TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN INTERNACIONAL DEL TURISMO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

CONVOCATORIA JULIO

DARK LEADERSHIP: UNA APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LIDERAZGOS TÓXICOS Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

AUTOR(A): Contreras Gordo, Irene

TUTOR(A): Huertas Valdivia, Irene

En Madrid, a 5 de julio de 2023

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutora Irene Huertas Valdivia, quien siempre me ha brindado su apoyo y comprensión y ha creído en mí, no solo durante la realización del presente trabajo, sino también durante mis estudios de Grado y Máster, animándome a asumir nuevos retos cada vez.

Por otro lado, me gustaría expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas, empleadas del sector hotelero, que colaboraron en este estudio contestando al cuestionario desinteresadamente, haciendo posible la recopilación y análisis de los datos, cuyos resultados se presentan en el presente trabajo.

RESUMEN

Las tareas de liderazgo en el sector turístico, y la industria hotelera, adquieren una gran complejidad como consecuencia de la conjunción de las características propias del sector. Constituyendo un factor diferencial para el éxito empresarial, el estudio del liderazgo ha cobrado mayor importancia con la intención de discernir aquellos estilos de liderazgo que generan los mayores beneficios en el sector. Sin embargo, no todos los estilos de liderazgo son positivos, y distintos estudios han demostrado que en la industria es habitual que se adopten estilos de liderazgo que han sido denominados como *destructivos*, los cuales generan importantes efectos negativos tanto para las organizaciones como para los miembros que las componen.

El presente trabajo pretende realizar una revisión de estos estilos de liderazgo destructivo, analizando sus efectos en los trabajadores de los hoteles. En concreto, se estudian los efectos de la supervisión abusiva y el liderazgo despótico en la retención de los empleados del sector hotelero. A su vez, se presenta un estudio paralelo sobre estilos de liderazgo positivo que han sido estudiados como liderazgos deseables para evitar los efectos negativos de los anteriores. Así se introduce el liderazgo humilde y el efecto mediador del apoyo del supervisor percibido sobre la motivación para permanecer en la organización por parte de los empleados. Ambos estudios pretenden ofrecer una explicación a las altas tasas de absentismo y rotación tan habituales en el sector y que han derivado en un problema en la actualidad para las empresas hoteleras, las cuales tienen cada vez más dificultad para captar y retener el talento. Esto se suma a la tendencia actual de renuncias voluntarias en las empresas, fenómeno mundial acaecido tras la pandemia y denominado como “la gran renuncia”.

Para llevar a cabo este estudio se han recabado datos primarios de una muestra de empleados que trabajan actualmente en hoteles con la certificación de la Q de Calidad del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE). Los resultados de nuestro estudio muestran la capacidad de estos liderazgos destructivos para influir negativamente en la motivación para continuar trabajando de los empleados del sector hotelero y apoyan la adopción del liderazgo humilde.

Palabras clave: *Liderazgo, supervisión abusiva, liderazgo despótico, liderazgo humilde, apoyo del supervisor percibido, hotelería, motivación de continuar trabajando, intención de renuncia.*

ABSTRACT

Leadership tasks in hospitality acquire a great complexity due to the combination of the unique characteristics of the sector. Constituting a differential factor for business success, the study of leadership has gained more importance as researchers intend to discern which leadership styles generate the greatest benefits for the organizations in the sector. However, not all leadership styles are positive, and studies have shown that in the industry it is common for leaders or managers to adopt leadership styles that has been named in the literature as dark leadership or destructive leadership, which generate significant negative effects for their organizations as well as for their members.

This paper aims to review these destructive leadership styles, analyzing their effects on hotel workers. In particular, the effects of abusive supervision and despotic leadership styles on

employee retention in the hotel sector are studied. In turn, this paper presents a parallel study on positive leadership styles that have been studied in the literature as the desirable leaderships to avoid the deviant effects of destructive leadership styles. In this regard, humble leadership and the mediation effect of perceived supervisor support are introduced, examining their effects on employees´ motivation stay in the organization. Both studies intend to provide an explanation for the high rates of absenteeism and turnover that are common in the sector and had led to a problem nowadays for hotel companies to attract and retain human capital. This adds to the current tendency of voluntary resignations in businesses, a global phenomenon that occurred after the pandemic and had been known as the "Great Resignation".

