



“Liderazgo transformacional como factor influyente en el clima de innovación: el caso de empresas hoteleras en la ciudad de Lima”

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el Grado de
Maestro en Organización y Dirección de Personas por:**

Garcilaso de la Vega Sánchez, Derek Jorge (1410152):

Rozas Flores, Tatiana (0911470):

Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 30 de octubre de 2019

Esta tesis

Liderazgo transformacional como factor influyente en el clima de innovación: el caso de empresas hoteleras en la ciudad de Lima

ha sido aprobada.

.....
Santiago Roca (Jurado)

.....
Kety Jáuregui (Jurado)

.....
Oswaldo Morales (Asesor)

Universidad ESAN
2019

A Dios por la vida y bendiciones otorgadas.

A Derek mi gran compañero de vida.

A mis padres por su ejemplo y apoyo.

A las grandes mujeres que han tocado mi vida.

Tatiana Rozas Flores

A Dios.

A Tati por iluminar mis días con su sencillez.

A mis padres.

A mi bisabuela.

Derek Jorge Garcilaso de la Vega Sánchez

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3. OBJETIVO.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	7
1.5.1. Alcance	7
1.5.2. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	9
2.1. SECTOR TURISMO	9
2.2. LA HOTELERÍA EN EL PERÚ	10
2.3 INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO	11
2.4. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA HOTELERA	13
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	17
3.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	17
3.1.1. Dimensiones o elementos del liderazgo transformacional.....	19
3.1.2. Medición del liderazgo transformacional.....	20
3.2. CLIMA DE INNOVACIÓN	21
3.2.1. Dimensiones o elementos del clima de innovación	22
3.2.2. Medición del clima de innovación.....	23
3.3. RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA DE INNOVACIÓN	24
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	28
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28
4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	28
4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	28
4.4. PROCEDIMIENTO	28
4.5. INSTRUMENTO	29
4.6. PROCESO.....	29
4.7. ANÁLISIS DE DATOS	29
4.8. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	30
CAPÍTULO V. RESULTADOS	31
5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO	31
5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
5.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	45
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y FUTURAS INVESTIGACIONES	47
6.1. DISCUSIÓN	47
6.2. CONCLUSIONES	49
6.3. IMPLICANCIAS PRÁCTICAS.....	49
6.4. FUTURAS INVESTIGACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características generales de los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima	31
Tabla 2: Influencia del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de la empresas hoteleras	32
Tabla 3: Dimensiones del liderazgo transformacional en los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima	33
Tabla 4: Liderazgo transformacional en los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima	34
Tabla 5: Dimensiones del clima de innovación en los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima	35
Tabla 6: Clima de innovación en los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima ..	36
Tabla 7: Influencia de la dimensión visión del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de la empresas hoteleras	36
Tabla 8: Influencia de la dimensión desarrollo de su personal del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras	37
Tabla 9: Influencia de la dimensión apoyo al liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de la empresas hoteleras	38
Tabla 10: Influencia de la dimensión empoderamiento del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras	39
Tabla 11: Influencia de la dimensión pensamiento innovador del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras	40
Tabla 12: Influencia de la dimensión lidera con el ejemplo del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras	41
Tabla 13: Influencia de la dimensión carisma del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras	42
Tabla 14: Influencia del tiempo de permanencia en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras	43

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Número de establecimientos de hospedaje	15
Ilustración 2: Número de habitaciones.....	15
Ilustración 3: Evolución de arribos nacionales e internacionales	15
Ilustración 4: Arribo de visitantes a hospedajes	16

Agradecimiento

Deseamos expresar un especial agradecimiento a los profesores Oswaldo Morales y Kety Jáuregui, también a la coordinadora de la maestría Luz Huamanchumo.

Generalista de gestión humana, orientado al desarrollo de las personas para la generación de valor, con más de 10 años de experiencia, enfocado en conocer el negocio y resultados a través de KPI's.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Cencosud Perú SA

Empresa transnacional del rubro minorista con ingresos brutos de US\$ 1150 mm y cerca de 15000 colaboradores.

Jefe Zonal de Gestión Humana la fecha

2019 – a

Lidero un equipo de 5 personas para el manejo de los recursos humanos de 9 tiendas (7 ubicadas en la zona sur de Lima y 2 en provincia).

Coordinador Provincia RRHH 2017-2018

Dirección de los Recursos Humanos de un grupo de 24 tiendas a nivel Perú, liderando una jefatura con un equipo 16 personas con cerca de 1400 colaboradores. Trabajo en los KPI's de gasto de personal, dotación y cupo presupuestado, ausentismos, entre los más importantes para el negocio así como apoyo y asesoría a los líderes de los locales en relaciones laborales con los trabajadores y sindicato, seguridad y salud en el trabajo, comunicación interna, capacitación (presencial y virtual), entre otras.

Jefe de Recursos Humanos

2015 - 2016

Dirección de los Recursos Humanos de un grupo de tiendas (6), liderando una jefatura con un equipo de 6 personas para un total de 550 colaboradores distribuidos en 6 locales.

Optimización del gasto de personal:

Reducción del uso de horas extras con respecto del año anterior en total 600 horas menos en 2016 con respecto de 2015 en el cuatro primeros meses.

Ajuste de la dotación en las tiendas a cargo (con base en la demanda de tienda, dotación de personal y las horas hombres disponibles).

Manejo de relaciones laborales:

Uso intensivo del periodo de prueba (para colaboradores mal evaluados): cerca de 20 personas desvinculadas en este año con respecto de 2015, en el primer cuatrimestre del año con 0 costo laboral.

Implementación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

Recuperación de subsidios ante ESSALUD (cero pérdida con respecto del 2015).

Gestión de proyectos que inciden en la rotación, motivación, clima laboral, capacitación y desarrollo de los colaboradores, actuando como un Business Partner.

Jefe de Personal

2006 - 2015

Administrador de los Recursos Humanos de dos tiendas con cerca de 280 colaboradores.

Reporte al Jefe de Administración de personal.

Mejoramiento constante de los absentismos de tienda: Con respecto del 2014, el 2015 hubo menor tiempo de faltas en 20%.

Reducción constante de reintegros (0 en 2015).

Gestión de tiempos de tienda para el correcto pago de planillas.

Gestión de los presupuestos e indicadores de personal.

LENNY KIDS SAC

Empresa del rubro textil con cerca de 100 colaboradores y producción destinada al exterior.

Analista de Recursos Humanos

2005 - 2006

Gestión del sistema de recursos humanos que creció por la naturaleza de las ventas externas. Reporta directamente al gerente general.

Armado del sistema de recursos humanos

Establecimiento de indicadores con base en el negocio.

Establecimiento de los Sistemas de Seguridad y Salud Ocupacional.

Creación de perfiles y descripciones de puestos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Dirección y Organización de personas

2014-2019

Universidad ESAN

Bachiller en Administración de Empresas

1999-2004

Pontificia Universidad Católica del Perú

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel Intermedio

SAP – Nivel Básico

DATOS PERSONALES

Casado,

Fecha de nacimiento: 16 de abril 1975

Licenciada en Administración de Empresas, con estudios concluidos de Maestría en Organización y Dirección de Personas en la Universidad Esan y experiencia en Recursos Humanos en empresas de servicios, construcción y pesquería.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PROGRAMA FORTALECE PERÚ **2018**
Consultora de Empleo del Servicio de Acercamiento Empresarial en la Región Lambayeque

FUNCIONES:

Elaboración y actualización de base de datos de empresas de la región.

Presentación de los servicios del Centro de Empleo a empresarios de la región a través de visitas.

Atención a empresas para la dotación de personal desde la bolsa de trabajo (requerimientos regulares y/o masivos).

Organización de eventos de articulación: desayuno empresarial y feria laboral.

Número de agencias que supervisaba: ninguna.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO SIPAN S.A. – CHICLAYO 2017
Analista de Planillas

FUNCIONES:

Elaboración de la planilla mensual de pagos del personal (tareo, descuentos, bonificaciones, etc.) cálculo de CTS, gratificaciones.

Elaboración de liquidaciones de beneficios sociales y documentos de cese de personal.

Registro, control y seguimiento de vacaciones.

Preparación de información para abono a AFPs (AFPNet).

Preparación, declaración pago de impuestos (PLAME).

Elaboración de información mensual y trimestral para Gerencia.

Seguimiento a vencimiento de contratos y renovaciones (en coordinación con jefaturas).

Atención de requerimientos de personal: reclutamiento externo e interno, coordinación evaluaciones y entrevistas.

Atención a auditorías internas, externas y requerimientos de SBS.

Organización de actividades por fechas especiales.

Número de agencias que supervisa: diez (en Lambayeque, Trujillo, Cajamarca y San Martín).

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: uno.

INSTITUTO DE SISTEMAS CUSCO – UNSAAC **2017**
Profesora

FUNCIONES:

Elaboración y desarrollo de programa del curso.

Aplicar diferentes estrategias y herramientas para el desarrollo del curso.

Elaboración y entrega de informes en los plazos señalados.

Evaluación constante de los alumnos.

Número de agencias que supervisaba: ninguna.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

GyG KONTRATA S.A.C. - Lima

2016

Coordinadora de Recursos Humanos

FUNCIONES:

Supervisión de planillas de remuneraciones, gratificaciones, CTS.

Gestión de proceso de selección de personal.

Supervisión de Bienestar Social: trámites ante Essalud, gestión de actividades de bienestar social, clima laboral, casos sociales, etc.

Gestión de procesos legales, coordinar con asesor legal externo.

Gestión del proceso de contratación y renovación de contratos.

Número de agencias que supervisaba: 02 oficinas.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: tres: 02 Asistentes y 01 Asistentita Social.

OPERADORES TURÍSTICOS S.A.C. – Lima

2015

Hotel Ramada Encore San Isidro

Jefa de Recursos Humanos

FUNCIONES:

Elaboración de políticas y procedimientos propios del área.

Propuesta de Reglamento Interno de Trabajo.

Organización y actualización de base de datos de candidatos, para cubrir puestos de diferentes áreas.

Encargada de la convocatoria, entrevistas iniciales para la selección de personal, en coordinación con gerencia y jefaturas de las áreas solicitantes.

Gestión de contratos iniciales y renovaciones.

Elaboración de planilla de quincena, fin de mes, puntos, liquidaciones de beneficios

Registro de información en Siscont, Plame, T-Registro, AFPNet.

Número de agencias que supervisaba: 01 hotel.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

NESSUS HOTELES PERÚ S.A.

2011 – 2015

Hoteles Casa Andina

Coordinadora, Especialista y Auditora de Gestión Humana

FUNCIONES:

Coordinadora de G.H. - Cusco:

Ejecución y seguimiento de programas de G.H.

Responsable de procesos de selección, contratación de personal, capacitación, evaluaciones de personal.

Elaboración y ejecución de programa de bienestar social.

Responsable de comunicación interna.

Ejecución de plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Representación de la empresa ante inspecciones de Dirección de Trabajo Cusco.

Número de agencias que supervisaba: 06 hoteles en Cusco.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: 01 asistente, se logró la aprobación de un asistente adicional para el área.

Especialista de G.H. – Lima, Trujillo y Pucallpa:

Desarrollo de políticas y procedimientos del área.

Estandarización y comunicación de procedimientos.

En apertura de hoteles: organizar el área de Gestión Humana y desarrollar los procesos iniciales de selección, contratación, inducción. Capacitar y entrenar a responsable del área en la unidad.

Reemplazo temporal y responsable de selección, contratación de Coordinadoras de GH: Arequipa y Puno.

Número de agencias que supervisaba: hoteles en apertura.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

Auditora de G.H. - Lima:

Elaboración de lista de verificación para auditorías.

Auditorías a oficinas de Gestión Humana en la Cadena.

Emisión de informe, recomendaciones y seguimiento al levantamiento de observaciones.

Coordinar con especialistas del área actualización, modificación de procedimientos.

Número de agencias que supervisaba: hoteles de la cadena (21 hasta 2016).

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: coordinación permanente con Coordinadores de G.H.: 08 en diferentes ciudades de Perú.

PERUVIAN TOURS AGENCY S.A.C.

2011

Aranwa Cusco Boutique Hotel - Cusco

Coordinadora de Recursos Humanos

FUNCIONES:

Realizar reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a los requerimientos de cada área.

Responsable de comunicación interna.

Realizar labores propias de bienestar social.

Elaborar reportes de asistencia de personal, preparación de información para elaboración de planillas.

Manejo de caja chica.

Número de agencias que supervisaba: 01 hotel.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

LAS CASITAS DEL COLCA by ORIENT EXPRESS

2010 – 2011

Ejecutiva de Recursos Humanos Chivay (Arequipa)

FUNCIONES:

Diseño y elaboración de políticas y procedimientos propias del área.

Propuesta de manual de procesos del área.

Organización y actualización de base de datos de candidatos, para cubrir puestos de diferentes áreas.

Encargada de la convocatoria, entrevistas iniciales para la selección de personal, en coordinación con gerencia y jefaturas de las áreas solicitantes (por competencias).

Elaboración de contratos iniciales y renovaciones del personal de la empresa.

Diseño y establecimiento de diferentes herramientas para lograr un adecuado Clima laboral.

Preparación de información para elaboración de planillas.

Ejecución de las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo establecidas.

Control y seguimiento de presupuesto del área.

Elaboración de reportes mensuales para la Dirección Regional de RR.HH. en Lima.

Número de agencias que supervisaba: 01 hotel.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

GRAÑA Y MONTERO

2009 - 2010

Asistente de Reclutamiento Obra - Cusco

FUNCIONES:

Creación y permanente actualización de base de datos de candidatos para las diferentes especialidades.

Establecer vías de contacto con diferentes fuentes externas de reclutamiento.

Dar respuesta dentro del plazo establecido a los requerimientos de personal de diferentes áreas.

Apoyo al área de Personal en entrevistas, traslado de personal a obra.

Número de agencias que supervisaba: 01 obra.

Asistente de Planta – Camaná (Arequipa)

FUNCIONES:

Recabar y mantener actualizada información de personal.

Administrar el registro de asistencia y horas extras del personal de planta.

Elaborar el cronograma de vacaciones de personal.

Velar por el bienestar del personal (alojamiento y restaurante).

Velar por obtener y mantener un adecuado clima laboral.

Presentar reportes sobre capacitaciones, movimiento de personal, etc.

