

ENCUENTRO EUROAMERICANO DE LIDERAZGO CREATIVO

LIDERAZGO INNOVADOR EN EMPRESAS DE HOTELERIA

Ileana Pardal Monteiro
ESGHT – Universidade do Algarve
Campus da Penha – Estrada da Penha
8000 Faro
Tel: 289 800 114
Tlm: 919 978 586
imonte@ualg.pt

Resumen

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad dentro de un contexto de cambio e incertidumbre, exigiendo por parte de sus miembros una permanente adaptación para encontrar soluciones que permitan afirmar sus diferencias y garantizar su competitividad. Actualmente, en Portugal, el éxito empresarial está asociado al discurso institucional, a la innovación, sinónimo de modernidad y productividad. Es en este contexto que iniciamos un trabajo con el objetivo de contribuir para la comprensión de las competencias de gestión asociadas a la innovación en el sector de la hotelería en la región de Algarve.

Como consideró Argyris (1999), la mayoría de las personas actúa de acuerdo con dos teorías diferentes: la teoría declarada (que se refiere a los objetivos y valores en los que la persona afirma que orienta su comportamiento) y la teoría practicada (objetivos y valores que efectivamente orientan el comportamiento), siendo más fácil, a las personas, expresar sus teorías declaradas. En este estudio, tratamos de resolver la aparente contradicción entre estas dos teorías, recurriendo al método de los constructos personales de Kelly (1963) a fin de construir un cuestionario muy próximo a los conceptos y el lenguaje organizacional, lo que nos permitió definir “clusters” de comportamientos relacionados con la innovación.

El cuestionario fue aplicado a 15 hoteles de cuatro y cinco estrellas en el Algarve, habiendo sido validadas 509 respuestas. El análisis estadístico permitió revelar que los subordinados diferencian entre superiores innovadores y no innovadoras entorno a dos dimensiones: las competencias de toma de decisión (ej: el jefe innovador no revela miedo a cometer errores, comprende rápidamente las nuevas situaciones) y las competencias relacionales (ej: facilidad con que los colaboradores plantean una cuestión difícil y comparten la información porque eso enriquece el grupo).

Los resultados concluyen que los hoteles se subdividen en tres grupos – hoteles más innovadores, de innovación intermedia y menos innovadores – y que existen diferencias significativas entre los trabajadores de *front office*, de *back office* y del sector administrativo y de dirección.

Intentamos también saber como los propios jefes considerados innovadores se posicionaban relativamente a la innovación, para lo que realizamos 24 entrevistas a superiores considerados como innovadores por sus subordinados y 6 entrevistas a

superiores no innovadores. Los resultados revelan que los jefes innovadores construyen su rol los subordinados como referencia, mientras los no innovadores se identifican con otros superiores y, concretamente con sus propios jefes.

Palabras clave: Innovación, Liderazgo, Percepciones de los Colaboradores, Hotelería

Abstract

Actually the organizations act in a changing and troubled context demanding permanent readjustments from it's members to find solutions enabling differentiation and competitiveness. Presently, in Portugal, corporate success is associated to innovation which is a synonym for modernity and productivity. In this context, we began a research aiming to understand manager's competencies related to innovation in hotel industry in the Algarve. If the business representatives were unanimous stating tourist organizations really innovate, we couldn't determine objective criteria to classify hotels. We decided therefore to find the definition of innovative leadership in this sector.

As Argyris (1999) described, most people act according to two different theories: espoused theory (that has to do with the objectives and values the person refers to as orienting her or his behaviour) and the theories in use (objectives and values that really orientate her or his behaviour). We tried to avoid this by using the personnel constructs theory of Kelly (1963) to design a questionnaire that reflects organisational concepts and language, allowing us to define behavioural clusters related to innovation.

The questionnaire was applied in 15 four and five stars hotels in the Algarve and 509 responses were validated. The statistical analysis showed that co-workers distinguish innovative from non innovative managers around two dimensions: decision making competencies (ex.: the innovative manager doesn't show fear of failure, he understands quickly the new situations) and relational competencies (ex.: people don't restrain themselves to ask a difficult question and he shares information because it enriches the group).

The results show that hotels constitute three clusters – most innovative hotels, median innovative and less innovative – and that there are significant differences between front office, back office and administrative and administration co-workers.

Trying to understand how innovative managers speak about innovation, we have interviewed 24 managers appointed as innovative by their co-workers and 6 with non innovative managers. Results show innovative leaders construe their work having their co-worker in mind as a reference, while non innovative managers identify to other managers, namely their own managers

Key words: Innovation, leadership, co-workers' perceptions, hospitality

Introducción

Las organizaciones desarrollan actualmente su actividad en un contexto globalizado, de cambio y incertidumbre. La elevada competencia, la emergencia de nuevos mercados, la deslocalización, ven obligar a las empresas a una permanente adaptación al medio envolvente. En Portugal, el discurso institucional ha dado gran importancia a la innovación vista como garantía de modernidad y suceso empresarial. La innovación surge así como solución para la mayoría de los problemas, posibilitando la transformación de amenazas en oportunidades, y como sinónimo de productividad o competitividad. Verificamos, contudo, que se enfatiza a la creación de facilidades financieras y técnicas para la invención e implementación de nuevos productos, procesos o técnicas, es decir a la innovación tecnológica, poca atención ha sido prestada a la innovación en el sector de los servicios, que presenta características específicas (Hull & Tidd, 2003) y merece ser estudiada. Al iniciar este trabajo nos interesaba analizar las competencias de gestión asociadas a la innovación. Considerábamos que, dado el rol privilegiado que los jefes de los diferentes niveles de la organización, desempeñan para facilitar el proceso de innovación, sería importante determinar lo que diferencia a un jefe o un gestor innovador de un no innovador.