To accomplish this study, primary data has been collected from a sample of employees currently working in hotels with the certification of Q of Quality of the Spanish Institute of Tourism Quality (ICTE, by its initials in Spanish). The results of our study show the negative influence of these dark leadership styles on the motivation of continue working of the hotel workers and support the adoption of humble leadership.

Keywords: *Leadership, dark leadership, abusive supervision, despotic leadership, humble leadership, perceived supervisor support, hospitality industry, motivation to continue working, turnover intentions.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS 8
I. INTRODUCCIÓN 8
II. OBJETIVOS. 9
1. Objetivos generales 9
2. Objetivos específicos 9
MARCO TEÓRICO 11
I. LIDERAZGOS DESTRUCTIVOS O DARK LEADERSHIP 11
1. Distinción entre liderazgos positivos y negativos: Tipologías del liderazgo destructivo 13
II. CAUSAS DE LOS LIDERAZGOS DESTRUCTIVO: PRINCIPALES FACTORES QUE CAUSAN LA APARICIÓN DE PROCESOS DE LIDERAZGO DESTRUCTIVO. 15
1. Personalidad 15
2. Seguidores susceptibles: influencia de grupos y personalidad de los seguidores. .. 20
3. Factores situacionales o del entorno 21
3.1. Falta de mecanismos de control y equilibrios 22
3.2. Complejidad y dinamismo de la industria o sector 22
3.3. Inestabilidad y percepciones de amenaza 22
3.4. Valores culturales 23
III. TIPOLOGÍAS DE LIDERAZGOS NEGATIVOS 23
1. Supervisión abusiva 25
2. Liderazgo despótico (o "*despotic leadership*", en inglés) 26
IV. CONSECUENCIAS Y EFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN 26
V. GESTIÓN DE LOS LIDERAZGOS NEGATIVOS: POSIBLES MITIGANTES Y ESTRATEGIAS 31
VI. LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA HOTELERA 34
METODOLOGÍA 36
I. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS 36
1. Modelo de estudio del liderazgo destructivo 36
2. Modelo de estudio del liderazgo positivo 37
II. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN 37
1. Variables 37
2. Encuesta piloto 38
3. Selección de la muestra 38

4. Ficha técnica 40
III. TRATAMIENTO INICIAL DE LOS DATOS 40
IV. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA 40
V. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE ESTUDIO 41
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 41
I. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LIDERAZGO DESTRUCTIVO 41
1. Análisis de fiabilidad 41
2. Análisis de la validez de los constructos 41
2.1. Análisis factorial exploratorio 42
2.2. Análisis factorial confirmatorio 43
3. Normalidad de las variables 45
4. Análisis del modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados ponderados (PLS-SEM) 46
II. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LIDERAZGO POSITIVO 47
1. Análisis de fiabilidad 47
2. Análisis de la validez de los constructos 48
2.1. Análisis factorial exploratorio 48
2.2. Análisis factorial confirmatorio 49
3. Normalidad de las variables 51
4. Análisis de mediación 52
III. DISCUSIÓN 53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 55
I. IMPLICACIONES DEL ESTUDIO Y LIMITACIONES 57
II. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS 57
REFERENCIAS 59

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1. Definiciones de liderazgos destructivos. 12
Tabla 2. Tipología de los estilos de liderazgo. 15
Tabla 3. Tipos de personalidad. 16
Tabla 4. Rasgos de personalidad oscura según la perspectiva DMS-IV. 17
Tabla 5. Triada oscura o dark triad. 18
Tabla 6. Relaciones entre los distintos modelos de personalidad negativa y positiva. 18
Tabla 7. Posibles efectos no lineares de los rasgos de personalidad negativa. 20
Tabla 8. Tipos de seguidores susceptibles. 21
Tabla 9. Categorías de los factores del entorno o situacionales. 21
Tabla 10. Definiciones de varios estilos de liderazgos destructivos. 25
Tabla 11. Principales comportamientos adversos en el trabajo y su tipología. 30
Tabla 12. Resumen del análisis estadístico descriptivo de la muestra. 39
Tabla 13. Ficha técnica del estudio. 40
Tabla 14. Resumen del análisis de fiabilidad. 41
Tabla 15. Supuestos del análisis factorial exploratorio. 42
Tabla 16. Análisis factorial exploratorio. 42
Tabla 17. Resultado análisis factorial confirmatorio: cargas factoriales. 43
Tabla 18.Coeficientes de determinación y varianza media extraída del análisis factorial confirmatorio. 44
Tabla 19. Medidas de ajuste del modelo. 44
Tabla 20. Estadísticos descriptivos variables. 45
Tabla 21. Pruebas de normalidad. 45
Tabla 22. Coeficientes de Mardia de ambos modelos de estudio. 45
Tabla 23. Correlaciones de Pearson modelo de liderazgo destructivo. 46
Tabla 24. Resumen del análisis de fiabilidad. 47
Tabla 25. Supuestos del análisis factorial exploratorio. 48
Tabla 26. Análisis factorial exploratorio.. 48
Tabla 27. Resultado análisis factorial confirmatorio: cargas factoriales. 49
Tabla 28. Coeficientes de determinación y varianza media extraída del análisis factorial confirmatorio. 50
Tabla 29. Resumen medidas de ajuste del modelo de liderazgo positivo. 50
Tabla 30. Estadísticos descriptivos variables. 51
Tabla 31. Pruebas de normalidad. Fuente: elaboración propia. 51
Tabla 32. Coeficientes de Mardia de ambos modelos de estudio. 51