Realizar los procesos de selección y contratación de personal requerido en planta.

Aplicar evaluaciones de desempeño en coordinación con la Coordinadora de Desarrollo y jefaturas.

Número de agencias que supervisaba: 01 planta.

Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

CORPORACIÓN HOTELERA DEL CUZCO S.A.

2007 – 2008

Novotel Cusco

Jefa de Recursos Humanos

FUNCIONES:

Procesos de selección, contratación, evaluación, capacitación y desarrollo de personal.

Elaboración del plan anual y ejecución de actividades para propiciar un buen clima laboral.

Coordinar con Gerencia General y jefes de áreas (de acuerdo a las evaluaciones) la renovación de contratos.

Elaboración de planilla de remuneraciones, puntos, remuneración integral, pagos AFP, elaboración de provisiones de CTS, gratificaciones, liquidaciones de beneficios sociales.

Control y seguimiento de presupuesto del área.

Elaboración de reportes mensuales para Gerencia, reportes semestrales y anuales para jefatura regional.

Implementación de Seguridad y Salud en el Trabajo.
Difusión de los valores de la empresa a través de capacitaciones.
Contratación de seguro Vida Ley, seguro para practicantes.
Representación de la empresa en inspecciones del Ministerio de Trabajo.
Manager on duty (por turnos, algunos fines de semana).
Número de agencias que supervisaba: 01 hotel.
Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

INMOBILIARIA DE TURISMO S.A

2002 – 2003

Hotel Sonesta Posada del Inka

Asistente y Encargada de Recursos Humanos

FUNCIONES:

Procesos de selección de personal, evaluación de desempeño.
Coordinara con el Gerente Residente y jefes de áreas (de acuerdo a las evaluaciones) la renovación de contratos.
Bienestar del personal.
Control semanal de horarios de trabajo por áreas.
Registro de asistencia del personal.
Recabar documentación del personal ingresante.
Reportar vencimiento de contratos.
Archivos.
Inscripción del personal en ESSALUD, AFPs.
Número de agencias que supervisaba: como Asistente 03 Hoteles y como Encargada 01 Hotel.
Número de colaboradores que tenía a cargo directa o indirectamente: ninguno.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Dirección y Organización de personas 2014-2019
Universidad ESAN

Licenciada en Administración de Empresas 1993-1999
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

OTROS ESTUDIOS

Diplomado en Gestión del Potencial Humano: Nuevas Tendencias
Universidad Esan (clases quincenales en Cusco) - Mención honrosa por haber ocupado el segundo puesto.

Diplomado en Gestión del Potencial Humano: Gestión de Procesos por Competencias
Universidad Esan (clases quincenales en Cusco).

Diplomado en Gestión del Potencial Humano: Dirección Estratégica
Universidad Esan (clases quincenales en Cusco) - Mención honrosa por haber ocupado el tercer puesto.

Diploma de Especialización en Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones
Pontificia Universidad Católica del Perú (virtual).

Diploma de Especialización en Gerencia de Ventas y Servicios
Universidad Esan (clases quincenales en Cusco).

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel Intermedio

DATOS PERSONALES

Casada,

Fecha de nacimiento: 26 de julio 1976

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la Tesis: “Liderazgo transformacional como factor influyente en el clima de innovación: el caso de empresas hoteleras en la ciudad de Lima”

Autor(es): Garcilaso de la Vega Sánchez, Derek Jorge
Rozas Flores, Tatiana

Resumen:

La innovación es un arma poderosa para mantener el liderazgo en el mercado y el posicionamiento de las empresas en el mercado que, como filosofía de trabajo se viene considerando desde la década del 1930. Para lograr la introducción de innovación en las organizaciones, como paso previo se necesita un clima de innovación adecuado para que las ideas, la confianza, comunicación con el jefe, participación de los colaboradores y otras variables puedan fluir y lograr la tan esperada innovación.

Para incentivar al clima organizacional orientado a la innovación se requiere un liderazgo que motive comportamientos acordes a un clima de innovación. Un clima de innovación propicia e incentiva a los colaboradores a contribuir de manera creativa a la misión de la organización (Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López, 2012b). Es a través de liderazgo transformacional conforme a sus dimensiones: influencia idealizada, motivación, estimulación individual y consideración; el mejor estilo de liderazgo que puede encaminar a los colaboradores.

Un estudio hecho en Egipto en el año 2016 tiene dentro de sus hallazgos que el liderazgo transformacional ayuda a promover un clima para la innovación, además se encontró el incentivo de la creatividad y satisfacción de los colaboradores (Mohamed, 2016). El estudio de Ortiz (Ortiz Riaga & Mendoza Torres, 2006) relaciona el liderazgo organizacional y la cultura organizacional. Con estos estudios como antecedentes se puede afirmar que el liderazgo transformacional es un constructo que incide en el clima de innovación y que es necesario estudiar y profundizar.

Este documento tiene como objetivo analizar si el liderazgo transformacional muestra algún impacto en el clima de innovación en los colaboradores de las empresas hoteleras en nuestro medio.

Para esto se utilizó una metodología mixta. Por un lado, se aplicaron dos instrumentos cuestionarios, uno referido al liderazgo transformacional: el Global Transformational Leadership (GTL) de Sally Carless (Carless, Wearing, & Mann, 2000). El instrumento tiene 7 preguntas y mide 7 dimensiones (alfa de 0.828). El segundo instrumento es el TCI-14 (Team Climate Inventory) de Anderson y West. Se usó una versión reducida aplicada y validada en España de 14 ítems (Boada-Grau, de Diego-Vallejo, de Llanos-Serra, & Vigil-Colet, 2011a). Mide 4 dimensiones (alfa 0.935). Finalmente, también se aplicaron entrevistas con algunos ejecutivos de hoteles para validar cómo se efectúa la innovación más allá de los instrumentos y tener un punto de vista más completo entre lo dicho por los instrumentos y la realidad en que viven estos ejecutivos. La innovación en el sector hotelero es considerada de baja tecnología.

Esta tesis demuestra que sí hay una relación entre ambas variables. Es posible concluir que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima de innovación. No obstante, es importante resaltar una muestra pequeña y que esta aproximación se ha hecho de manera descriptiva. Adicionalmente, todas las dimensiones del liderazgo transformacional muestran impacto en el clima de innovación. Eso sí, se indica que unas tendrán mayor impacto que otras.

Se observa que de una u otra manera las empresas del sector son innovadoras o buscan serlo para poder ser competitivas y mantenerse en el mercado. Esto a lo largo del tiempo ha permitido que la calidad de servicio de los hoteles en cada año esté mejorando en nuestro país.

Como está entonces indicado en el objetivo central de la tesis, se puede afirmar que el liderazgo organizacional sí impacta en el clima de innovación de las empresas hoteleras. Consideramos que estos resultados pueden ser aplicados a otros sectores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios que hoy en día ocurren están relacionados con innovaciones que se desarrollan. Según Castellanos citado por Dávila, Escobar y Mullet (2012) la innovación es la “posibilidad de incorporar por transferencia nuevos conocimientos y tecnología a la empresa con el objetivo de desarrollar o generar nuevos conocimientos y tecnología propias expresados en nuevos procesos, productos y servicios que sean valorados por los clientes y que hagan a la empresa más competitiva”. Para lograr esto es necesario que los miembros de la organización piensen como individuos creativos e innovadores. Es capital en este aspecto que la empresas incentiven el clima organizacional el comportamiento innovador (Escobar, Dávila, Mullett, & Uribe, 2012).

Para incentivar al clima organizacional orientado a la innovación se requiere un liderazgo que impulse estos comportamientos. Un clima de innovación propicia e incentiva a los colaboradores a contribuir de manera creativa a la misión de la organización (Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López, 2012b). Es a través de liderazgo transformacional conforme a sus dimensiones (influencia idealizada, motivación, estimulación individual y consideración) el mejor estilo de liderazgo que puede estimular a los colaboradores.

El tiempo de permanencia de un colaborador es una variable muy importante para una organización. Se ha demostrado que rotación muy alta en algunos casos puede impactar negativamente en la cuenta de resultados del negocio. Un sistema muy difícil de aprender puede ser negativo para la capacitación de los nuevos colaboradores. Si estos optan por el retiro temprano de la compañía no aportarán nada de la capacitación que al principio costó a la empresa. Por otro lado, los colaboradores actuales de la organización siempre muestran alguna objeción con respecto de los colaboradores que tienen menos tiempo. Por ejemplo, en la negociación sindical es un reclamo común. Por eso es necesario recurrir a una herramienta como el liderazgo transformacional, para que los líderes manejen herramientas para poder capacitar, motivar o tener una conversación abierta y honesta con sus colaboradores.

La presente tesis tiene por objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional con el clima de innovación utilizando aplicando instrumentos ya validados en otras realidades.

El capítulo uno trata del planteamiento del problema, identificación del problema, justificación e importancia, alcances, limitaciones y el objetivo de la investigación. El segundo capítulo se compone de las descripciones de las variables a tratar a través del marco conceptual. En el capítulo tres se presenta el marco contextual. El cuarto capítulo se desarrolla la metodología utilizada para el estudio. El quinto capítulo contiene los resultados y el capítulo final las conclusiones.

1.1 Antecedentes

En el mundo de hoy, las organizaciones tratan de innovar como una estrategia negocios. De acuerdo con Schumpeter (1934) es capital para la sobrevivencia y competitividad de la empresa. Por otro lado, un buen clima organizacional es necesario para tener motivados a los colaboradores, dispuestos para dar lo mejor de sí a la organización. Una cultura o clima ideal para la innovación es un factor clave de éxito para innovar (Suñe, Bravo, Mundet, & Herrera, 2012).

En la literatura se encuentran estudios que relacionan las variables de liderazgo transformacional y clima de innovación. Uno de ellos es el Pons Verdú (2012) donde también analiza las prácticas de gestión de recursos humanos. De acuerdo con dicho estudio, los modelos explican la varianza del 60% del clima organizacional dirigido a la innovación siendo una de sus condiciones previas el liderazgo transformacional (Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López, 2012).

También tenemos un estudio hecho en Egipto en el año 2016. Dentro de sus hallazgos se encuentra que el liderazgo transformacional ayuda a promover un clima para la innovación, además de incentivar la creatividad y satisfacción de los colaboradores (Mohamed, 2016).

El estudio de Carolina Ortiz (Ortiz Riaga & Mendoza Torres, 2006) relaciona el liderazgo organizacional y la cultura organizacional. El estudio es colombiano orientado a

las Pymes exportadoras. Con estos estudios como antecedentes se puede afirmar que el liderazgo transformacional es un constructo que incide en el clima de innovación y que es necesario estudiar y profundizar.

1.2 Planteamiento del problema

Los continuos cambios en los mercados y una feroz competencia han hecho que las empresas recurran más a la innovación revisando antiguos productos, modelos o sistemas para ser renovados por otros más baratos y eficientes Yıldız, Baştürk, & Boz (2014).

De acuerdo a Siguaw, Simpson, & Enz (2006) una verdadera fuente de ventaja competitiva es una orientación a la innovación, específicamente el desarrollo de conocimiento y su intención estratégica que dirige las competencias funcionales como los recursos humanos, el mercadeo y las operaciones. Es decir, que la orientación a la innovación debe impregnar todos los ámbitos de la organización.

Es este sentido se han desarrollado diferentes investigaciones que tratan de explicar y determinar factores que pueden influir en la innovación en una organización (Zhou, Yu; Hong, Ying; Liu, 2013). Estas investigaciones al determinar los factores que influyen en el proceso de innovación permiten a las organizaciones tomar decisiones y acciones dirigidas a la generación de un clima propicio a la innovación.

Yıldız, Baştürk, & Boz (2014), enfatizan la importancia del liderazgo en la innovación; señalando que los enfoques de liderazgo que contribuyen a aumentar el desempeño corporativo y gestionar los procesos de cambio e innovación, se han transformado en una necesidad.

En este proceso el liderazgo será importante, como señalan Pons, López, & Ramos (2012), un colaborador innovador depende mucho de su supervisor para tener acceso a información, recursos y apoyo. El trabajo innovador está sujeto a muchas observaciones y contiene mucho riesgo en sí y contar con apoyo siempre facilita las cosas para el empleado. (Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López, 2012a).

El liderazgo transformacional puede fomentar un clima de innovación que promueva la creatividad de los empleados (Jaiswal & Dhar, 2015) siendo la innovación una herramienta esencial para competir en un medio ambiente global cambiante (Jaiswal & Dhar, 2015).

De acuerdo a lo revisado, se entiende que el trabajo innovador está sujeto a mucha crítica y sus resultados se ven en el largo plazo. Si el colaborador no contara con el apoyo del supervisor es probable que el clima de innovación se vea seriamente afectado y no se cumpla el objetivo final que sería la innovación de nuevos productos o servicios, comprometiendo gravemente la sostenibilidad y competencia de la empresa.

La innovación como producto final es muy importante para la sobrevivencia de la empresa. No solamente en el sentido de nuevos productos sino también en el cuestionamiento de procesos que hoy se hacen a determinado costo pero que puede ser menor si se replanteara el proceso. En muchos casos la innovación se considera como cara y onerosa pero a nivel de servicios no tiene porqué serlo.

La presente investigación se hará en empresas de servicios hoteleros, pues es un segmento del sector turismo muy competitivo y dinámico, en el cual, de acuerdo a Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2007) la innovación es imprescindible para lograr:

- Enfrentar exitosamente la creciente competencia de nuevos destinos.
- Diferenciarse y generar valor al producto hotelero dentro un mercado con sobreoferta y con clientes más demandantes.

Además en el caso de la industria hotelera, como indican Hertog, Gallouj, & Segers (2011), aún es difícil identificar la innovación que en ella se da:

“La innovación en servicios y funciones de servicios, incluso en sectores como la industria hotelera se perciben como "de baja tecnología", pese a estar presente en la práctica y al mismo tiempo son poco valorados en la investigación de la innovación, la gestión de la innovación y las políticas de innovación. En todos estos ámbitos, todavía existe un sesgo hacia la innovación tecnológica en la fabricación y cierta reticencia a abordar seriamente la innovación en servicios y especialmente la innovación no

tecnológica. Los problemas de definición y medición resultantes y la falta de datos adecuados son persistentes, obstaculizan y oscurecen la contribución de los servicios a la innovación, el crecimiento de la productividad y el bienestar”.