Sendo o turismo uma actividade em franco crescimento y a principal actividade económica na região do Algarve, optámos por estudar os comportamentos dos gestores na hotelaria desta região. Neste sector, a globalização tem tido um impacto inegável na emergência de novos mercados bem como nos valores y nos estilos de vida de turistas y residentes. Com efeito, as pessoas organizam de modo diferente as suas férias y tempos de lazer; o tradicional produto sol y praia deixou de ser suficiente, havendo hoje uma valorização de outras actividades associadas ao bem-estar físico y ao desenvolvimento pessoal; também na compra da viagens, alojamento y mesmo actividades a desenvolver no destino se recorre cada vez mais à Internet. Estas mudanças vêm alterar profundamente as estratégias de organização, promoção y posicionamento turísticos y nos leva a presumir que é pertinente falar de inovação nas empresas turísticas. Escolhemos os hotéis de quatro y cinco estrelas para implementar este estudo por apresentarem estruturas suficientemente diferenciadas, com serviços comparáveis, y maior probabilidade de inovação.

Antes de descrever o estudo realizado vale a pena referir o que se entende por inovação y mencionar o papel do líder no processo de inovação.

A Inovação y o Processo de Liderança Facilitador da Inovação

O conceito de inovação foi empregue pela primeira vez por Schumpeter no sentido da introdução de produtos, métodos de produção, fornecimento, exploração ou de mercado inteiramente novos. Hoje este conceito foi alargado entendendo-se que os produtos, métodos de produção, fornecimento, exploração ou mercado não necessitam ser inteiramente desconhecidos, mas apenas novos para a unidade de análise relevante, tendo como finalidade beneficiar os indivíduos, grupos, organizações ou a própria sociedade (West and Farr, 1990). Esta definição estabelece ainda que se trata de uma acção intencional cuja finalidade é beneficiar a unidade relevante de adopção, o que pode contemplar tanto o aumento da produtividade ou dos resultados económicos,

como o desenvolvimento pessoal, a melhoria da coesão ou da comunicação desde que se verifiquem benefícios para a unidade em análise.

As características específicas dos serviços, como a intangibilidade, simultaneidade da produção y do consumo, heterogeneidade y perecibilidade (Vermeulen & Van der Aa, 2003), permitem supor que a inovação não pode ser explicada do mesmo modo que no sector industrial. No sector do turismo a prestação do serviço depende essencialmente da interacção humana, o que implica a existência de uma considerável zona de incerteza num desempenho que não pode ser armazenado ou estandardizado na sua totalidade (Jacob & Bravo, 2001; Hull, 2003; Hull & Tidd, 2003). É certamente a procura de um controlo mais efectivo que leva as empresas, mais preocupadas em garantir a satisfação y fidelização do cliente a adoptar programas de certificação da qualidade y de gestão das relações com o cliente. A permanente procura da melhoria da qualidade, a todos os níveis organizacionais, faz com que se torne impossível dissociar qualidade y inovação. O modelo europeu da qualidade *European Foundation for Quality Management*, (EFQM) mostra como a inovação é transversal a todo o processo de certificação. Contudo, neste modelo, o cliente é ainda considerado como um actor exterior ao processo (Sundbo y Gallouj, 1998), enquanto, sendo parte integrante da produção do serviço, deveria ser reconhecido como uma fonte directa de inovação. Efectivamente, o cliente, em interacção com os trabalhadores y os gestores do hotel, faz comentários, dá sugestões, refere o que viu noutros hotéis..., sendo assim fonte de ideias y inovação.