Tabla 33. Correlaciones de Pearson modelo de liderazgo positivo. 52
Tabla 34. Resultados análisis de mediación. 52

Ilustración 1. Tradición teórica del liderazgo por niveles. 11
Ilustración 2. Definición holística del liderazgo destructivo. 13
Ilustración 3. Modelo de comportamientos de liderazgo destructivos y constructivos. 14
Ilustración 4. Relaciones curvilíneas de los rasgos de personalidad. 19
Ilustración 5. Modelo estresores laborales-emociones negativas-comportamientos adversos adaptado al estudio del liderazgo destructivo. 27
Ilustración 6. Tipología de los comportamientos adversos en el trabajo. 29
Ilustración 7. Resumen del procedimiento seguido. 37
Ilustración 8. Gráfico del modelo. 44
Ilustración 9. Esquema modelo 1 de liderazgo destructivo. 46
Ilustración 10. Resultados del modelo de liderazgo destructivo con PLS-SEM. 47
Ilustración 11.Gráfico del modelo. 50
Ilustración 12. Esquema del modelo de mediación: coeficiente de ruta. 53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario 64
Anexo 2: Listado de hoteles con la Q de Calidad del ICTE 67
Anexo 3. Análisis previo 74
1. Liderazgo humilde 74
2. Apoyo del supervisor percibido 74
3. Supervisión abusiva 74
4. Liderazgo despótico 74
5. Motivación para continuar trabajando 75

Anexo 4. Análisis de fiabilidad (α de Cronbach) 76
1. Liderazgo humilde 76
2. Apoyo del supervisor percibido 76
3. Supervisión abusiva 77
4. Liderazgo despótico 77
5. Motivación para continuar trabajando 77

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

I. INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo en el sector turístico y en la industria hotelera ha ido ganando visibilidad, convirtiéndose en una materia esencial para las investigaciones en el sector, debido a la complejidad que este adquiere como consecuencia de las características representativas de un sector que supone importantes desafíos para las empresas. Este mayor interés se ha traducido en la proliferación de estudios académicos que pretenden discernir qué estilos de liderazgo son los más adecuados para el sector. Así, se han analizado tradicionalmente distintos estilos de liderazgo positivos que elevan el rendimiento y la eficiencia, mejorando el éxito empresarial. Sin embargo, no todos los estilos de liderazgo son positivos, existiendo liderazgos destructivos o negativos (*dark leadership*, en inglés) que generan importantes efectos adversos tanto para las organizaciones como para sus miembros.

Estos estilos de liderazgo engloban una serie de conductas destructivas de los líderes o supervisores que se repiten en el tiempo, produciéndose la aparición de procesos de influencia entre estos, sus subordinados y las ciertas características del entorno organizacional. Teniendo en cuenta su naturaleza destructiva, no es de extrañar que estos produzcan importantes efectos para las organizaciones y para las personas que las conforman. Es este último sentido, los liderazgos destructivos se consideran factores de estrés para los empleados, los cuales ejercen efectos en su bienestar y salud y promueven que muestren comportamientos adversos en el trabajo - como la intención de renuncia, el absentismo o el sabotaje de los servicios, entre otros - lo que afecta en última instancia al rendimiento y la eficiencia empresarial y genera importantes costes económicos para las empresas. En estos efectos radica la importancia de gestionar adecuadamente estos procesos de liderazgo desde la dirección y los departamentos de recursos humanos, mediante una buena compresión de los mismos, evitando así su aparición dentro de las organizaciones.