Pregunta General:

¿Cómo es el fenómeno del liderazgo transformacional y cómo impacta en el clima de innovación en el sector hotelero de la ciudad de Lima?

1.3. Objetivo

Analizar si el liderazgo transformacional muestra algún impacto en el clima de innovación en los colaboradores de las empresas hoteleras en nuestro medio.

1.4. Justificación

En la gestión empresarial de hoy se mencionan frecuentemente los términos liderazgo transformacional e innovación. En su investigación (Boada-Grau, de Diego-Vallejo, de Llanos-Serra, & Vigil-Colet, 2011b) apoyados en la investigación de Molero, Cuadrado, Navas y Morales (2007), sugieren a futuro el poder desarrollar investigaciones que analicen el efecto del liderazgo transformacional en el clima de equipo para la innovación.

El liderazgo transformacional destaca como uno de los estilos de liderazgo más adecuados hacia el cambio y la innovación (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016). Por otro lado, existe relación positiva entre la innovación a nivel grupal con clima de innovación y estilo de liderazgo transformacional (Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008).

Los líderes actúan como guardianes de la cultura organizacional y a través de ellos los colaboradores toman conocimiento de esta. Como indican Pons et al., (2012) inicialmente es a través del líder que se proporciona interpretaciones sobre el entorno organizacional que el grupo tiende a aceptar y que pueden influir su percepción del clima organizacional.

Además es función del líder transformacional la estimulación intelectual que es la capacidad de pensar de manera creativa (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) y esta se

reflejará en una percepción de apoyo a la innovación, que de acuerdo a N. R. Anderson, West, Journal, & May (1998) es una dimensión del clima de innovación.

La importancia de poder gestionar un clima laboral propicio a la innovación se refleja en alta competitividad de las organizaciones, mejor desempeño, rentabilidad y finalmente su sostenibilidad (N. Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Es así que, considerando que la cultura organizacional es un factor determinante del clima organizacional (Sarros, Cooper, & Santora, 2008), y que la dupla líder-visión crean culturas innovadoras (Dampour & Schnider; 2006), es que nace la inquietud de investigar la relación entre liderazgo transformacional y clima de innovación.

En la revisión de literatura realizada, se puede observar que hay estudios diversos que relacionan el liderazgo transformacional con factores o dimensiones específicas del clima de innovación como apoyo/soporte a la innovación (Howell & Avolio 1993 citado por Pons Verdú & Ramos López (2012). Por ello la presente investigación busca brindar evidencia de relación entre el liderazgo transformacional y clima de innovación, considerando las diferentes dimensiones que componen a cada una de estas variables. La información que se obtenga podrá servir para apoyar estudios como el de Pons Verdú & Ramos López (2012) y de Mohamed (2016) que sostienen que el liderazgo transformacional promueve el clima innovador en las organizaciones.

En el estudio realizado por Pons Verdú & Ramos López (2012) sobre estilos de liderazgo, prácticas de recursos humanos y el clima organizacional de innovación, se concluye que hay relación entre el estilo de liderazgo y la percepción de un clima para la innovación, además indican que una limitación del estudio es haberse llevado a cabo en empresas de diferentes rubros de negocio, cada uno de estos con diferentes requerimientos del tipo de innovación que buscan.

Khalili (2016) en su estudio puso a prueba la relación entre liderazgo transformacional, creatividad e innovación y el efecto moderador de la percepción de clima de apoyo a la innovación en empresas de diferentes rubros en Irán. En este estudio se demuestra que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva sobre la creatividad e innovación además, indica que la percepción de clima de apoyo a la innovación tiene un efecto

moderador entre las relaciones de liderazgo transformacional, creatividad e innovación de los trabajadores iraníes; y como sugerencia indica que los resultados deben ser generalizados a través de investigación empírica adicional en el contexto de países en vías de desarrollo.

En investigación más reciente realizada por Mohamed (2016), en la que se estudia la relación entre liderazgo transformacional, clima de innovación, creatividad, eficacia personal y satisfacción, se halló la existencia de relación directa entre el liderazgo transformacional y clima de innovación en empresas hoteleras egipcias de cinco estrellas. En este mismo estudio se señala que para poder generalizar los hallazgos obtenidos, el estudio se debería replicar en empresas hoteleras de diferentes categorías.

También señala Mohamed (2016), que en la literatura egipcia hay poco tratamiento del tema de liderazgo transformacional y clima de innovación. En la literatura peruana no se ha encontrado un tema similar por tanto, este trabajo espera reducir esta brecha y sentar las bases de futuras investigaciones.

Además con nuestra investigación pretendemos dar respuestas a los objetivos planteados, para buscar la relación entre liderazgo transformacional y clima de innovación en empresas hoteleras tres, cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Lima. De esta forma, nuestro aporte también será a estas empresas, ya que podrán tomar medidas que les permita fomentar el clima de innovación en ellas.

1.5. Alcances y Limitaciones

1.5.1. Alcance

En la presente investigación utilizaremos una muestra de conveniencia, conformada por un grupo de trabajadores de empresas de servicios hoteleros en la ciudad de Lima. Valorar las políticas internas de las empresas no será objetivo directo del estudio.

Los resultados de esta investigación podrán ser considerados como una referencia para el mejor entendimiento de la relación entre liderazgo transformacional y clima de innovación del sector hotelero, por lo que no se podrá hacer una generalización de los

resultados al resto del sector Turismo pero consideramos que puede servir como punto de partida para futuras investigaciones.

1.5.2. Limitaciones

Una limitación importante ha sido que no se pudo contar con la participación de los hoteles inicialmente considerados, dado que varios de ellos estaban en proceso de evaluación del clima laboral, otros al ser cadenas internacionales no han accedido a la autorización de la casa matriz para poder brindarnos las facilidades del caso; por lo señalado, se procedió a tomar la muestra recurriendo a todos los contactos disponibles.

También se han visitado algunos hoteles de tres estrellas, en algunos de ellos el personal de recepción negaba que hubiera personal administrativo para explicarles mejor el instrumento; en muchos casos mostraron cierto temor y desconfianza; esto podría deberse a que algunos de ellos trabajan con cierto grado de informalidad.

Como se trata de actitudes y percepciones no se puede controlar que tan veraz es la persona que responde.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

El sector turismo representa para el país el 3.3% del PBI y genera cerca de 1.1 millones de empleos. En el 2017 el ingreso de divisas fue de US\$ 4.573 millones haciendo que el PBI turísticos sea del 2% del PBI nacional del año 2017. Asimismo, las actividades de transporte de pasajeros (27%), provisión de alimentos y bebidas (22,6%), alojamiento para visitantes (14%) y agencias de viajes (3,2%), representan en conjunto el 66,8% del PBI turístico (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

Se estima que para el año 2025 los turistas internacionales llegarán a 8 millones y las divisas sumarán cerca de US\$ 9 mil millones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

El Perú figura en el puesto 49 en el año 2019 en el Ranking del índice de competitividad de viajes y turismo en América del Sur existiendo una mejora con respecto del año 2017, que figuramos en el puesto 51 (World Economic Forum, 2019).

2.1. Sector Turismo

El sector turismo es un sector muy importante para la economía nacional. Representa el 3.9% en el año 2016 del PBI del país, generando un ingreso de divisas de US\$ 4151 millones de dólares, haciendo un incremento de 47.5% entre el 2011 y 2015 (Mincetur, 2016). Es un generador de empleo y la vez es un factor de lucha contra la pobreza (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016). El mismo documento indica que uno de los objetivos del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2016-2025 es afianzar el crecimiento y posicionamiento del Perú en el mercado nacional e internacional como un destino sostenible y competitivo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016). En 2015 el turismo propició el 10% del PBI mundial, generando uno de cada once puestos de trabajo. La ONU indica que el turismo es uno de los 10 sectores capaces de fomentar el cambio a una economía verde.

Conforme con lo indicado líneas arriba vemos que el turismo es un sector muy dinámico, que genera divisas y contribuye al desarrollo. El negocio hotelero forma parte del sector turismo. Los hoteles se definen como establecimientos de alojamiento que ocupan la totalidad de una edificación o parte de ella, completamente independizado; conformando sus dependencias una estructura homogénea. Se categorizan en hoteles de

Una a Cinco Estrellas de acuerdo a la norma considerando la infraestructura, equipamiento, servicio y personal (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

La Organización Internacional del Trabajo (2017) reconoce que el turismo es un motor importante del desarrollo socioeconómico inclusivo, el cual tiene un potencial considerable para estimular la generación de empresas y de empleos, y favorecer el desarrollo, crecimiento y mejora de infraestructura y servicios públicos. El papel del turismo es el de ser un medio para la promoción de empleo, el crecimiento económico y el desarrollo; esto debido a que este sector no solo es relativamente intensivo en mano de obra, sino que también emplea a más mujeres y jóvenes que la mayoría de los demás sectores (Peñaranda, 2018).

El turismo es un sector de servicios competitivo y en rápida evolución, que requiere adaptabilidad a las tendencias y la demanda del mercado (Organización Internacional del Trabajo, 2017). La Organización Mundial del Turismo (2017) señala que sector turístico abarca aquellas actividades que generan normalmente productos característicos del turismo:

- Alojamiento para turistas.
- Transporte de pasajeros por ferrocarril, carretera, aire o agua.
- Actividades relacionadas al abastecimiento de alimentos y bebidas.
- Alquiler de equipos de transporte.
- Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas.
- Actividades culturales, deportivas y/o recreativas.
- Comercio de artesanía de cada país, región.
- Otras actividades características del turismo, específicas de cada país.

2.2. La hotelería en el Perú

En lo referente al alojamiento, su definición refiere: son los servicios prestados por establecimientos comerciales a los visitantes, donde destaca la categoría de hoteles. Dentro de los establecimientos que brindan alojamiento por estadías breves existe: hoteles, pensiones, unidades de alojamiento y desayuno, centros vacacionales, hoteles de suites o apartamentos, moteles, hoteles para automovilistas, casas de huéspedes, departamentos y bungalós, unidades utilizadas en régimen de tiempo compartido, casas de vacaciones,

chalets y cabañas con servicio de mantenimiento y limpieza, albergues juveniles y refugios de montaña (Organización Mundial del Turismo, 2017).

Los factores que motivan al público en el sector hotelero (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016) son los siguientes:

- Búsqueda de oferta personalizada.
- Destinos exclusivos.
- Destinos inclusivos.
- Conexión con la tecnología.
- Estilo equilibrado (oportunidad de desarrollo de otros servicios como yoga, meditación, recuperación, esparcimiento, restaurantes saludables y orgánicos, gastronomía).
- Viajero responsable, busca destinos sostenibles y lugares comprometidos con el entorno.

A fecha de hoy, grandes obras de inversión pública brindan una oportunidad de desarrollo integral de las regiones, articulando diversos sectores como el turismo, vivienda, trabajo, educación, salud, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016). Como está demostrado existe una gran oportunidad de mejora en este sector. Dada la riqueza arqueológica del país se ofrecen muchos destinos turísticos. En ese aspecto es importante que el sector hotelero, ubicado dentro del sector turístico tenga la visibilidad requerida para su desarrollo e innovación. En nuestro país existe una gran oferta de hoteles desde una estrella hasta grandes cadenas con casa matriz extranjera.

2.3 Innovación en el sector hotelero

Antes de mencionar que es innovación en el sector hotelero, se debe mencionar que el sector hotelero está dentro del sector turismo y este último está dentro del sector servicios. La innovación en el sector de servicios no se asocia con lo tecnológico sino que tiene que ver más con cambios en el comportamiento (Irene, 2014). El sector hotelero plantea una serie de características particulares que hay que tener en cuenta para poder ver la actividad innovadora que se desarrolla (Irene, 2014).

Al igual que otros sectores, para poder competir, en la hotelería se tiene que innovar. Existen ciertos factores que sostienen la necesidad de innovar en la hotelería (Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2007):

- Cambios demográficos: mayor cantidad de personas mayores en países desarrollados que gustan viajar y tienen ciertas características y requerimientos particulares; diferentes requerimientos de los jóvenes viajeros.
- Salud: garantizar que los productos y servicios que se ofrecen cuidan y guardan la salud de los clientes.
- Cultura y estudios: incremento de la cultura y estudios, impulsarán el desarrollo de elementos culturales, históricos y artísticos.
- Tiempo de ocio: cambio de períodos largos de vacaciones por varios viajes de corto período.
- Turistas más experimentados: por tanto más exigentes.
- Estilos de vida: en continuo cambio, sobre todo en sociedades occidentales.
- Tecnologías de la comunicación.
- Líneas aéreas de bajo costo.
- Sostenibilidad: conciencia medio ambiental en el ámbito social y empresarial.
- Seguridad: al momento de elegir destinos se consideran temas como: terrorismo, contaminación, desastres naturales.

De acuerdo con Ren & Zhang (2015) creatividad e innovación emergen del aliento en el clima. Bennis y Nannus citados por Jung, Chow, & Wu (2003) demuestran en su estudio que empleados con líderes transformacionales tienen más confianza en sus líderes. Consecuentemente, esta confianza no solo motivaría y apoyaría a los colaboradores a tomar riesgos para completar sus tareas sino que también alienta el pensamiento crítico e iniciativa en su lugar de trabajo.

Pitta citado por Khalili (2016a) indica que de no establecer un clima dinámico que valore la creatividad e innovación, las organizaciones fracasarán. Krause (2004) indica que el clima organizacional es un importante predictor de la creatividad e innovación.

En la investigación realizada con personal hotelero se confirma que hay un refrendo de lo indicado por los colaboradores con respecto de la teoría utilizada para la elaboración de este documento. Por ejemplo, muchos de ellos informaron que la visión del líder es importante. La visión es un componente del liderazgo. Por otro también se reportó el pensamiento innovativo como un componente importante para un clima de innovación. Otra característica del liderazgo transformacional que se halló fue desarrollo de personal; en este caso los colaboradores deben estar capacitados constantemente.

También es importante señalar algunos aspectos culturales sobre la innovación que son importantes y dan un empuje y aliento a esta. Al hacer un análisis de la declaración de cultura: visión, misión y valores, de hoteles cuyos colaboradores han participado de este estudio, se menciona la innovación como valor organizacional, siempre abiertos a nuevas prácticas, tecnologías y oportunidades de negocio. Además también declaran “hemos creado una cultura de excelencia, innovación y hospitalidad.” Y otro declara en su visión que quiere ser reconocido como empresa hotelera innovadora. Una cadena internacional comenta que uno de sus valores es buscar la excelencia y aceptar el cambio. Finalmente, una gran cadena nacional dice que uno de sus valores es el espíritu de superación.