Nas organizações, as jefes formais, aos vários níveis, desempenham um papel privilegiado na medida em que detêm o poder de apoiar, facilitar y implementar processos de mudança y inovação. No estudo da liderança, os modelos mais recentes acentuam a importância dos processos de influência mútua presentes na interacção líder – colaboradores. Os trabalhos de Bass (1997) sobre a liderança transformacional referem a importância do líder que ao clarificar y comunicar a visão cria uma cultura do grupo y fomenta o crescimento do próprio líder y dos colaboradores, aumentando a autoconfiança y a identificação com os objectivos. Por seu lado, Graen y Uhl-Bien (1995) mostraram as vantagens do desenvolvimento de boas relações de trabalho entre as jefes y os colaboradores, em que ambas as partes são co-responsáveis pela qualidade da relação, quebrando assim o enfoque tradicional centrado no líder. (Não será demais repetir que não há líder sem seguidores). Na sequência destas investigações, Uhl-Bien (2003) considera importante desenvolver comportamentos de liderança, independentemente do papel formal desempenhado, mostrando às pessoas, a todos os níveis hierárquicos, que podem, elas próprias, influenciar a criação de mudanças positivas para o grupo y a organização. Estabelece ainda que às pessoas que melhor desenvolvem relações manifestar-se-ão mais oportunidades para exercer influência y assim assumir a liderança. Situamo-nos numa perspectiva interaccionista (Stryker y Statham, 1985), que evidencia como a pessoa aprende a desenvolver expectativas acerca dos outros y de si próprio, tendo em conta o papel que desempenha na estrutura social y os hábitos estabelecidos no contexto social. Para ser aceite y considerado o indivíduo tem tendência a conformar-se com as práticas do grupo, aprendendo a antecipar as reacções dos outros ao seu próprio comportamento. Assim colocando-se no lugar do outro, o líder y os subordinados vão responder como pensam que o outro teria feito (*role taking*), construindo o seu papel, antecipando as consequências do seu próprio comportamento (*role making*). Nesta construção o indivíduo vai ter em conta os outros

significativos, para desenvolver padrões de interacción organizados (Sousa, 1999). Tendo em conta que, na hotelaria, jefes y subordinados não se encontram sozinhos na interacción, que ambos têm de interagir com o cliente procurando compreender a sua “linguagem” para uma efectiva comunicaci3n, consideramos que o modelo deve ser ampliado. Assim o jefe pode escolher como refer3ncia as outras jefes do hotel ou da cadeia, y construir o seu papel com base nos comportamentos y expectativas percebidas ou tomar os seus subordinados e/ou os clientes como outro significativo.

A inovaci3n aparece, conseqüentemente, como resultado do processo interactivo entre o líder, o colaborador y o cliente, como exemplifica a figura 1.

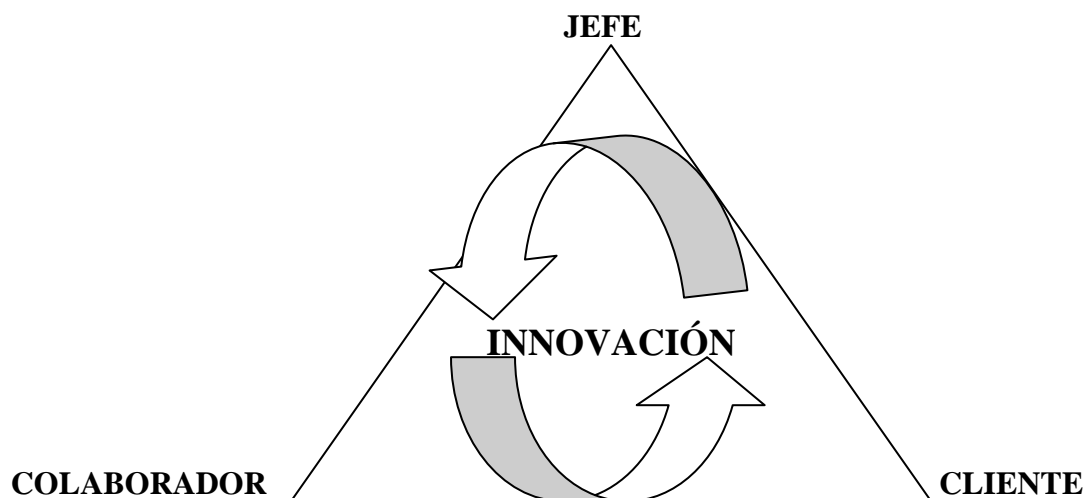


Figura 1 – A inovaci3n como proceso interactivo

Hip3tesis:

Colocamos como primera hip3tesi de trabajo (H1) que los jefes innovadores son percibidos como presentando competencias relacionáis con el colaborador y con el cliente, siendo expectable que

H2: en *front-office* se revelen percepciones de inovaci3n mas elevadas que en *back-office*, mas lejano del cliente o que en el sector administrativo mas sujetito a reglas y beneficiando de menor autonomía.

H3: considerando la forma como los jefes construyen su rol, formulamos la hip3tesis que el jefe innovador es aquello que toma como otro significativo, en esta construcci3n, a sus colaboradores, y tambi3n a lo cliente.

El nuestro objetivo es identificar las competencias asociadas al liderazgo innovador en hoteles de cuatro y cinco estrellas en la región del Algarbe. Para tal, realizamos un conjunto de estudios de que presentamos un resumen. En la primera parte, de esta presentación, explicamos como construimos el cuestionario que aplicamos en quince hoteles de cuatro y cinco estrellas y que permitió determinar las percepciones que os colaboradores tienen de los jefes innovadores. De seguida, presentamos los resultados de las entrevistas realizadas con 30 jefes, sendo 24 considerados innovadores y 6, no innovadores.