Este trabajo pretende aportar una visión general de estos estilos de liderazgo para mejorar su entendimiento y poder realizar una adecuada gestión desde el punto de vista de los recursos humanos, constituyendo una temática de estudio que genera una gran sensibilidad e incomodidad para las empresas dificultando su estudio en la realidad empresarial. Así, el trabajo consta de dos partes: una primera que pretende aportar el marco teórico necesario para la compresión de los liderazgos destructivos y, otra segunda, en la que se lleva a cabo un estudio cuantitativo de algunas de las variables presentadas en el marco teórico en la realidad del sector hotelero español mediante una muestra de empleados de hoteles con el distintivo de la Q de Calidad del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE). En concreto, con esta investigación cuantitativa se pretenden examinar los efectos de los estilos de liderazgo de supervisión abusiva, liderazgo despótico y liderazgo humilde, este último con el efecto mediador del apoyo del supervisor percibido, sobre la motivación para continuar trabajando de los empleados de los hoteles. Así, se exploran dos modelos de estudio (uno centrado en los liderazgos destructivos y otro enfocado en el estudio de liderazgos positivos) que intentan ofrecer una explicación al problema para atraer y retener el talento que caracteriza al sector, manifestado en las altas tasas de absentismo y renuncias, y que se une a la tendencia actual de “la gran renuncia”.

Atendiendo a la estructura de los contenidos, el marco teórico se compone de seis capítulos.

El primer capítulo se dedica a la contextualización del liderazgo, de los estilos de liderazgo destructivos y sus tipologías.

El segundo capítulo se centra en exponer las causas o factores que motivan la aparición de los procesos de liderazgo destructivo y la adopción de estos estilos de liderazgo por parte de los líderes y supervisores.

En el tercer capítulo se presentan los distintos estilos de liderazgo englobados en el concepto de liderazgos destructivos o *dark leadership,* definiéndolos y exponiendo sus características. En concreto se abordan los estilos de supervisión abusiva y liderazgo despótico.

El cuarto capítulo se dedica a analizar las consecuencias que tienen estos estilos de liderazgo para las organizaciones y sus miembros. Para ello, se presentan las teorías que los relacionan con la aparición de comportamientos adversos en los empleados, definiéndolos y exponiendo los principales tipos de comportamientos que se producen, y se estudian sus efectos que generan.

En el quinto capítulo se analizan algunas de las consideraciones y estrategias de gestión que se deben de tener en cuenta para gestionar estos procesos de liderazgo destructivo, al igual que algunos de los mitigantes que se pueden emplear para prevenirlos.

Por último, el sexto capítulo se centra en contextualizar la importancia del estudio del liderazgo en el sector turístico y la industria hotelera.

Por otro lado, tras este marco teórico, en el desarrollo del estudio cuantitativo mediante el estudio de una muestra de trabajadores de hoteles con la certificación de la Q de Calidad, se presenta un apartado de metodología en el que se expone el proceso de creación del instrumento de medición, del tratamiento de los datos recogidos y de validación del cuestionario empleado, al igual que los análisis realizados para los dos modelos planteados. Tras este apartado metodológico se exponen los resultados de los análisis siguientes: análisis de fiabilidad, análisis factorial exploratorio y confirmatorio y análisis de causalidad de las variables mediante modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadros parciales y análisis de mediación. Al final de este apartado se desarrolla la discusión de los resultados apoyándonos en los conceptos teóricos y teorías expuestos en la sección de revisión de la literatura.

II. OBJETIVOS

1. Objetivos generales

- Revisar la literatura referente a los estilos de liderazgos destructivos.
- Presentar los principales tipos de estilos de liderazgo destructivo.
- Analizar los antecedentes de estos estilos de liderazgo destructivo.
- Examinar los efectos que provocan la adopción de los estilos de liderazgo destructivo en los empleados.
- Exponer algunos mitigantes y estrategias de gestión de los liderazgos destructivos.
- Comprender la importancia del liderazgo para el sector hotelero.

2. Objetivos específicos

- Analizar el impacto de liderazgos destructivos en algunas variables relacionadas con los empleados del sector hotelero español.