Como se observa del análisis la innovación permea toda la estructura de la organización. Unas usando el nombre innovación y otras usando palabras sinónimas pero todos apuntando a la innovación como arma para satisfacer al cliente.

2.4. Importancia de la innovación en la industria hotelera.

En general, el sector de servicios es competitivo y de rápida evolución, requiere adaptabilidad a la demanda del mercado y las tendencias, para que pueda brindar experiencias más personalizadas a sus clientes. (Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2007).

Algunos de los cambios que se están dando en el turismo, de acuerdo a lo que señala la OIT (2017) y que se deben tener presente, son:

- Los clientes tienen nuevos intereses y buscan productos y servicios que respeten las culturas locales y protejan el medio ambiente y la biodiversidad.

- Se están extendiendo el turismo no tradicional y el turismo sostenible de pequeña escala. Por mencionar solamente algunos: el turismo de aventura, el turismo cultural, el ecoturismo, el agroturismo, el turismo médico y el turismo de bienestar.
- El uso de nuevas tecnologías y plataformas de alojamiento en demanda creciente, como Airbnb, las compañías de transporte de bajo costo, las reservas directas en línea y los viajes multigeneracionales.
- La participación en la generación de ingresos para el país y la creciente presión por innovar, (por tendencias sociales, tecnológicas y de mercado), son causas que justifican ampliamente el interés sobre el proceso de innovación en uno de los segmentos más importantes del sector turístico, la industria hotelera (Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2007).
- El uso de nuevas tecnologías y plataformas de alojamiento en demanda creciente, como Airbnb, las compañías de transporte de bajo costo, las reservas directas en línea y los viajes multigeneracionales.
- La participación en la generación de ingresos para el país y la creciente presión por innovar, (por tendencias sociales, tecnológicas y de mercado), son causas que justifican ampliamente el interés sobre el proceso de innovación en uno de los segmentos más importantes del sector turístico, la industria hotelera (Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2007).

La investigación se centra en los hoteles, pues esta línea de negocio en algunos departamentos de nuestro país presenta demanda insatisfecha y se tiene información de proyectos que se estarán desarrollando entre los años 2017-2019 (Hurtado de Mendoza, 2016).

Centrándonos en lo referente a la oferta hotelera, vemos que en los últimos cuatro años el crecimiento en cuanto a la cantidad de hospedajes ha sido del 13% (entre el 2015 y 2018) en promedio.

Número de establecimientos de hospedaje				
	Año			
	2015	2016	2017	2018
Establecimientos	19 522	20 635	21 600	22 115

Ilustración 1: Número de establecimientos de hospedaje

Nota: 2016 y 2017 Cifra revisada, 2017 y 2018 Cifra preliminar FUENTE: MINCETUR/VMT/DGIETA-DIAITA-Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje - Elaboración Propia

El crecimiento en habitaciones ofrecidas ha sido del 28% entre los años 2013 y 2018:

Número de habitaciones en los establecimientos de hospedaje						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	232 096	245 292	259 990	271 754	287 223	296 748

Ilustración 2: Número de habitaciones

Nota: 2015 y 2016 Cifra revisada, 2017 y 2018 Cifra preliminar Fuente: MINCETUR/VMT/DGIETA-DIATA-Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje MINCETUR Elaboración Propia

En cuanto a la demanda del servicio, esta se estima en función a la evolución de los arribos nacionales e internacionales que se han incrementado en un 19%, en el periodo 2013 – 2018.

Evolución arribos nacionales e internacionales							
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Arribo de visitantes (millones)		46,6	46,4	47,9	50,6	51,9	55,4

Ilustración 3: Evolución de arribos nacionales e internacionales

Fuente: MINCETUR Elaboración Propia

La Ilustración 4 presenta el crecimiento de los arribos de visitantes entre los años 2018 y 2019 en principales departamentos del Perú:

Perú: Arribos de visitantes a establecimientos de hospedaje, según región				
	2018	Acumulado Enero-Mayo 2018	Acumulado Enero-Mayo 2019	Variación % 2019/2018
Lima	30518750	12618787	15392622	22.00%
Apurímac	658234	229551	264477	15.20%
Ica	1585438	678603	762769	12.40%
La Libertad	1713079	685538	769564	12.30%
Ancash	1144533	458500	512302	11.70%
Callao	1749763	745650	831631	11.50%

Ilustración 4: Arribo de visitantes a hospedajes

Fuente: MINCETUR/VMT/DGIETA-DIAITA-Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje

Elaboración Propia

Considerando cifras del período 2011-2015 a nivel nacional, la oferta de hospedajes ha crecido a un ritmo de 33%, mientras que la demanda al 27%; es decir hay un exceso de oferta en 6%, lo que significa que para poder captar el mayor número de clientes, las empresas hoteleras tienen que ser más competitivas, para ello deberán estar en continuo proceso de conocer las necesidades de su público así como adelantarse a ellas, introduciendo mejoras a través de la innovación. Hay regiones en las que hay demanda insatisfecha, como Lima y La Libertad lo que significa que es un mercado con potencial para poder recibir inversión en hoteles y/o empresas que brinden servicio de alojamiento.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describe el fundamento teórico de las variables de estudio: liderazgo transformacional y clima de innovación y la relación que pueda darse entre ambas.

3.1. Liderazgo Transformacional

Muchos factores¹ afectan la innovación en la organización uno de ellos, si no el más importante es el estilo de liderazgo de los gerentes, administradores o supervisores (Jung et al., 2003). Esta influencia puede darse de manera directa con motivación intrínseca o indirecta a través del empoderamiento y el clima organizacional (Jung et al., 2003). El estilo de liderazgo impartido por un supervisor junto con las prácticas de gestión de los recursos humanos están por encima de otros aspectos organizacionales por la cercanía en la que los empleados perciben su impacto (Pons Verdú & Ramos López, 2012). Desde el liderazgo, las organizaciones hacen frente a un medio ambiente cambiante para afrontar los retos propuestos del entorno (Turbay-Posada, 2013).

El liderazgo es un tema que se estudia desde hace mucho tiempo atrás. De acuerdo con la tesis de Acuña Oré (2010) se ha tomado cuatro definiciones de autores que ya han tratado el tema anteriormente:

- Chiavenato (2001) indica que el liderazgo “es la influencia ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
- Citando a Robbins (1992) el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”.
- También H. Koontz, H. Weihrich y M. Cannice (2008) dan otra definición interesante y es como “la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

¹ Respecto del liderazgo transformacional no es la única variable que afecta el clima de innovación. Existen otras variables que lo afectan. Por un lado tenemos variables organizacionales como la estructura de la empresa, la movilidad de las personas, la cultura de la organización, la memoria de la organización así como políticas y procedimientos así como presión del mercado y la competencia de otras firmas. Por el lado del individuo tenemos la capacidad de aprender, la creatividad, aprendizaje, observación, oportunidad, curiosidad que son factores individuales. Estas características tanto personales como organizacionales no son parte de esta investigación, sin embargo se mencionan aquí para dejarlos indicados.

- Finalmente también se tiene a J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert (2009) que refieren que el liderazgo gerencial es “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Todas las definiciones presentadas tienen la palabra influir en su declaración. Se puede concluir que el liderazgo es el hecho de influenciar en un grupo de gente para la obtención de metas y objetivos en el ámbito laboral y organizacional.

El liderazgo ha sido abordado desde diferentes enfoques, como señala Acuña Oré (2010):

- Enfoque de rasgos y características
- Enfoque conductista
- Enfoque de contingencias
- Enfoque del liderazgo transaccional y transformacional

Uno de los modelos más representativos dentro del enfoque de liderazgo transaccional y transformacional, es el modelo de Bass y Avolio (Acuña Oré, 2010). Señalan además que éste surge como respuesta a los modelos administrativos que consideran los cambios continuos, calidad, innovación, planificación estratégica, orientación a los clientes. (Acuña Oré, 2010).

El liderazgo transformacional se destaca porque el líder genera objetivos atrevidos, que son factibles pero complejos de lograr y para su cumplimiento empodera a sus seguidores en la base de valores organizacionales (Antino, Rodríguez, Ripou-, & Barrasa, 2014) (Rodríguez-Ponce, Emilio; Pedraja-Rejas, 2017).

Bass y Avolio (1994) caracterizaron el liderazgo transformacional como integrado por cuatro componentes conductuales únicos pero interrelacionados: motivación inspiradora (articulación de una visión atractiva y/o evocadora), estimulación intelectual (promoción de creatividad e innovación), influencia idealizada (modelado de rol carismático) y consideración individualizada (entrenamiento y tutoría). Carless et al. (2000) proponen siete comportamientos que abarcan el concepto de liderazgo transformacional: comunica

una visión, desarrolla al personal, brinda apoyo, capacita al personal, es innovador, lidera por ejemplo y es carismático.

3.1.1. Dimensiones o elementos del liderazgo transformacional

Visión: el líder desarrolla una imagen del futuro de su organización y comunica esta visión a sus subordinados, a menudo mediante declaraciones frecuentes; de esta manera el líder transmite valores que guían y motivan a los empleados. Una visión proporciona un propósito común para que los empleados trabajen y promuevan un comportamiento individual congruente con los valores de los líderes para la organización, esto de acuerdo a Bass, 1985; Congersner, 1987; Sashkin, 1988, Riechmann, 1992; Tichy y Deyanna, 1986 citados por Carless et al. (2000).

Desarrollo de personal: de acuerdo a Bass (1985) citado por (Carless et al., 2000a) los líderes efectivos facilitan y fomentan el desarrollo personal de los miembros de su equipo. El desarrollo individual incluye delegar tareas y responsabilidades a los seguidores para facilitar el desarrollo de nuevas habilidades y brindar oportunidades desafiantes (Bass y Avolio, 1990 citados por Carless et al., 2000). A través de la delegación, un líder transmite confianza en las habilidades de su personal para desempeñarse eficazmente (Nadler & Tushman, 1990). Los líderes ponen atención a las necesidades de logro y crecimiento individual, actuando como entrenador o mentor; se crean oportunidades de aprendizaje y clima favorable al desarrollo (Bass et al., 2003).

El liderazgo de apoyo: incluye dar retroalimentación positiva al colaborador y reconocimiento a los logros individuales. Los líderes expresan confianza en las habilidades de su personal para desempeñarse de manera efectiva y tener éxito en el logro de objetivos desafiantes (Carless et al., 2000a). Es particularmente importante que el líder apoye al personal cuando haya dificultades y tenga éxito alcanzando los objetivos (Nadler & Tushman, 1990). El empoderamiento también implica crear un clima de confianza, respeto, comunicación abierta y cooperación que facilite un clima de grupo cooperativo y participativo (Conger & Kanungo, 1988 y Riechmann, 1992 citado por Carless et al., 2000).

Pensamiento innovador o lateral: los líderes estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser creativos e innovadores al cuestionar suposiciones, reformulando problemas y abordando problemas antiguos de nuevas formas; generan un ambiente en el que no hay burlas ni críticas públicas ante los errores que pudieran haber (Bass et al., 2003). Estos líderes están dispuestos a correr riesgos para lograr su visión y disfrutar de oportunidades desafiantes, siendo así, alientan a su personal a pensar lateralmente y frecuentemente les asignan tareas desafiantes (Carless et al., 2000a).

Lidera con el ejemplo: los líderes transformacionales muestran consistencia entre los puntos de vista que articula y su comportamiento; también comunican claramente sus creencias y valores al personal (Carless et al., 2000a). El líder comparte riesgos con los seguidores y es consistente, actuando con ética, principios y valores. Estos líderes son admirados, respetados y confiables; sus seguidores se identifican con ellos y quieren emularlos (Bass et al., 2003).

3.1.2. Medición del liderazgo transformacional

De acuerdo a la investigación de Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) el liderazgo transformacional tiene seis comportamientos: identificar y articular una visión, proporcionar un modelo apropiado, fomentar la aceptación de objetivos grupales, expectativas de alto rendimiento, brindar apoyo individualizado al personal y estimulación intelectual. Esta investigación ha sido tomada por Carless, Wearing, & Mann (2000) quienes distinguieron entre los comportamientos de los líderes de brindar apoyo al personal y alentar su desarrollo individual; además usaron el concepto más amplio de carisma en contraste con el concepto más limitado de “expectativas de alto rendimiento”; dado que este último generalmente se considera parte del comportamiento carismático (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Es así que en su investigación Carless et al. (2000) proponen siete comportamientos que abarcan el concepto de liderazgo transformacional: comunica una visión, desarrolla al personal, brinda apoyo, capacita al personal, es innovador, lidera por ejemplo y es carismático.

Carless et al., (2000) identificaron la necesidad de contar con una escala breve, confiable y válida, para fines de investigación. Como señalamos se consideraron siete comportamientos del líder: comunica una visión clara y positiva del futuro, trata al personal

como individuos, apoya y alienta su desarrollo, alienta y reconoce al personal, fomenta la confianza, participación y cooperación entre los miembros del equipo, alienta a pensar en los problemas de nuevas formas y cuestionar los supuestos, es claro acerca de sus valores y prácticas de lo que predica, infunde orgullo y respeto en los demás e inspira siendo altamente competente.

Estos siete comportamientos se denominaron la escala de Liderazgo Transformacional Global, cuyas siglas son GTL (Global Transformational Leadership)

3.2. Clima de innovación

La innovación en países en desarrollo aún está en la fase de la infancia (Kheng & Mahmood, 2013). En países como Malasia no se aplica mucho a pesar de su valor y aporte para la competitividad, crecimiento económico y futuro (Kheng & Mahmood, 2013). En ese aspecto es muy probable que en nuestro país un tema como la innovación no sea apreciado en su real magnitud con todas las ventajas que trae. Por lo mismo es un poco difícil pensar que el clima de innovación sea impulsado directamente por los departamentos de recursos humanos como política interna de una empresa. Como sostienen autores como Patterson et al. (2005) el clima organizacional son las percepciones sobre cómo se hacen las cosas en una organización y qué cosas son importantes y que moldearán el comportamiento del equipo. Es un concepto multidimensional que involucra normas, procesos, relaciones interpersonales y la estructura que permiten el logro de las metas establecidas. El clima es el corazón de la estructura informal de la organización (Kheng & Mahmood, 2013) esto quiere decir que hay un sistema de reglas que le dicen a la gente cómo comportarse, qué decir y qué es aceptado y que no. Si los colaboradores saben qué es lo que se espera de ellos perderán muy poco tiempo en situaciones dadas (Kheng & Mahmood, 2013) porque ya sabrán cómo reaccionar y comportarse.