1º ESTUDIO: CONSTRUCCIÓN y ADMINISTRACIÓN DEL CUESTIONARIO

Método

Estamos conscientes de que mucha de la investigación que se haga en las organizaciones no consigue ultrapasar el problema de que as personas se conducen de forma diferente de cómo hablan, o como dice Argyris (1999) las teorías declaradas – relacionadas con los valores y objetivos referidos como orientando los actos de las personas – son diferentes de las teorías en uso, es decir, los valores y objetivos que efectivamente orientan los comportamientos. Por eso, optamos por el método de entrevista de las grades de Kelly (1963) para construir un cuestionario. Este autor afirma que as personas **percepcionan** y interpretan la realidad de forma diferenciada, construyendo a su propia realidad individual a partir de la anticipación de los eventos, sendo su comportamiento guiado por esa interpretación.

Realizamos 24 entrevistas junto de trabajadores de la hotelería y 27 junto de estudiantes trabajadores en los cursos de gestión hotelera y turismo de la Universidad de Algarbe, y recogemos los ítems que integran a lo cuestionario. Este instrumento de medida está así construido en la propias palabras de los trabajadores, objeto de este estudio.

Un primero aspecto que consideramos importante es lo facto de, al longo de las entrevistas conducentes a la construcción del cuestionario, no hube en momento alguno referencia al cliente.

Una primera versión del cuestionario fue administrada a 220 personas que evaluaran un jefe innovador y un jefe no innovador, en cada un de los ítems, en una escala de 1 (discordó totalmente) a 5 (concordó totalmente) y permitió, por analice factorial en componentes principales, reducir el número de ítems y conseguir un cuestionario de dimensión mas adecuada a la respuesta de trabajadores de los hoteles. Dos jefes innovadores, se diferencian de los jefes no innovadores, en relación a dos tipos de competencias: las competencias de tomada de decisión y las competencias relacionáis. Presentamos seguidamente los resultados fináis.

La analice factorial en componentes principal, efectuada en SPSS versión 12.0 para Windows, extraía dos factores que explican 54,81% de la variancia y mostró que os colaboradores perciben los jefes innovadores en torno de dos competencias esenciales: las competencias de tomada de decisión (factor que contribuí para 30,46% da variancia con un alfa de Cronbach de .88) y las competencias relacionáis (factor 2, explicando

24,35% da variancia y con buena consistencia interna: .84). Así, el jefe innovador es percibido como alguno que comprende deprisa nuevas situaciones, no teme el error, és emprendedor y simultáneamente cría relaciones próximas con las personas, muestra competencias de dirección de equipos.

El cuestionario construido dista forma, con 16 ítems, fue aplicado en quince hoteles de cuatro y cinco estrellas, han sido validados 509 respuestas, de entre las cuales 240 (47,4%) son personas del sexo femenino y 266 (52,6%) del sexo masculino; 265 (52,6%) tienen la escolaridad obligatoria, 174 (34,5%), o 12º año y 65 (12,9%) un curso universitario. 128, (25,3%) son jefes. Los inquiridos trabajan en diferentes departamento - 205 (40%) en *front-office*, 218 (43%) en *back-office* y 8 (17%) en dirección o servicios administrativos. En este trabajo, consideramos como trabajando en el front-office, todas las personas que tienen un contacto significativo con el cliente,; por ejemplo en la recepción, restaurantes y bares. En el back-office se agrupan los trabajadores que operan en los sectores de alojamiento y de las cocinas, por ejemplo.