- Analizar el impacto del estilo de liderazgo destructivo de supervisión abusiva y el liderazgo despótico en la motivación para continuar trabajando de los empleados de los hoteles.
- Analizar el impacto del liderazgo humilde (liderazgo positivo) en algunas variables relacionadas con los empleados del sector hotelero español.
- Examinar el impacto del liderazgo humilde en la motivación de continuar trabajando de los empleados del sector hotelero.
- Analizar el impacto del liderazgo humilde, a través del poder mediador del apoyo del supervisor percibido, en la motivación para continuar trabajando de los empleados de los hoteles.

MARCO TEÓRICO

I. LIDERAZGOS DESTRUCTIVOS O DARK LEADERSHIP

El comportamiento organizacional, entendido como el "estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional" (Ivancevich et al, 2006, p.33), ha ido ganado mayor relevancia e importancia debido a las repercusiones que estos comportamientos tienen para las organizaciones, en aspectos como la productividad o el desempeño, y en los miembros que forman parte de estas (Ivancevich et al, 2006). Dentro de esta disciplina el estudio del liderazgo constituye una de las materias más investigadas, lo que se refleja en la proliferación de estudios académicos con un carácter cada vez más interdisciplinar (Contreras Torres et al., 2016). Así, el liderazgo es estudiado desde la psicología, la sociología, la historia, la administración de empresas, las ciencias políticas, la ética, la filosofía y la antropología, siendo en un futuro cercano también importantes las aportaciones de otras disciplinas como la ingeniería, la biología, la genética y la química (Avolio, 2010, apud Contreras Torres et al., 2016).

Pero ¿qué es el liderazgo? Múltiples definiciones de liderazgo han sido aportadas por distintos estudiosos no existiendo un consenso en cuanto a su concepción (Contreras Torres et al., 2016). Contreras (2008) afirma que "el concepto de liderazgo es tanto histórico como social y cultural, e involucra una comprensión de las organizaciones en determinados contextos" (apud Contreras Torres et al., 2016, p.4) y, por ello, su definición va a depender de las distintas perspectivas y teorías que se han ido desarrollando a lo largo de la historia para su análisis en distintos niveles.

Así, el concepto de liderazgo ha seguido una evolución histórica que va desde una perspectiva centrada en el líder – en primer lugar, en la definición del líder mediante sus características (teoría de rasgos) y posteriormente en el estudio de sus comportamientos (estilos de liderazgo) – a una perspectiva más amplia en la que se incluye la situación o el contexto (teorías de la contingencia) para finalmente incluir el liderazgo en red con el objetivo de conseguir cambios (liderazgo transformacional) (Contreras Torres et al., 2016) (Ilustración 1).

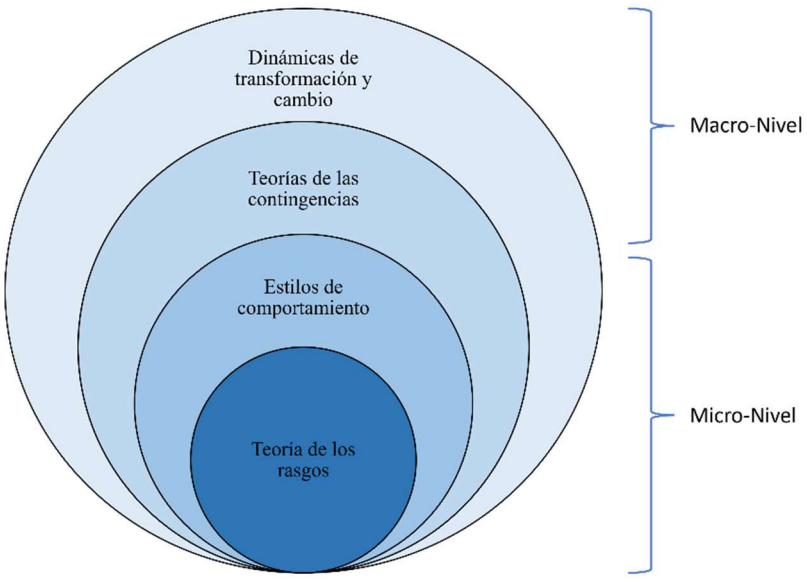

Ilustración 1. Tradición teórica del liderazgo por niveles. Fuente: Contreras Torres et al. (2016)

En este trabajo se va a adoptar la definición de liderazgo de Yukl (2013) que establece que el liderazgo es "el proceso de influenciar a otros para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que es necesario hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos" (p. 7).