Como está señalado en el párrafo anterior, el clima organizacional tiene diferentes facetas, una de ellas es el clima de innovación. Para nuestro estudio tomaremos el concepto de N. R. Anderson & West (1998): “El clima de innovación son percepciones compartidas a nivel de grupo. Se habla de un conjunto de actividades caracterizadas en un modelo de cuatro factores: visión, seguridad en la participación, orientación a la tarea y

apoyo para la innovación. Estos factores pueden predecir la predisposición para la innovación en los equipos”.

Existen diversos factores que reporta la literatura, que influyen en el clima de innovación; podemos señalar: compromiso, satisfacción con el trabajo, liderazgo, creatividad, asignación de recursos, empoderamiento, adaptabilidad, flexibilidad y recompensas. Finalmente la colaboración en los equipos de trabajo permite el aumento de la calidad de productos y servicios que ofrece la organización, aumenta la satisfacción de los clientes, apoya el aprendizaje de los miembros del equipo y estimula la capacidad para desarrollar nuevos procesos (Scharmer, 2001).

3.2.1. Dimensiones o elementos del clima de innovación

Visión: Tener claridad en los objetivos, es decir, que tengan la claridad del caso, de acuerdo con la realidad y sean factibles. Adicionalmente, deben estar compartidos con todo el equipo y lo último pero no menos importante, han de ser beneficiosos para la organización. Los individuos del equipo han tomado el compromiso con la visión. Idealmente, es un resultado valioso que representa una meta superior y un impulso para los equipos (Boada-Grau et al., 2011a).

Seguridad en la participación: La confianza, la seguridad, la comprensión y el compañerismo son importantes para el concurso de los miembros del equipo por un lado para la toma de decisiones y por el otro el dar información relevante entre los mismos. La interacción entre los miembros del equipo es participativa y las relaciones entre los mismos no ponen en peligro el clima de innovación (Boada-Grau et al., 2011).

Orientación a la tarea: Existe un compromiso elevado por un rendimiento ideal que permita la ejecución y la evaluación de la fragilidad de las actividades así como el logro de objetivos, modificaciones de procedimientos y atención a los requerimientos del cliente. También se incluye la valoración de fortalezas y puntos de mejora de lo realizado por el equipo (Boada-Grau et al., 2011).

Ayuda en la innovación: La aprobación, la expectativa y el sostén en la introducción de mejores prácticas en las formas de hacer las cosas. Así mismo, el refuerzo de los

intentos de innovación y la cooperación para el desarrollo y aplicación de nuevas ideas. Los problemas se ven como retos y oportunidades (Boada-Grau et al., 2011).

3.2.2. Medición del clima de innovación

El estudio del clima de innovación se ha realizado desde diferentes perspectivas, lo que ha dado como resultado que se hayan determinado diferentes factores predictores de la innovación. En el resultado de estas investigaciones se ha visto que la innovación podría ser un factor que determina el desempeño organizacional, rotación y motivación.

De la revisión de investigaciones sobre clima de innovación realizadas, se han rescatado algunos de los instrumentos o herramientas utilizados, la mayoría de ellos en idioma inglés, que en muchos casos han sido traducidos a otros idiomas y adaptados para ser utilizadas en países diferentes al de origen.

El cuestionario Situational Outlook Questionnaire, versión actualizada del SOCCS fue desarrollado por Ekvall (Isaksen, Lauer, & Ekvall, 1999) contó con la colaboración de sus colegas y estudiantes de doctorado y los resultados obtenidos por esta herramienta lograron diferenciar las empresas innovadoras y las no innovadoras; consideró nueve dimensiones: reto/involucramiento, libertad, confianza/apertura, tiempo para la generación de ideas, humor/distensión, conflicto, apoyo a las ideas, debate y toma de riesgos.

El KEYS desarrollado por Amabile et al. (1996) considera diez dimensiones: estímulo a la creatividad, supervisor, apoyo del grupo de trabajo, asignación de recursos, trabajo retador, libertad, impedimentos (trabas) organizacionales, presión en el trabajo, creatividad y productividad. Cabe mencionar que esta herramienta considera el efecto de la innovación a niveles individual y organizacional.

El Team Climate Inventory (N. R. Anderson & West, 1998) nace de la necesidad de contar con una herramienta que mida el clima organizacional específicamente para la innovación y considera cuatro dimensiones: visión, apoyo a la innovación, seguridad o confianza para la participación y en algunos países también se ha incluido la frecuencia de la interacción entre los colaboradores.

Los instrumentos KEYS (Amabile, 1997) y TCI-14 (N. R. Anderson & West, 1998) han sido mencionados ampliamente en las investigaciones reportadas en la literatura. El KEYS (Amabile, 1997) es una herramienta de medición que no es de uso gratuito, consta de setenta y ocho preguntas, y no hemos encontrado traducciones disponibles. Por el lado del SOCCS, es un instrumento de aplicación por el que hay que pagar. En el caso del TCI-14 (N. R. Anderson & West, 1998), se tiene fácil acceso a él en diferentes idiomas, incluido el español y consta de catorce preguntas en su versión reducida (Boada-Grau et al., 2011).

3.3. Relación entre Liderazgo Transformacional y Clima de Innovación

Conforme a lo indicado en los párrafos anteriores un impulso de los líderes transformacionales es importante para la organización porque puede promocionar un clima de innovación propicio para las innovaciones. Los colaboradores son más innovadores y mejor orientados a los clientes si están correctamente empoderados (Tajeddini & Trueman, 2012). Una de las dimensiones del liderazgo transformacional es el empoderamiento; como está dicho trabajando esta dimensión, como ejemplo, se podría tener colaboradores más motivados y proclives a un clima de innovación.

Khalili (2016) desarrolló investigación sobre la asociación entre el liderazgo transformacional y la creatividad e innovación de los empleados y exploró el papel moderador de la percepción de un clima de apoyo a la innovación de los empleados. Se aplicó a 1,172 empleados de diferentes industrias.

Los resultados de este estudio revelaron relaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional y la creatividad e innovación de los empleados. Además, los hallazgos indicaron que las percepciones de los empleados sobre un clima de apoyo para la innovación moderaron las relaciones de innovación del liderazgo transformador-creatividad y liderazgo transformacional-innovación del colaborador. Además sugiere que las organizaciones deben invertir en capacitación de liderazgo transformacional y en la selección de líderes con este estilo de liderazgo si su objetivo es fomentar y mejorar la creatividad e innovación de los empleados. También deberían invertir en la mejora del clima organizacional para proporcionar una plataforma dinámica para ser creativos e innovadores en el lugar de trabajo.

Este estudio es uno de los primeros en investigar las siguientes relaciones en un país en desarrollo, Irán: las asociaciones entre el liderazgo transformador y el sentido de creatividad e innovación de los empleados y el impacto moderador de las percepciones de los empleados de un clima de apoyo para la innovación.

Esta investigación es relevante por la relación positiva y significativa hallada entre liderazgo transformacional y la creatividad e innovación de los empleados en empresas de un país en desarrollo.

Mohamed (2016) examinó los efectos del liderazgo transformacional en los empleados de hoteles para algunos aspectos, como el clima de innovación, la creatividad, la autoeficacia creativa y la satisfacción. Se aplicó a 500 trabajadores de hoteles el TCI-14 para clima de innovación.

Los hallazgos de dicho estudio empírico apoyan las conclusiones de estudios previos sobre el efecto significativo del liderazgo transformador en el clima de innovación y la creatividad, la autoeficacia creativa y la satisfacción de los empleados. Un mensaje central derivado de los resultados es que el liderazgo transformacional no está relacionado positivamente con la autoeficacia creativa del empleado. Es de destacar la relación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción de los empleados en este estudio. Esta investigación halló efecto significativo del liderazgo transformacional en el clima de innovación en trabajadores de hoteles.

Shanker, Bhanugopan, & Fish (2012) buscaron en su estudio comprender cómo y de qué manera los tipos de liderazgo transformacional y transaccional pueden afectar el clima para la innovación. Como conclusión de esta investigación, se justifica un estudio para profundizar la comprensión sobre cómo los estilos de liderazgo transaccional y transformacional afectan cada una de las dimensiones del clima para la innovación, así como qué estilo de liderazgo particular tiene una relación más fuerte con el clima organizacional para la construcción de la innovación. Para las organizaciones en las que se basará el estudio, los resultados pueden ayudar a especificar qué áreas internas funcionan bien y qué áreas requieren mejoras, lo que ayuda a los gerentes a identificar las acciones requeridas. Los futuros líderes también se beneficiarán al tomar conciencia de los

problemas de liderazgo para su consideración a medida que asuman roles más altos y busquen revitalizar la creatividad en el lugar de trabajo.

Sarros et al. (2008) en su investigación sobre clima de innovación, liderazgo transformacional y cultura organizacional explora la relación entre el liderazgo transformacional y el clima para la innovación organizacional y la medida en que una cultura organizacional competitiva y orientada al desempeño media esta relación, también se discuten estrategias para construir organizaciones innovadoras. La evidencia en este estudio sugiere que el liderazgo transformacional está asociado con la cultura organizacional, principalmente a través de los procesos de articulación de una visión, y en menor medida a través del establecimiento de expectativas de alto desempeño y la provisión de apoyo individual a los trabajadores.

Dado los estudios previos, se plantea la posibilidad de analizar la relación que ejerce el liderazgo transformacional sobre el clima de innovación por tanto planteamos la siguiente inquietud:

El liderazgo transformacional influye directamente en el clima de innovación en empresas hoteleras.

Con base en lo mencionado nuestro modelo es el siguiente:

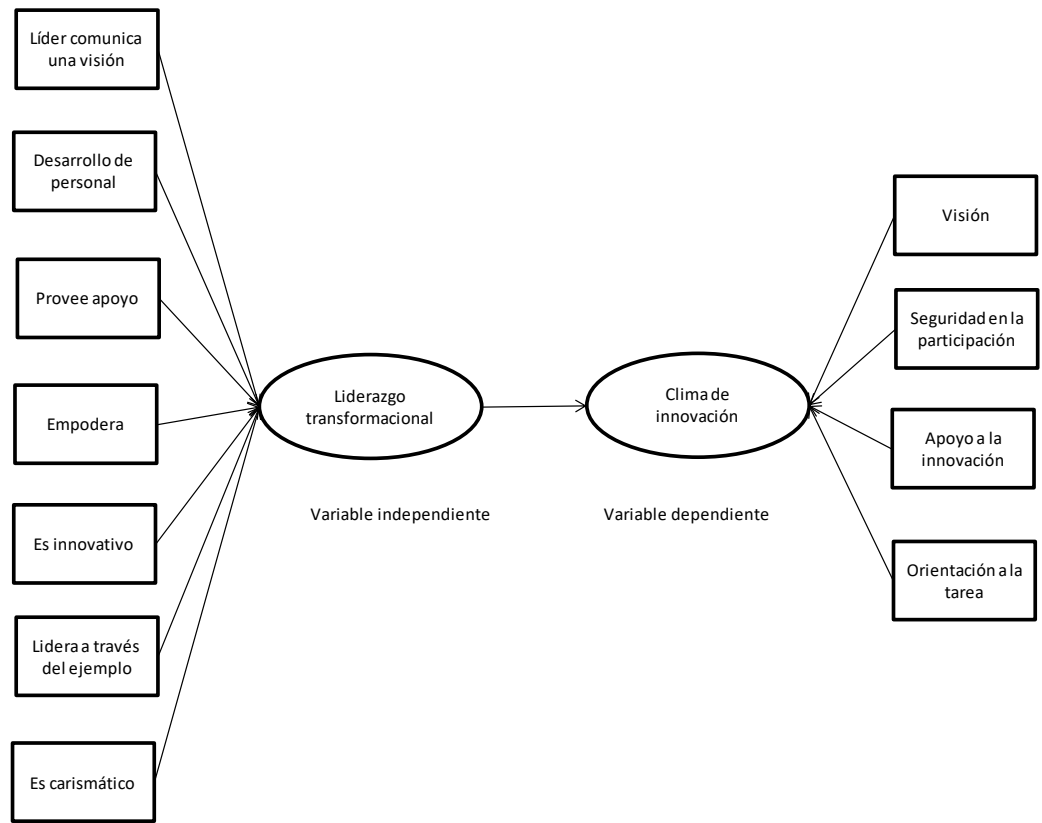


Ilustración Modelo conceptual

Elaboración propia

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

El estudio corresponde a una investigación mixta. Se busca generalizar los resultados siguiendo los métodos estadísticos esperando generalizar los resultados y replicar a futuro (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

4.2. Diseño de Investigación

Esta investigación tiene un diseño descriptivo (Hernandez et al., 2014). Se busca las propiedades y características de un liderazgo transformacional apropiado y su impacto sobre un clima que fomente la innovación en el sector hotelero. Dado que en la literatura no se toca mucho el tema y la innovación hotelera es usualmente considerada de baja tecnología (Hertog et al., 2011), este tipo de innovación en servicios normalmente es poco estudiada (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

4.3. Población y Muestra

La población está compuesta por colaboradores asociados al turismo tanto administrativos como operativos en la ciudad de Lima.

Esta población fue escogida porque uno de los integrantes del equipo contaba con experiencia en este sector. Para el cálculo de la muestra, se optó por una muestra aleatoria siendo requisito que la persona trabaje en hoteles categorizados de tres, cuatro o cinco estrellas. La muestra original está compuesta por 385 colaboradores en estos hoteles que están laborando o han tenido experiencia en el rubro hotelero. Sin embargo, se presentaron varios problemas con la toma de la misma alcanzando 70 encuestas; esto como ya se comentó por las dificultades: sector con cierto grado de informalidad, la desconfianza y el poco acceso a la información.