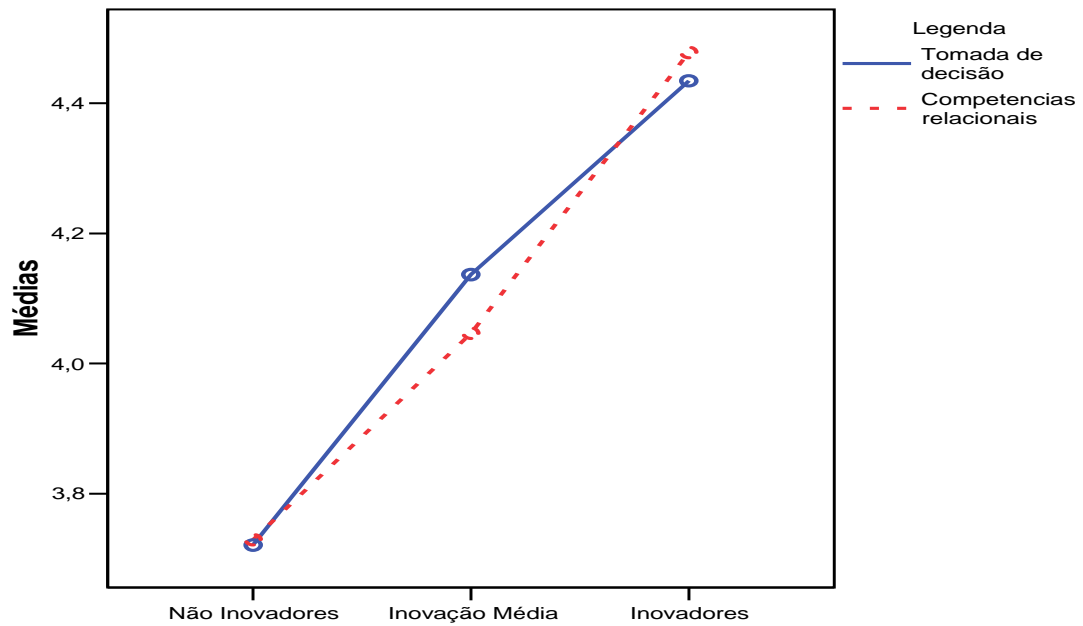
Resultados

A analice factorial confirmatoria, SEPATH, fue realizada con el programa, Statistica, para Windows, procurando validar el ajustamiento de los datos al modelo. Verificamos un bueno ajustamiento para el modelo bifactorial: GFI (Goodness of Fit Índice) = .96 y AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Índice) =.93, presentan valores superiores a .90; RMSEA (Root Mean Square Residual) = .075 está adentro del intervalo .05 y .08; Pop Gamma Índice = .96, es superior a .95. Apenas χ^2 (26, 509) = 103,18 surge como significativo (p=.000), o que de acuerdo con Schumacker y Lomax (1996) es común en grandes poblaciones (superiores a 200). Es aconsejado a usar como indicador o χ^2 /df, que se debe situar entre 2 y 5 y en este caso é de 3,97.

Procuramos analizar los resultados en cada hotel y pudimos definir tres grupos: uno grupo a que llamamos *poco innovadores*, que reúne dos hoteles con más de 30 años cuyo personal tiene una elevada antigüedad. Entre los tres hoteles considerados *mas innovadores*, dos han abierto hace menos de un año y son **geridos** por gestores y trabajadores muy jóvenes. El tercero es una empresa particular, administrada pelos propietarios que valorizan mucho los procesos de certificación de la cualidad, fuera el primero a obtener la certificación integrada de la cualidad, ambiente y seguridad alimentar. Los otros nueve hoteles son de *innovación intermedia*.

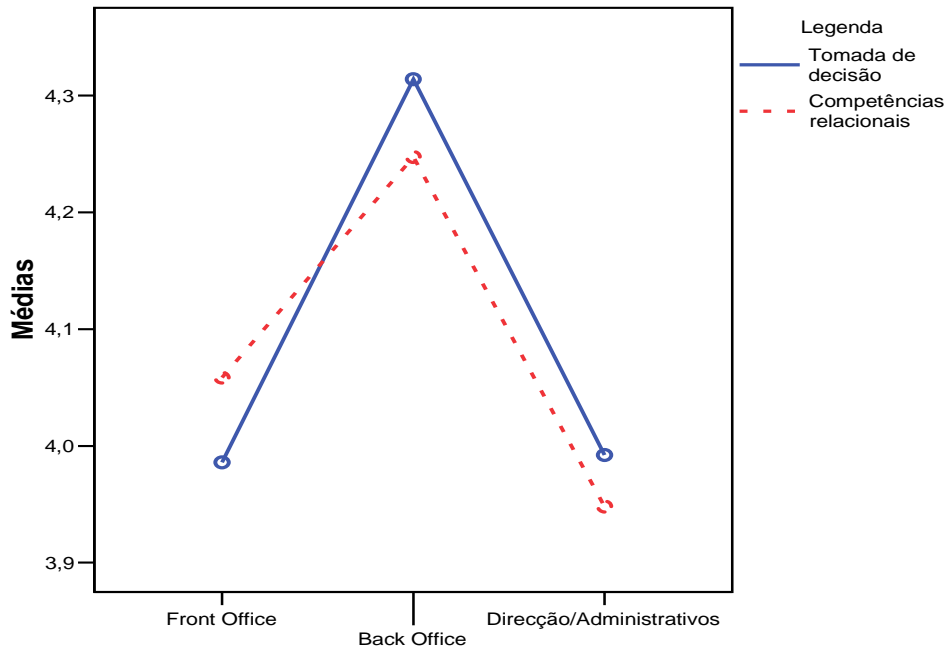
La figura 2 muestra las diferencias significativas entre los tres grupos de hoteles. En los *menos innovadores* los jefes son percibidos con menores competencias de toma de decisión y relacionáis, enguanto en os hoteles *mas innovadores* ambas las competencias surgen como mas elevadas.

Figura 2 – Percepciones de las competencias de toma de decisión e relacionáis de los jefes en cada grupo de hoteles.



Procuramos también entender si os departamentos de los hoteles se diferenciaban cuanto a las competencias percibidas. Para tanto hemos criado un nuevo variable, *departamento*, con tres niveles: *front-office*, *back-office* y *dirección/administrativos*. Efectivamente, verificamos diferencias significativas entre *back office* y *front office*, y entre *back office* y *dirección/administrativos* (figura 3).

Figura 3 – Competencias de toma de decisión e relacionais por departamento



2º ESTUDIO: LAS ENTREVISTAS

Método

Para percibir el modo como los propios jefes de los diferentes niveles jerárquicos construyen su rol, hemos analizado el discurso de 30 jefes de nueve hoteles ondee hemos conducido el estudio. Para seleccionar jefes innovadores, pedimos a los colaboradores que nos indicasen jefes innovadores. Todos los nombres que reunirán un mínimo de tres nominaciones han sido entrevistados y son referidos como *jefes innovadores*. Los seis restantes son apellidados de *no innovadores*.