La mayor parte de las investigaciones en liderazgo se han centrado en resaltar sus efectos positivos centrándose en analizar el liderazgo constructivo, efectivo o exitoso (Karatepe et al., 2023; Albashiti et al., 2021; Hogan et al., 2021). Sin embargo, el liderazgo puede ser tanto positivo como negativo, siendo comprobable que en la realidad de las empresas se dan casos de liderazgos negativos, lo que se ve evidenciado en la ocurrencia de situaciones en las que los líderes se ven envueltos en escándalos corporativos (Mackey et al., 2021; Naseer et al., 2016). Estos estilos de liderazgo negativo constituyen lo que distintos autores han denominado liderazgos destructivos y son estudiados desde la corriente del "*dark leadership*" o lado oscuro del liderazgo.

Pero ¿qué se entiende por liderazgos destructivos? La siguiente tabla recoge algunas definiciones que han proporcionado distintos autores estudiosos de la materia.

Einarsen et al. (2007; p. 208)
El liderazgo destructivo es un "comportamiento sistemático y repetitivo realizado por un líder, supervisor o director que viola el interés legítimo de la organización al socavar y/o sabotear los objetivos, tareas, recursos y la efectividad de la organización y/o la motivación, el bienestar o la satisfacción laboral de los subordinados".
Krasikova et al. (2013) (citado en Mackey et al., 2021, p. 706)
El liderazgo destructivo es un "comportamiento volitivo de un líder que puede dañar o tiene la intención de dañar a la organización del líder y/o a sus seguidores al (a) alentar a sus seguidores a perseguir metas que contravienen los intereses legítimos de la organización y/o (b) emplear un estilo de liderazgo que involucre el uso de métodos dañinos de influencia con los seguidores, independientemente de las justificaciones de tal comportamiento".
Krasikova et al. (2013) (citado en Mackey et al., 2021, p.705)
El liderazgo destructivo es un "amplio concepto que engloba distintos estilos de liderazgo que agrupan comportamientos integrados en los procesos de influencia del liderazgo que dañan a los seguidores y/o a la organización".
Thoroughgood et al. (2018, p. 633)
El liderazgo destructivo es "un proceso complejo de influencia entre líderes defectuosos, tóxicos o inefectivos, seguidores susceptibles y entornos propicios, que se desarrollan con el tiempo y, en general, culmina en resultados grupales u organizacionales que comprometen la calidad de vida de los constituyen internos y externos y restan valor a sus objetivos o propósitos como grupo".

Tabla 1. Definiciones de liderazgos destructivos. Fuente: elaboración propia a partir de distintas fuentes.

Esta última concepción del liderazgo destructivo proporcionada por Thoroughgood et al. (2018) establece una visión más holística del constructo, criticando el centralismo en las características y comportamientos del líder como medio para definir el concepto. Así, el autor, establece que el liderazgo destructivo debe definirse por las siguientes características esenciales (Ilustración 2):

1. Un grupo de procesos sociales o de grupo que involucran a líderes tóxicos, seguidores susceptibles y entornos propicios.

2. Una serie de resultados grupales, cuya dimensión y capacidad para dañar el bienestar del grupo debe servir para establecer que ciertos comportamientos del líder sean percibidos negativamente por los seguidores.
3. Un marco de tiempo dinámico, puesto que los procesos de liderazgo no son estáticos, cambiando en el tiempo según evolucionan las interacciones entre los líderes, los seguidores y el entorno.