4.4. Procedimiento

Para poder entrar a los hoteles se realizaron contactos directos con estos a través de correo electrónicos o yendo directamente a los locales. En algunos casos se contactó a familiares o amistades cercanas para poder ubicar un contacto más cercano. Por cuestiones ajenas al equipo de trabajo de la tesis en muchas firmas no quisieron recibir la encuesta

porque es probable que se haya pensado que se está buscando información confidencial o comprometedor en algunos casos.

Los participantes no recibieron un premio como dinero o alguna recompensa por participar en la encuesta. Los datos de las respuestas fueron recogidos en la herramientas que Google dispone para esto (Google formularios).

4.5. Instrumento

Se usaron dos instrumentos para formar un solo cuestionario. El primer instrumento utilizado fue el Global Transformational Leadership (GTL) de Sally Carless (Carless et al., 2000b). El instrumento tiene 7 preguntas y mide 7 dimensiones. Sus respuestas se componen de una escala de Likert con 5 dimensiones: nunca, rara vez, a veces, a menudo y frecuentemente. Este instrumento ha sido trabajado en la tesis de Esan “Influencia Del Liderazgo Transformacional Sobre El Trabajo Significativo De Los Empleados” (Benites, Carlos, Gutierrez, & Santisteban, 2019). Este instrumento está validado y es corto a comparación de otros como el Bass y Avolio que tienen 45 ítems.

Para medir el clima de innovación se usó el TCI de Anderson y West en una versión reducida aplicada y validada en España de 14 ítems (Boada-Grau et al., 2011a). Mide 4 dimensiones visión, seguridad en la participación, orientación a la tarea y ayuda en la innovación. Las respuestas se miden en una escala de Likert siendo: muy en desacuerdo, desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

Al final, para corroborar las innovaciones hechas, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas con personas asociadas a los hoteles como colaboradores o jefes.

4.6. Proceso

Luego de haber recogido los datos, fueron ingresados a una base en Excel y trabajados en el programa de análisis estadístico SPSS versión 23 a fin de proceder con el análisis y aceptar o rechazar los objetivos planteados.

4.7. Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos, variable dependiente, variable independiente, de la variable de control, se realizó la regresión lineal simple.

$$y = \alpha + \beta x + \varepsilon$$

Donde:

α es la ordenada en el origen

β es la pendiente de la recta

ε error

$$Y=35.16+0.379X$$

4.8. Validación de instrumentos

Instrumento Liderazgo transformacional (Global Transformational Leadership):

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,828	0,851	7

Instrumento TCI Clima de innovación:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,935	14

En este caso el Alfa de Cronbach es 0.828 para la encuesta GTL y 0.935 para el TCI lo que hace que la muestra sea fiable.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1 Análisis descriptivo

A continuación se presentan los baremos de la muestra estudiada para saber las características:

Tabla 1: Características generales de los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima

Generales	Nº.	%
Sexo		
Masculino	32	45,7
Femenino	38	54,3
Edad		
De 18 a 30	16	22,9
De 31 a 40	34	48,6
De 41 a 50	15	21,4
51 mas	5	7,1
G. Instrucción		
Secundaria	4	5,7
Técnico	20	28,6
Superior	43	61,4
Otro	3	4,3
Área		
Administrativa	33	47,1
Operativa	37	52,9
Tiempo de permanencia		
0-1 año	27	38,6
1-3 años	8	11,4
3-5 años	7	10,0
>5 años	28	40,0
Permanencia con su jefe		
0-1 año	32	45,7
1-3 años	19	27,1
3-5 años	3	4,3
>5 años	16	22,9
Categoría hotel		
3 estrellas	37	52,9
4 estrellas	10	14,3
5 estrellas	23	32,9
TOTAL	70	100

La Tabla N°. 1 muestra que el 54.3% de los trabajadores sujetos de estudio son de sexo femenino, el 48.6% tienen entre 31 a 40 años, seguido del 61.4% que tienen grado de instrucción técnica, el 52.9% laboran en el área operativa, el 40.0% tienen más de 5 años de permanencia laboral, el 45.7% tienen entre 0-1 año de permanencia con el mismo jefe, mientras que el 52.9% de los sujetos de estudio laboran en hotel 3 estrellas. Existe una limitación por el tamaño de la muestra como ya fue explicado.

El liderazgo transformacional influye directamente en el clima de innovación en empresas hoteleras.

Tabla 2: Influencia del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de la empresas hoteleras

Variables	Coefficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Liderazgo transformacional	0,379	0,115	3,291	0,002	0,149	0,608

Variable dependiente: Clima de innovación.

La Tabla N°. 1 muestra que existe influencia del liderazgo transformacional en el clima de innovación. El coeficiente beta de la asociación entre las variables fue de 0.379 IC95% (0.149; 0.608), esta asociación es significativa debido a que el valor de $p=0.002$; por lo tanto se acepta la idea inicial, que sí hay relación entre el liderazgo transformacional y clima de innovación.

Tabla 3: Dimensiones del liderazgo transformacional en los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima

Liderazgo transformacional	Nº.	%
Visión		
Bajo	0	0,0
Medio	4	5,7
Alto	66	94,3
Desarrollo de su personal		
Bajo	2	2,9
Medio	7	10,0
Alto	61	87,1
Apoyo al liderazgo		
Bajo	2	2,9
Medio	8	11,4
Alto	60	85,7
Empoderamiento		
Bajo	2	2,9
Medio	5	7,1
Alto	63	90,0
Pensamiento innovador		
Bajo	5	7,1
Medio	7	10,0
Alto	58	82,9
Lidera con el ejemplo		
Bajo	1	1,4
Medio	7	10,0
Alto	62	88,6
Carisma		
Bajo	3	4,3
Medio	8	11,4
Alto	59	84,3
TOTAL	70	100

La Tabla N°. 3 muestra que el 94.3% de los trabajadores sujetos de estudio presentan un alto nivel en la dimensión visión del liderazgo transformacional, el 87.1% tienen alto

desarrollo de su personal, el 11.4% presentan apoyo medio al liderazgo, seguido del 90.0% de trabajadores que tienen alto nivel de empoderamiento, el 82.9% tienen un pensamiento innovador alto, el 88.6% lideran con el ejemplo, mientras que solo el 4.3% presentan bajo carisma.

Tabla 4: Liderazgo transformacional en los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima

Liderazgo transformacional	Nº.	%
Bajo	1	1,4
Medio	12	17,1
Alto	57	81,4
TOTAL	70	100

La Tabla N°. 4 muestra que el 81.4% de los trabajadores sujetos de estudio presentan un alto nivel de liderazgo transformacional, seguido del 17.1% de trabajadores con liderazgo transformacional medio, mientras que solo el 1.4% con liderazgo transformacional bajo.

Tabla 5: Dimensiones del clima de innovación en los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima

Clima de innovación	de Nº.	%
Visión		
Deficiente	0	0,0
Regular	5	7,1
Bueno	65	92,9
Seguridad de la participación		
Deficiente	0	0,0
Regular	14	20,0
Bueno	56	80,0
Orientación		
Deficiente	1	1,4
Regular	12	17,1
Bueno	57	81,4
Ayuda		
Deficiente	2	2,9
Regular	10	14,3
Bueno	58	82,9
TOTAL	70	100

La Tabla N°. 5 muestra que el 92.9% de los colaboradores de empresas hoteleras presentan buena visión en el clima de innovación, el 20.0% tienen regular seguridad de la participación, seguido del 81.4% de colaboradores con buena orientación a la tarea, mientras que el 82.9% presentan buena ayuda a la innovación.

Tabla 6: Clima de innovación en los colaboradores de empresas hoteleras en la ciudad de Lima

Clima de innovación	Nº.	%
Deficiente	1	1,4
Regular	13	18,6
Bueno	56	80,0
TOTAL	70	100

La Tabla N°. 6 muestra que el 80.0% de los colaboradores de empresas hoteleras presentan buen clima de innovación, seguido del 18.6% de colaboradores con clima de innovación regular, mientras que solo el 1.4% tienen clima deficiente.

Tabla 7: Influencia de la dimensión visión del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de la empresas hoteleras

Variables	Coefficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Visión	0,189	0,133	6,05	0,00	0,159	3,152
Seguridad en la participación	2,644	0,617	4,288	0,03	1,414	3,874
Orientación a la tarea	1,864	0,660	2,824	0,01	0,547	3,181
Ayuda a la innovación	2,644	0,718	3,680	0,00	1,210	4,078

La Tabla N°. 7 muestra que existe influencia de la dimensión visión del liderazgo transformacional en el clima de innovación. El coeficiente beta de la asociación entre la

visión y la seguridad en la participación fue de 2.64 IC95% (1.414; 3.874), esta asociación es significativa debido a que el valor de $p=0.03$. También se observa que el valor beta de la asociación entre la visión y la orientación a la tarea fue de 1.864 y el de ayuda a la innovación fue de 2.644.

Tabla 8: Influencia de la dimensión desarrollo de su personal del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras

	Coefficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Variables						
Visión	2,668	0,204	13,09	0,00	2,262	3,075
Seguridad en la participación	1,986	0,304	6,524	0,00	1,379	2,593
Orientación a la tarea	1,986	0,333	5,961	0,02	1,321	2,651
Ayuda a la innovación	2,410	0,370	6,521	0,00	1,676	3,153

La Tabla N°. 8 muestra que existe influencia de la dimensión desarrollo de su personal del liderazgo transformacional en el clima de innovación. El coeficiente beta de la asociación entre el desarrollo de su personal y la seguridad en la participación fue de 1.98 IC95% (1.379; 2.593), esta asociación es significativa debido a que el valor de $p=0.00$. También se observa que el valor beta de la asociación entre el desarrollo de su personal y la orientación a la tarea fue de 1.986 y el de ayuda a la innovación fue de 2.41.

Tabla 9: Influencia de la dimensión apoyo al liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de la empresas hoteleras

	Coefficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Variables						
Visión	2,494	0,193	12,91	0,00	2,108	2,879
Seguridad en la participación	2,273	0,304	7,465	0,00	1,665	2,880
Orientación a la tarea	1,867	0,318	5,873	0,00	1,233	2,501
Ayuda a la innovación	2,070	0,351	5,891	0,00	1,369	2,771

La Tabla N°. 9 muestra que existe influencia de la dimensión apoyo al liderazgo en el clima de innovación. El coeficiente beta de la asociación entre el apoyo al liderazgo y la seguridad en la participación fue de 2.27 IC95% (1.665; 2.880), esta asociación es significativa debido a que el valor de $p=0.00$. También se observa que el valor beta de la asociación con la orientación a la tarea fue de 1.867 y el de ayuda a la innovación fue de 2.070.

Tabla 10: Influencia de la dimensión empoderamiento del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras

	Coefficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Variables						
Visión	2,842	0,220	12,918	0,00	2,403	3,281
Seguridad en la participación	2,509	0,340	7,375	0,01	1,830	3,188
Orientación a la tarea	2,509	0,370	6,787	0,00	1,771	3,247
Ayuda a la innovación	0,270	0,133	2,025	0,04	0,004	0,536

La Tabla N°. 10 muestra que existe influencia de la dimensión empoderamiento en el clima de innovación. El coeficiente beta de la asociación entre el empoderamiento y la seguridad en la participación fue de 2.509 IC95% (1.830; 3.188), esta asociación es significativa debido a que el valor de $p=0.01$. También se observa que el valor beta de la asociación con la orientación a la tarea fue de 2.509 y el de ayuda a la innovación fue de 0.270.

Tabla 11: Influencia de la dimensión pensamiento innovador del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras

	Coefficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Variables						
Visión	2,472	0,143	17,27	0,00	2,187	2,758
Seguridad en la participación	0,114	0,084	1,358	0,17	0,053	0,281
Orientación a la tarea	0,201	0,089	2,264	0,03	0,024	0,378
Ayuda a la innovación	2,366	0,273	8,663	0,00	1,821	2,911

La Tabla N°. 11 muestra que existe influencia de la dimensión pensamiento innovador en el clima de innovación, excepto con la dimensión seguridad en la participación. El coeficiente beta de la asociación entre el pensamiento innovador y la orientación a la tarea fue de 0.201 con IC (0.024:0.378) y el de ayuda a la innovación fue de 2.366.

Tabla 12: Influencia de la dimensión lidera con el ejemplo del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras

Variab	Coficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Visión	0,036	0,083	0,436	0,66	0,013	0,202
Seguridad en la participación	2,450	0,372	6,583	0,00	1,707	3,193
Orientación a la tarea	2,158	0,399	5,409	0,00	1,362	2,954
Ayuda a la innovación	2,742	0,436	6,283	0,00	1,871	3,612

La Tabla N°. 12 muestra que existe influencia de la dimensión lidera con el ejemplo en el clima de innovación, excepto con la dimensión visión. El coeficiente beta de la asociación entre liderar con el ejemplo y la seguridad en la participación fue de 2.450 IC95% (1.707; 3.193), esta asociación es significativa debido a que el valor de $p=0.00$. También se observa que el valor beta de la asociación con la orientación a la tarea fue de 2.158 y el de ayuda a la innovación fue de 2.742.

Tabla 13: Influencia de la dimensión carisma del liderazgo transformacional en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras

	Coefficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Variab						
Visión	0,174	0,059	2,939	0,01	0,056	0,293
Seguridad en la participación	0,302	0,091	3,332	0,00	0,121	0,483
Orientación a la tarea	0,244	0,102	2,393	0,02	0,041	0,448
Ayuda a la innovación	0,302	0,108	2,801	0,01	0,087	0,518

La Tabla N°. 13 muestra que existe influencia de la dimensión carisma en el clima de innovación. El coeficiente beta de la asociación entre carisma y la seguridad en la participación fue de 0.302 IC95% (0.121; 0.483), esta asociación es significativa debido a que el valor de $p=0.00$. También se observa que el valor beta de la asociación con la orientación a la tarea fue de 0.244 y el de ayuda a la innovación fue de 0.302.

Tabla 14: Influencia del tiempo de permanencia en el clima de innovación de los colaboradores de las empresas hoteleras

	Coefficiente Beta	Error estándar	t	P valor	Límite inferior	Límite superior
Variables						
Visión	0,020	0,023	0,876	0,38	0,019	0,066
Seguridad en la participación	0,041	0,036	1,146	0,25	0,030	0,112
Orientación a la tarea	2,855	0,111	5,702	0,00	2,634	3,077
Ayuda a la innovación	2,757	0,119	23,099	0,00	2,518	2,995

La Tabla N°. 14 muestra que existe influencia del tiempo de permanencia en las dimensiones orientación a la tarea y ayuda a la innovación del clima de innovación. El coeficiente beta de la asociación entre el tiempo de permanencia y la orientación a la tarea fue de 2.855 IC95% (2.634; 3.077), esta asociación es significativa debido a que el valor de $p=0.00$. También se observa que el valor beta de la asociación con la ayuda a la innovación fue de 2.757.