Seguidamente, mostramos los principales resultados de las entrevistas.

Resultados

Para realizar la analice de contenido de las entrevistas hemos utilizado el programa Lexico3 para Windows, versión 3.41. El analice de correspondencias, ha sido realizada con el programa DTM c19 e indica una clara diferencia entre *jefes innovadores* y *jefes no innovadores*. Los *jefes no innovadores* en la construcción de su rol se identifican esencialmente con los otros jefes, comentando que es muy difícil **gerir** las personas, que los trabajadores resisten al cambio y destacan el rol de la personalidad de los colaboradores para explicar las dificultades de gestión de algunas personas.

Enguanto los *jefes innovadores*, cuando hablan de su rol se refieren especialmente a los colaboradores, y a a necesidad de desarrollar-los. A figura 4 ilustra esses resultados.

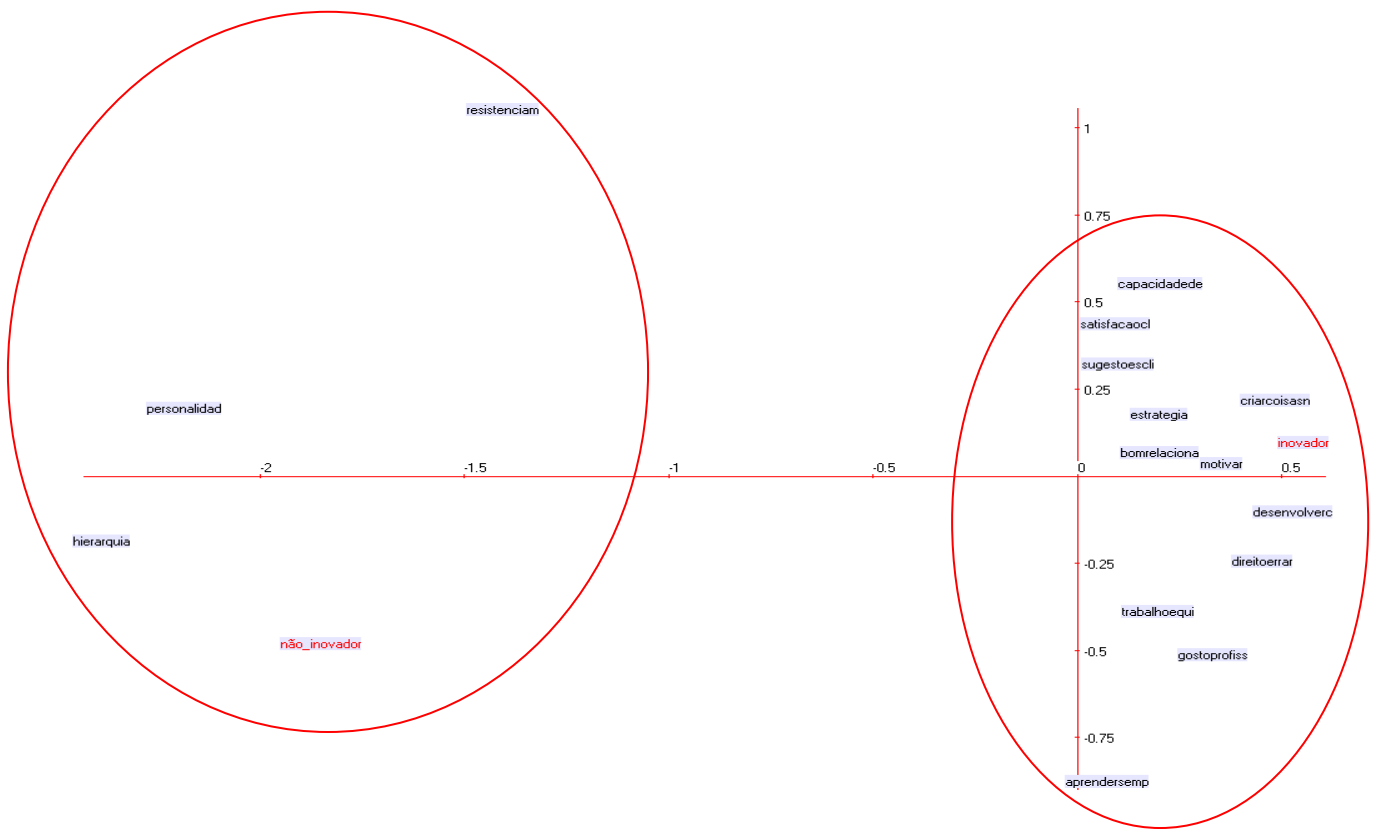


Figura 4 – Analice de correspondencias sobre o discurso dos jefes inovadores y no inovadoras

De seguida hemos analizado el discurso de los jefes innovadores, intentando comprender mejor la innovación. Constatamos que los jefes innovadores de niveles operacionales se diferencian de los que ejercen funciones de dirección. Los primeros organizan su discurso en torno de la necesidad de desarrollar a sus colaboradores y do trabajo en equipo; la creación de cosas novas pasa por la buena relación con los colaboradores y por su motivación. **Gustan de su trabajo**, quieren aprender siempre y admiten el error que facilita el aprendizaje. Mientras, los directores considerados innovadores manifiestan competencias de tomada de decisión, hablan de estrategia y d focalización en el cliente (figura 5)

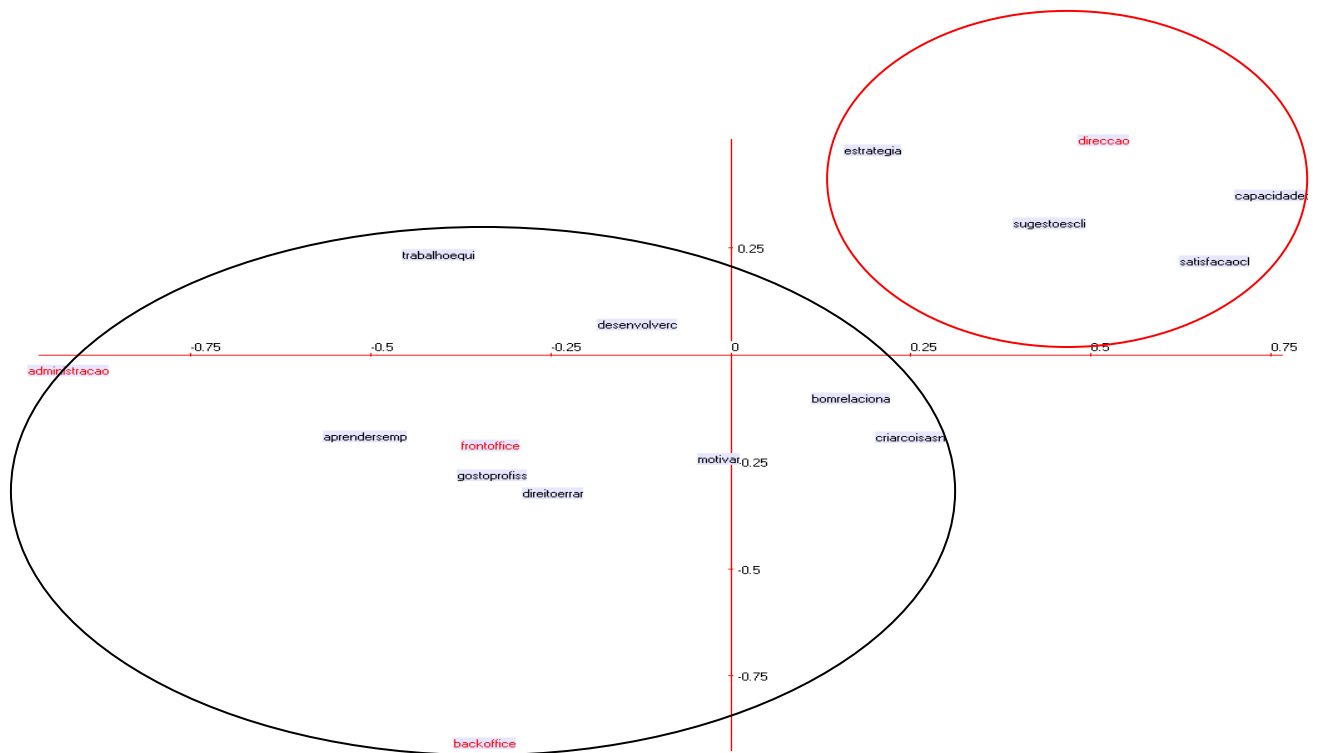


Figura 5 –La analice de correspondencia sobre lo discurso de los jefes innovadores muestra diferencias entre os directores y as jefes operacionales

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS Y CONCLUSÕES

Resumimos los trabajos realizados en el ámbito de una investigación con el objetivo de identificar a los comportamientos que definen el liderazgo innovador. Recorremos a entrevistas realizadas por el método de los constructos personales de Kelly que nos permitió a construir un cuestionario con base en las palabras de los entrevistados. Desde logo nos sorprendió la ausencia de referencias al cliente.

Procurando definir el modo como las personas apprehenden un jefe innovador y lo diferencian de un jefe no innovador, hemos pasado el cuestionario a 220 personas y hemos mostrado que un jefe innovador presenta elevadas competencias de toma de decisión y competencias relacionáis. El cuestionario final fue administrado a 509 personas en quince hoteles de cuatro y cinco estrellas en Algarbe confirmando este modelo.

Los colaboradores apprehenden a un jefe innovador como tiendo competencias de toma de decisión y competencias relacionáis elevadas. Si la dimensión relacional puede ser considerada como recurrente de las investigaciones en liderazgo, la dimensión cognitiva de toma de decisión no ha surgido en las diversas publicaciones. La dimensión *tarea*, presente en la mayoría de trabajos sobre liderazgo y también de liderazgo creativo (por ejemplo, en Sousa, 1999, 2003).