Considerando que las características predominantes del estilo de liderazgo corresponden al liderazgo transformacional y considerando los resultados mencionados, el tiempo de permanencia en estas organizaciones sí influye en el clima de innovación de sus colaboradores en las dimensiones de orientación a la tarea y ayuda en la innovación.

5.2 Análisis de resultados

En esta parte se verá la relación entre el liderazgo transformacional y el clima de innovación a nivel de los resultados obtenidos después de la aplicación de los cuestionarios.

En la tabla cuatro vemos que en el sector el liderazgo transformacional tiene un alto nivel: 81.4% en los encuestados. Lo mismo ocurre en el clima de innovación que en los encuestados es 80% siendo buena su calificación en la tabla 6. Estos indicadores son buenos porque nos revelan que sí existe en el sector un cuidado por el liderazgo transformacional y un cultivo del clima de innovación.

En las dimensiones del liderazgo transformacional podemos observar en la tabla tres que casi la mayoría de resultados son altos pero las dimensiones más bajas son el pensamiento innovador 82.9% seguido de carisma 84.3%. En el caso de carisma en el liderazgo transformacional es un factor muy importante para los colaboradores y el pensamiento innovador es el impulso que se necesita para el desarrollo de nuevas ideas. Sin embargo, también es importante indicar que los porcentajes no son bajos en general.

En la tabla cinco vemos que la dimensión de clima de innovación más baja es la seguridad en la participación con 80% de respuestas marcando bueno. Eso puede indicar que los colaboradores no se sienten tan apoyados o tienen algunos problemas en el clima de innovación y puede hacer que no se sientan muy seguros cuando expresan sus ideas ante sus líderes. Sin embargo, como en el párrafo no es bajo el número y da una idea del clima para la innovación en el sector.

En las tablas siguientes siete, ocho, nueve, diez y once vemos que la visión, desarrollo de personal, apoyo al liderazgo, empoderamiento y pensamiento innovador tienen en la dimensión visión del clima de innovación un impacto bastante grande. Esto revela la importancia de las dimensiones del liderazgo transformacional en las dimensiones del clima de innovación. Lo mismo ocurre con la ayuda en la innovación, dimensión del clima de innovación: las dimensiones del liderazgo transformacional visión, desarrollo de personal y apoyo al liderazgo también muestran una fuerte asociación con la dimensión ayuda a la innovación. Esto refleja que un buen líder en el sector apoya y ayuda en la innovación de sus colaboradores. Las dimensiones pensamiento innovador y lidera con el ejemplo también tienen una asociación positiva con la ayuda en la innovación. En este sector, un líder con pensamiento innovador puede generar un buen clima de innovación y en general, la tan esperada innovación. Por otro lado, en el sector hotelero se observa que es muy importante liderar con el ejemplo, una de las causas de esto debe ser la cercanía con el colaborador.

Otra asociación importante (tablas ocho, nueve, doce y trece) que encontramos son las dimensiones del liderazgo transformacional: desarrollo de su personal, apoyo al liderazgo y lidera con el ejemplo con la seguridad en la participación. Se podría pensar que en estas dimensiones en la medida que el líder transformacional las apoye, los colaboradores se sienten más seguros en sus equipos.

En orientación a la tarea (componente del clima de innovación) se encuentran relaciones en apoyo al liderazgo, empoderamiento y lidera con ejemplo del liderazgo transformacional. Es probable que esto ocurra así por la excelencia en la tarea del colaborador que debe estar empoderado para tomar decisiones, gusta que reconozcan su buen trabajo y espera un líder que sea consecuente con lo que pregona.

La dimensión apoyo al liderazgo del liderazgo transformacional en la tabla nueve tiene una asociación fuerte en todas las dimensiones del clima de innovación (visión, seguridad en la participación, orientación a la tarea y ayuda a la innovación). Esta asociación es significativa en el sector porque en los colaboradores siempre es importante una buena retroalimentación y ser reconocido por logros importantes y aportes en el negocio.

Finalmente, en la tabla catorce vemos que el tiempo de permanencia del colaborador es importante para las dimensiones de orientación a la tarea y ayuda en la innovación. En este caso un colaborador con más tiempo conoce mejor los procesos lo que también le da la oportunidad de hacer mejor las cosas, en el sector.

5.3 Análisis de las entrevistas

A fin de poder validar algunas de las ideas de los resultados hallados aplicados al sector hotelero y su innovación, hemos aplicado una breve entrevista semi-estructurada que nos permita saber si contando con un liderazgo transformacional que genera un óptimo clima de innovación, se han introducido innovaciones reales en las empresas hoteleras cuyos colaboradores trabajan en ellas y han participado de la investigación.

De acuerdo a las entrevistas, en la mayoría de casos si se implementaron innovaciones con la finalidad de brindar una mejor experiencia al cliente, solo hubo el caso de una empresa que no ha realizado ningún cambio este año, según indicaron están muy enfocados en incrementar sus ventas.

En un hotel colaboradores y jefes se dieron cuenta que las capacitaciones podían darse en línea. En este caso se implementó la idea porque los colaboradores ya lo habían hecho notar ya que muchas veces no podía asistir a las capacitaciones; con la introducción de las capacitaciones en línea se logró mejorar la participación, motivación y costos.

En otro caso, se está implementando la mejora del ancho de banda en el servicio al cliente, debido a las continuas quejas recibidas por los colaboradores.

Como tema en común en la mayoría de los encuestados, ha sido que en ellas se tiene ya sea formal o informalmente los medios adecuados para canalizar las ideas nuevas que se pueden convertir en prototipos y después de su evaluación, ser introducidas como innovaciones en el hotel.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y FUTURAS INVESTIGACIONES

6.1. Discusión

Los resultados de la validación de los instrumentos han sido de 0.828 y 0.935 para el GTL y TCI-14, respectivamente, los cuales son aceptables. Por tanto, los instrumentos podrán ser aplicados por empresas hoteleras principalmente y en otros sectores.

Los resultados obtenidos en este estudio permiten identificar que existe una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima de innovación.

Además podemos apreciar que las características del estilo de liderazgo aplicado en el 81.4% de empresas hoteleras evaluadas corresponden al liderazgo transformacional; y de acuerdo a la literatura revisada, este estilo de liderazgo es generador de un adecuado clima para la innovación.

El resultado obtenido para el clima de innovación percibido por los colaboradores fue de 80%, que consideramos es relevante y va en consecuencia a lo planteado: el liderazgo transformacional genera un clima que genera innovación. Con las entrevistas posteriores realizadas se observa que, para el período de este año, en las empresas hoteleras sí se han introducido innovaciones de diferente índole (cambio en sistemas de cara al cliente interno y externo, mejora de servicios, prácticas hacia la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, etc.).

Otro aspecto a destacar es que mayormente en hoteles de cuatro y cinco estrellas, cuentan con prácticas formales e informales que fomentan la innovación a todo nivel, teniendo los colaboradores claridad de a quién y cómo comunicar cualquier idea que pudiera mejorar una tarea o proceso. En algunos hoteles nacionales, mayormente de tres estrellas, no se produce o genera innovación (esto puede deberse a que no pueden destinar recursos a la investigación y desarrollo) pero sí se realiza benchmarking, adecuando a ellas la innovación generada en el sector por otras empresas.

Los resultados obtenidos deben ser considerados, tomando en cuenta la limitación del tamaño de la muestra. Si bien es cierto que nuestra muestra es pequeña, también es cierto que hay varios aspectos con considerar sobre el liderazgo transformacional y el clima de

innovación. Vemos que el nivel de significancia de la relación es de 0.002 lo que responde a lo señalado por Mohamed (2016), existe una relación que debía ser estudiada en países en vías de desarrollo.

En los resultados también se observa que hay una relación entre el liderazgo transformacional y la innovación (Yıldız, Baştürk, & Boz, 2014). Potenciar a los líderes hace que se obtenga una mejor performance empresarial. Sin embargo, y como lo señalan los autores arriba indicados (Yıldız et al., 2014) estamos de acuerdo en que cada sector debería definir una noción de liderazgo transformacional para asegurar una ventaja competitiva con respecto al ambiente.

En las entrevistas realizadas a colaboradores de los hoteles se mencionó mucho el apoyo a la innovación mediante un buen clima laboral. Esto es consistente con lo indicado por Gisbert-López, Verdú-Jover, & Gómez-Gras (2014).

Esta investigación se apoya en lo indicado por Khalili (2016), que líderes con estilos de liderazgo transformacional muestran apoyo y consideración por el personal. En el caso de las encuestas aplicadas eso es resaltante porque refrenda que un buen trato a los colaboradores trae buenos resultados.

También, el estudio de Khalili (2016) encontró que líderes con comportamientos transformacionales alientan la innovación de sus colaboradores motivándolos intelectualmente para crear soluciones a los problemas cotidianos.

Este estudio también es un primer paso para estudiar la relación entre liderazgo transformacional y clima de innovación como indica Mohamed (Mohamed, 2016). Su estudio fue hecho en Egipto y recomendó hacerlo en países del tercer mundo.

Finalmente, pero no menos importante, en el negocio de la hospitalidad es importante que los colaboradores de un hotel se muestren amables con los clientes. Mohamed (Mohamed, 2016) invita a reflexionar sobre este punto; no apoya directamente a la innovación pero a través de los colaboradores se conocen las necesidades de los clientes.

6.2. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos concluir que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima de innovación; este estudio es consistente con los hallazgos de Mohamed (2016) y Khalili (2016). Esto es importante porque se pueden desarrollar programas de apoyo al liderazgo transformacional por parte de la administración de recursos humanos. Sin embargo, no olvidar que el tamaño de la muestra actúa como una limitación importante, por tanto estos resultados deben ser confirmados con una muestra más grande.

Todas las dimensiones muestran un gran impacto en el clima de innovación, unas tendrán mayor impacto que otras; en este aspecto es importante que recursos humanos pueda desarrollar estrategias que apoyen a los líderes a desarrollar todas las características de liderazgo transformacional, así como aplicar políticas y prácticas que permitan contar con un clima propicio a la innovación.

Se puede observar que de una u otra manera las empresas del sector son innovadoras o buscan serlo para poder ser competitivas y mantenerse en el mercado, esto a lo largo del tiempo ha permitido que la calidad de los hoteles cada año esté mejorando, así como otros servicios del sector turismo. Esto se refleja en la continua mejora de la competitividad del sector en la de acuerdo al Ranking del índice de competitividad de viajes y turismo en América del Sur (World Economic Forum, 2019).

Resaltamos el reconocimiento, por los colaboradores entrevistados, de la importancia de la cultura de la organización y el soporte y congruencia que el líder muestre en su desempeño para desarrollar, sostener y mantener una cultura abierta a la innovación.

6.3. Implicancias prácticas

El contar con instrumentos validados que permitan evaluar el estilo de liderazgo de los líderes actuales y futuros permitirá que se pueda establecer programas de entrenamiento y capacitación a los líderes a fin de desarrollar las características del liderazgo transformacional que permitan, entre otros, desarrollar un buen clima de innovación.

En las diferentes empresas hoteleras con las que se ha podido contar para el presente estudio, se ha observado que en el transcurso del año se han ido introduciendo diferentes

cambios o innovaciones entre las que podríamos mencionar: establecimiento de área de I+D, relanzamiento de programa de fidelidad, ingreso a nuevos mercados con un producto ya estandarizado, adquisición de empresas medianas o pequeñas por grandes cadenas internacionales, cambio de sistema de métricas de satisfacción del cliente, eliminación del uso de botellas de plástico, remodelación de habitaciones y cuidado impacto de las actividades sobre el medio ambiente.

Además en las mencionadas empresas, cuentan con prácticas formales e informales que permiten y facilitan la generación, comunicación, evaluación y puesta en práctica de ideas de mejora de procesos y procedimientos que son presentados a jefes o líderes inmediatos y luego escalados a gerencia, para de acuerdo a su evaluación, su puesta en práctica.

Para temas prácticos, consideramos que sería importante también medir cada cierto tiempo la innovación en las empresas; esto dado que los colaboradores y jefaturas en general, confunden con la innovación, el clima de innovación, siendo este un paso previo a la innovación. Además para poder determinar la efectividad del clima de innovación generado, ya que sería contradictorio tener un clima de innovación alto y no tener evidencias de innovaciones introducidas en la organización.

6.4. Futuras investigaciones

A futuro sería importante que se hagan estudios para verificar la relación entre un buen clima de innovación y la innovación en sí.

Por otro lado, se sugiere que el clima de innovación sea estudiado desde otros tipos de liderazgo dependiendo de la industria. Un liderazgo menos autoritario puede funcionar en empresas de servicios, pero en organizaciones industriales o gubernamentales, tal vez no.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Oré, P. (2010). *El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú*. Universidad Mayor De San Marcos.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, 40(1), 39–59. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M., Coon, H., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anderson, N. R., West, M. A., Journal, S., & May, N. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation : Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
- Anderson, N. R., & West, M. a. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Antino, M., Rodriguez, F. G., Ripou-, M. M., & Barrasa, A. (2014). Development and validation of the Spanish version of the Team Climate Inventory : a measurement invariance test, 30, 597–608.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Benites, D., Carlos, D., Gutierrez, R., & Santisteban, R. (2019). EL TRABAJO SIGNIFICATIVO DE LOS EMPLEADOS ” Tesis presentada como parte de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas : “ Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo Significativo de los Empl.