Otro facto parece importante en esta investigación, la ausencia de referencias al cliente en las percepciones de un jefe innovador. En la construcción de la grade de Kelly esta ausencia se ha revelado saliente, de tal forma que hemos procurado, junto de recepcionistas elicitar constructos relativos al cliente, mas inútilmente. Los trabajadores

de hotelería no consideran esta dimensión como característica de un jefe innovador. Estará la focalización en el cliente de tal forma integrada en el rol desempeñado que no diferencia a lo jefe innovador y no innovador. El servicio al cliente estará de tal modo estandarizado, o sea objeto de normas rígidas, contrarias a la representación de innovación, que pasa por la flexibilidad y el igualitarismo en la relación.

Los resultados del cuestionario han posibilitado la diferenciación del grado de innovación de los hoteles y mostrar la existencia de diferencias entre los departamentos. Verificamos que en los dos hoteles más recientes los colaboradores perciben sus jefes como más innovadores. El tercero que se destaca es un pequeño hotel (con 40 empleados), administrado por la propietaria, persona extraordinariamente empeñada en el programa de calidad y en el bien-estar de sus empleados.

A hipótesis colocada, de que sería no *front-office* que los jefes son más innovadores, no se ha verificado. Así como la dimensión del cliente está ausente, hemos verificado que es en el *back-office* que los jefes son considerados más innovadores. Tal efecto no se debe a la influencia de los profesionales de cocina, más creativos e innovadores, por fuerza de su función. Una explicación posible, a testar en futuras investigaciones, estaría relacionada con la certificación de calidad en que a mayoría de las unidades hoteleras se envolvió. Otro aspecto a considerar respecta a la posibilidad de que el trabajo del profesional de *front-office* esté dibujado de modo muy estructurado y con baja autonomía.

Las entrevistas con los jefes innovadores indican una clara diferencia entre jefes innovadores y jefes no innovadores en la forma como encarar su trabajo y como construyen o su rol. Mientras todos digan que las personas son el factor más importante en la hotelería de calidad, para los innovadores es importante desarrollar los colaboradores, trabajar en equipo, llevar a las personas a experimentar cosas nuevas, para los no innovadores la gestión de las personas es difícil porque resisten al cambio, esos jefes refieren las características de personalidad que dificultan esa gestión y cuando hablan de su rol se identifican con los otros jefes. O su discurso denota relaciones de mayor distancia y menor confianza con los colaboradores. Confirmamos, así, parcialmente la hipótesis 3 – el jefe innovador construye su rol tomando como otro significativo a los colaboradores. Todavía, la dimensión del cliente continúa a no ser saliente.

Cuando nos concentramos en las respuestas de los jefes innovadores, para percibir como se definen a sí mismos, constatamos que los directores se diferencian de los jefes operacionales por el foco en la estrategia y en el cliente. Los jefes operacionales se centran en el trabajo de equipo y en el desarrollo de los colaboradores. Verificamos también que la creación de cosas nuevas está más próxima de buenas relaciones con las personas. Los jefes innovadores aceptan que los colaboradores cometan errores, atribuyen gran importancia al aprendizaje y les gusta su trabajo. En conclusión, los jefes innovadores al nivel estratégico, confirman el modelo propuesto. Todavía al nivel operacional, apenas la interacción jefe – colaborador es significativa.

En conclusión, hay que referir una contradicción aparente: los profesionales que más contactan al cliente parecen encerrados en normas o *standards* de servicio, que pueden coartar la autonomía necesaria para encontrar respuestas, hacer propuestas de mejoras continuas. Nos queda referir que el mercado turístico está en franca modificación. La compra de viajes de bajo costo, la reserva directa de alojamiento, en la

Internet, van a ocasionar a que los hoteles deban a servir clientes cada vez más diversos, que implican un servicio diferenciado y flexible de los profesionales do turismo.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional- transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, pp. 130-139
- EFQM (2005). *The EFQM Excelence Model*. Retrieved on April, 29, 2005 from <http://www.wfqm.org//Default.aspx?tabid=49>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship –based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 219-247.
- Kelly, G.A. (1963) *A Theory of Personality, The Psychology of Personal Constructs*. New York: W. W. Norton & Company
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahaw, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sousa, F. C. (1999).
- Sousa, F. C. (2003). El liderazgo y la creatividad: Una vision interaccionista. *Creatividad y Sociedad*, 3, pp.61-67.
- Stryker S. & Statham, A. (1985). Symbolic Interaction and Role Theory. In G. Lindsey and E. Aronson (eds.) *The Handbook of Social Psychology* (3rd Ed.). New York: Random House.
- Sundbo, J. & Gallouj, F. (1998). Innovation in Services. From the Project Services in Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems (SI4S) do STEP group. www.step.no/old/Projectarea/Si4s/papaers/synthes/finalrp2.pdf, Retrieved in June, the 2nd 2004
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at Work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.) *Innovation and Creativity at Work, Psychological and Organizational Strategies* (pp. 3-13). Chichester: John Wiley & Sons.