- Boada-Grau, J., de Diego-Vallejo, R., de Llanos-Serra, E., & Vigil-Colet, A. (2011a). Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): Desarrollo y propiedades psicométricas. *Psicothema*, 23(2), 308–313.
- Boada-Grau, J., de Diego-Vallejo, R., de Llanos-Serra, E., & Vigil-Colet, Y. (2011b). Version breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas. *Psicothema*, 23(2), 308–313. Recuperado de <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=ovftl&NEWS=N&AN=01438443-201123020-00022>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000a). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000b). A short measure of transformational leadership (GTL Scale)--- 7 Items. *Journal of Business and Psychology*, 14(3). <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice Linked references are available on JSTOR for this article : The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Escobar, A. M., Dávila, D., Mulett, L. K., & Uribe, A. F. (2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Informes Psicológicos*, 12(2), 105–114. Recuperado de [file:///Users/andrearendon/Downloads/Dialnet-ElClimaOrganizacionalEnLasEmpresasInnovadorasDelSi-5229726 \(3\).pdf](file:///Users/andrearendon/Downloads/Dialnet-ElClimaOrganizacionalEnLasEmpresasInnovadorasDelSi-5229726%20(3).pdf)
- Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López. (2012a). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 28(2), 81–98. <https://doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López. (2012b). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación Influence of Leadership Styles and Human Resources Management Practices on Innovation Climate in Organizations, 28.
- Fritsch, M. (2017). The theory of economic development – An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Regional Studies*, 51(4), 654–655. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1278975>

- Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. (2007). *Innovación en el Sector Hotelero*.
- Gisbert-López, M. C., Verdú-Jover, A. J., & Gómez-Gras, J. M. (2014). The moderating effect of relationship conflict on the creative climate-innovation association: The case of traditional sectors in Spain. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 47–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781525>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Hertog, P. Den, Gallouj, F., & Segers, J. (2011). Measuring innovation in a “low-tech” service industry: The case of the Dutch hospitality industry. *Service Industries Journal*, 31(9), 1429–1449. <https://doi.org/10.1080/02642060903576084>
- Hurtado de Mendoza, C. (2016). Sector hotelero alista más de 100 proyectos hasta el 2018. *Diario “El Comercio” (Perú)*, 1.
- Irene, S. (2014). La gestión de la innovación en empresas hoteleras. Metodología específica de análisis aplicada en un estudio de caso en profundidad., 1–22.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., & Ekvall, G. (1999). Situational Outlook Questionnaire: A measure of the Climate for Creativity and Change. *Psychological Reports*, 85, 665–674.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Khalili, A. (2016a). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Emerald Insight*, 104.
- Khalili, A. (2016b). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293.

<https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>

- Khalili, A. (2016c). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293.
[https://doi.org/Khalili, A. \(2016\). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. Management Decision, 54\(9\), 2277–2293](https://doi.org/Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. Management Decision, 54(9), 2277–2293)
- Mincetur. (2016). Plan Nacional de Turismo - PENTUR 2016.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). PENTUR. Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025. Turismo con futuro, 159. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49–59. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.001>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
<https://doi.org/10.2307/41166606>
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380–394. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable*. Ginebra.
- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas de turismo*. Madrid, España.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., & Robinson, D. L. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Peñaranda, C. (2018). Informe economico, camara comercio Lima, 26–28. Recuperado de https://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe economico.pdf
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Relationship among leadership, organizational commitment, and OCB in Uruguayan. *Leadership and Organization Development Journal*, 1(2), 107–142. <https://doi.org/10.1016/1048->

- Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job Stressors, Organizational Innovation Climate, and Employees' Innovative Behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16–23. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.992659>
- Rodríguez-Ponce, Emilio; Pedraja-Rejas, L. (2017). RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA ORIENTADO AL SERVICIO DE LOS ESTUDIANTES : EVIDENCIA EXPLORATORIA DESDE CHILE. *Interciencia*, 42(10), 633–640.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- Scharmer, C. O. (2001). Community Action Research Peter Senge and Otto Scharmer published in : Peter Reason and Hilary Bradbury , eds ., Handbook of Action Research.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2012). Changing Organizational Climate for Innovation Through Leadership: an Exploratory Review and Research Agenda. *Review of Management Innovation & Creativity*, 5(14), 105–118.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 556–574.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119–1129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>
- Turbay-Posada, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional Leadership and organizational innovation. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 30(1), 5–10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>
- Turismo, M. de C. E. y. (2015). Reglamento de establecimientos de hospedaje.
- World Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. Geneve.
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on

Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785–793.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>

Zhou, Yu; Hong, Ying; Liu, J. (2013). Internal Commitment or External Collaboration? The Impact of Human Resource Management Systems on Firm Innovation and Performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263–288.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21527>

ANEXOS

1. Encuesta en línea

Encuesta

Por favor, responder las siguientes preguntas:

*Obligatorio

Género

Marca solo un recuadro.

- Mujer
 Hombre

Edad

Marca solo un recuadro.

- Entre 18-30
 Entre 31-40
 Entre 41-50
 Más de 50

¿Cuál es su grado de instrucción?

Marca solo un recuadro.

- Primaria
 Secundaria
 Técnico
 Universitario
 Otro

¿En qué área trabaja?

Marca solo un recuadro.

- Operativa (Recepción, Housekeeping, A y B y Mantenimiento o similar) Administrativa (Comercial, Reservas, Administración, Logística y RR.HH. o similar)

¿Cuántos años trabaja en la empresa?

Marca solo un recuadro.

- 0-1
 1-3
 3-5
 Más de 5

¿Cuántos años trabaja con su jefe/supervisor actual?

Marca solo un recuadro.

- 0-1
- 1-3
- 3-5
- Más de 5

Categoría del hotel

Marca solo un recuadro.

- Tres estrellas Cuatro
- estrellas Cinco estrellas
-

Sección 1

Por favor, responder la siguiente encuesta teniendo en cuenta a su líder/jefe/encargado. Las preguntas deben responderse de manera obligatoria marcando una opción: nunca, rara vez, a veces, a menudo, frecuentemente / siempre.

1. Comunica una visión clara y positiva del futuro. *

Marca solo un recuadro.

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo / Frecuentemente
- Siempre

2. Trata al personal como individuos, apoya e incentiva al desarrollo. *

Marca solo un recuadro.

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo / Frecuentemente
- Siempre

3. Motiva y desarrolla al personal. *

Marca solo un recuadro.

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo / Frecuentemente
- Siempre

4. Fomenta la confianza, participación y cooperación entre miembros del equipo. *

Marca solo un recuadro.

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo / Frecuentemente
- Siempre

5. Fomenta nuevas formas de pensar los problemas y cuestiona las suposiciones. *

Marca solo un recuadro.

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo / Frecuentemente
- Siempre

6. Es claro sobre sus valores y las prácticas que predica *

Marca solo un recuadro.

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo / Frecuentemente
- Siempre

7. Infunde orgullo y respeto en los demás y me inspira a ser competente *

Marca solo un recuadro.

- Nunca Rara
- A veces
- A menudo / Frecuentemente
- Siempre

Sección 2

Este cuestionario contiene una serie de frases cortas que permiten hacer una descripción del clima organizacional de la empresa orientada a la innovación. Le pedimos lea cada pregunta y seleccione una respuesta de acuerdo a cómo te sientes, piensas o actúas la mayoría de las veces, si no está seguro(a), seleccione la respuesta que más se aproxime a lo que usted piensa o siente. Hay cinco respuestas posibles: muy en desacuerdo, desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo.

8. ¿En qué medida estás de acuerdo con los objetivos del equipo?

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

9. ¿Los compañeros de tu equipo tienen claros los objetivos del equipo?

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

10. ¿Crees que verdaderamente se pueden alcanzar los objetivos de tu equipo?

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

11. ¿Crees que estos objetivos son beneficiosos para la organización?

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

12. En mi área de trabajo tenemos una actitud solidaria: "estamos juntos, somos un equipo".

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
-

13. Las personas del equipo se mantienen mutuamente informadas acerca de temas relacionados con el trabajo.

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

14. Los miembros del equipo se sienten comprendidos y aceptados por los demás.

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

15. En el equipo hay un intento real de compartir información.

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

16. ¿Están preparados los miembros del equipo para cuestionar el fundamento de lo que el equipo está haciendo?

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

17. ¿Valora el equipo críticamente fortalezas y debilidades en lo que está haciendo para lograr los mejores resultados posibles?

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-
-

18. ¿Construyen los miembros del equipo sobre las ideas de los demás para conseguir los mejores resultados posibles?

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

19. Las personas del equipo siempre están buscando nuevas formas de analizar los problemas.

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

20. En el equipo nos tomamos el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas.

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

21. Las personas del equipo cooperan para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas.

Marca solo un recuadro.

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

2. Entrevistas sobre innovación en empresas hoteleras 2019

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Tres estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

No hubo

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

No hubo

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

No hay procesos ni políticas formales establecidas.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Tres estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

Cambio de sistema de reservas a Roiback que centraliza la información de diferentes plataformas y
permite también dar respuesta inmediata a comentarios en distintas páginas hoteleras.
Cambio de sistema a Revinate.
Uso de Webinar al 100% para capacitaciones, permitiendo un mejor cumplimiento del plan anual de
capacitaciones y generando ahorro, ya que instructores no tienen que viajar a las diferentes sedes.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

Como parte del Programa de Sostenibilidad del Negocio y Medio Ambiente, se ha establecido convenio
con la municipalidad para el manejo de desechos orgánicos e inorgánicos.
La mejora del ancho de banda de internet para clientes, en toda la cadena, aún en prueba.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

Los colaboradores saben que si tienen una idea para mejorar algún proceso o tarea la pueden comunicar
a su líder inmediato o Gestión del Talento; ellos escalan la propuesta a Gerencia.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: tres estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

Sí.
Se incluyó el traslado del aeropuerto al hotel y viceversa como servicio incluido.
Mejor manejo de sobretiempos del personal.
Cambio de uniformes para comodidad de los colaboradores.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

Servicio de traslado al aeropuerto. Estando en el eje de las grandes avenidas camino al aeropuerto era una ventaja que no se aprovechaba. No se requiere una inversión grande.
Se controló los sobretiempos de los colaboradores racionalizando los turnos de entrada, salida y horarios intermedios.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

Compromiso de la gente. Capacidad de la empresa para poder escuchar. Líderes deben estar motivados para hacer nuevas cosas. Capacitación constante a los colaboradores. Generación de estructuras eficientes. Implementación de idea como inversión no como costo.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Tres estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

Sí
Mejóro sistema de reserva.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

Los sistemas de reserva ahora son más eficientes y entendibles.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

A través de la misión y visión de la organización. Los líderes deben tener conocimiento del mercado
sobretudo conociendo las tendencias. También conocer las necesidades tanto de clientes como de
colaboradores (escucha activa). Poder contar con prototipos , permitir ensayos de prueba/error.
Todos estos costos deben ser asumidos para lograr las innovaciones.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Tres estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

Este año el hotel fue adquirido por una cadena internacional; el cambio de programas, procesos, cultura
se está manejando en forma paulatina y ya 2020 debe concluirse.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

Pertenecer a una de las principales cadenas internacionales, que maneja diferentes marcas y categorías
de hoteles.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

Existe un programa corporativo liderado por equipo de RR.HH. y colaboradores interesados y comprometidos con la innovación.
La innovación es parte de la cultura de la cadena que ha adquirido el hotel.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Cuatro estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

Implementación de solución IoT (Internet of things) que busca que el huésped maneje todo dentro del
hotel desde su celular.
Uso de agua reciclada para regar espacio que se usa como campo de golf.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

Implementación de IoT.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

Se forma un comité de procesos que se encarga de estudiar los proyectos, evaluar, presupuestar e
Implementar.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Cuatro estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

Sí
App para acceder a habitaciones y servicios del hotel.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

El App ha permitido el ahorro en el uso de llaves y ha dado más seguridad a los clientes y colaboradores.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

Reconocimiento de la creatividad. Conocimiento del día a día de los clientes. Fomentar un buen clima
laboral. Tener visión clara. Tener líderes inspiradores. Buscar la excelencia. Se debe evitar actitudes
que lleven al resentimiento, fastidio o soberbia. Se debe generar espacio para las ideas.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Cinco estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

Sí
Programa de personal para mejora de vida: tiempo libre pagado.
Creación de escuela de servicio para estandarizar el servicio del hotel para los clientes.
Cambio cultural de jefes autocráticos a jefes democráticos.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

La escuela de servicio ha redituado en mejor posicionamiento con respecto de los clientes haciendo que las ventas se eleven.
El programa de calidad de vida con permisos pagados ha hecho que los colaboradores están más motivados. Esto se refleja en la atención que reciben los clientes. En las encuestas de satisfacción se ve reflejado.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

Apertura a nuevas ideas. Identificar a los talentos a fin de ayudarlos a desarrollarse. Valores. Buscar la excelencia, compromiso, confianza, empatía, pasión por el servicio e integridad. El líder debe ser un ejemplo a seguir, debe comprender y difundir valores y estar alineado con lo que busca la empresa.
También debe innovar introduciendo pequeños cambios en los procesos. Se debe entender a la innovación como un proceso que involucra a todos. La creatividad debe ser tomada como principio de toda innovación. Debe ser evaluada.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Cinco estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

Constante innovación en productos, procesos y sobre todo en procesos, todos de acuerdo a las
necesidades del cliente.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

El programa de lealtad de la cadena que ha unido los programas de tres marcas, de esta forma se ha
constituido el programa de lealtad más grande a nivel mundial.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

La cadena tiene programas que fomentan la innovación, estos programas en muchos casos incluyen
reconocimiento e incluso premios. Son los jefes quienes tienen la responsabilidad de fomentar la
innovación en sus equipos.

ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN

Categoría de hotel: Cinco estrellas

1. Por favor, indicar si durante el período de enero a octubre de 2019, en relación a innovaciones en el producto (bien o servicio), proceso, organización o comercialización, la empresa logró introducir o incorporar.

A partir de medio año, se ha cambiado el sistema de encuestas de satisfacción del cliente, el nuevo
sistema ofrece reportes más detallados, mayor accesibilidad y de fácil comprensión para el huésped y
enlace directo con Trip Advisor.
Remodelación constante de habitaciones para mayor comodidad del huésped.

2. A su consideración, indique cuál ha sido la innovación más importante realizada en su empresa el 2019; por favor detalle:

El cuidado del medio ambiente y establecimiento de programa para ser un hotel libre de plásticos en
habitaciones reduciendo al mínimo el uso de productos plásticos; solo se ofrece agua de mesa en
botellas de vidrio.

3. ¿Cómo fomentan los líderes la innovación en su organización?:

Los líderes siempre invitan a los miembros de su equipo a pensar en nuevas formas de hacer las cosas;
las ideas son acogidas por los líderes, quienes hacen el primer filtro y luego plantean a Gerencia.