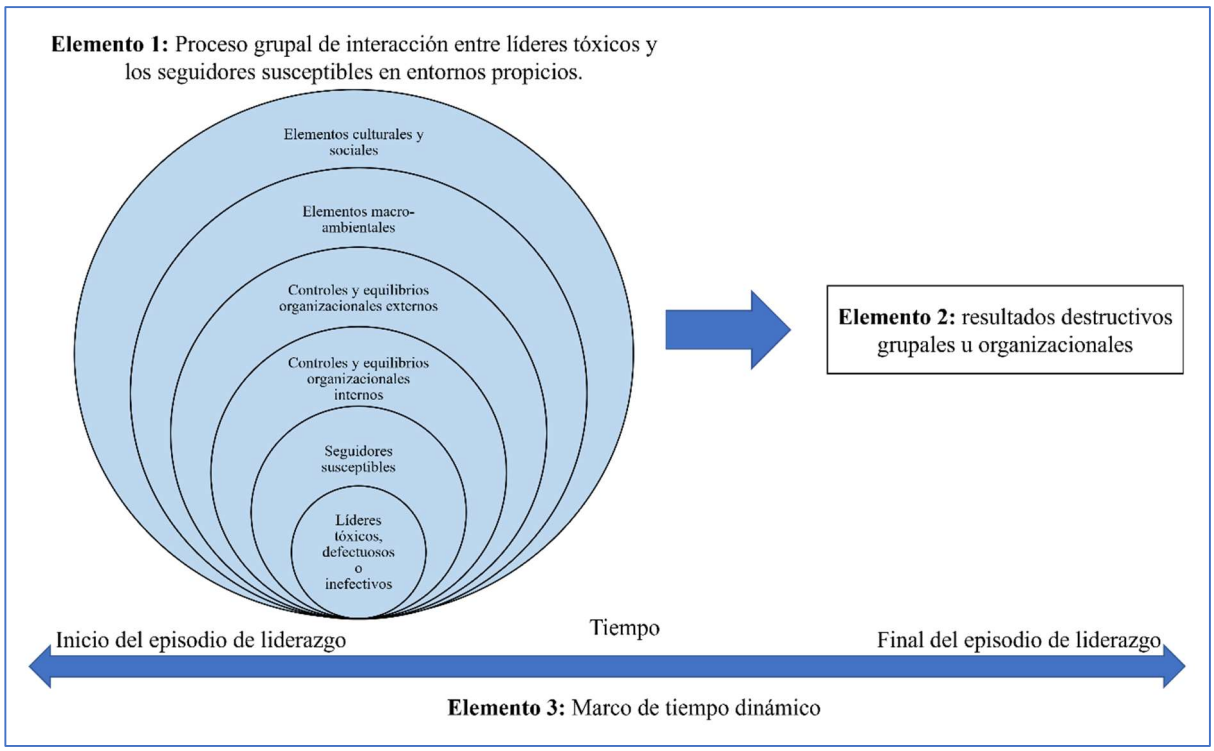

Ilustración 2. Definición holística del liderazgo destructivo. Fuente: adaptado de Thoroughgood et al. (2018).

A modo de resumen, al analizar las anteriores definiciones se puede concluir que los liderazgos destructivos se caracterizan por:

- Ser un proceso de influencia entre un líder destructivo, seguidores susceptibles y un entorno favorable a estos estilos.
- Una serie de comportamientos del líder volitivos o destructivos, sistemáticos y repetitivos que se desarrollan en el tiempo.
- Tener consecuencias o resultados negativos para la organización o los seguidores.

1. Distinción entre liderazgos positivos y negativos: Tipologías del liderazgo destructivo

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores de liderazgo destructivo, se puede establecer que existen dos dimensiones de los liderazgos destructivos: aquellos que engloban comportamientos negativos del líder que pretenden dañar a los subordinados o seguidores y aquellos que pretenden dañar a la organización. Sin embargo, es posible asumir que los líderes

tienen capacidad para actuar negativamente en una dimensión, pero hacerlo de manera constructiva en la otra, o actuar de manera constructiva en ambas dimensiones mostrando un comportamiento positivo de preocupación por el bienestar de sus subordinados y orientado a la consecución de los objetivos empresariales (Einarsen et al., 2007).

Teniendo esto en cuenta, Einarsen et al. (2007) hace una propuesta de tipología de estilos de liderazgo destructivo, desarrollando el modelo de comportamiento de Liderazgo Destructivo y Constructivo (*Destructive and Constructive Leadership*: DLC, en inglés). Este modelo hace una clasificación de los estilos de liderazgo mediante una matriz bidimensional, considerando, por un lado, comportamientos del líder orientados a la organización y, por el otro, comportamientos del líder orientados a los subordinados (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007). Ambas dimensiones se gradúan según si son comportamientos favorables o desfavorables para la organización (pro y anti organizativos) o los subordinados (pro y anti subordinados) (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007) (Ilustración 3). De esta matriz surgen cuatro estilos de liderazgos: tres destructivos y uno constructivo (Einarsen et al., 2007).

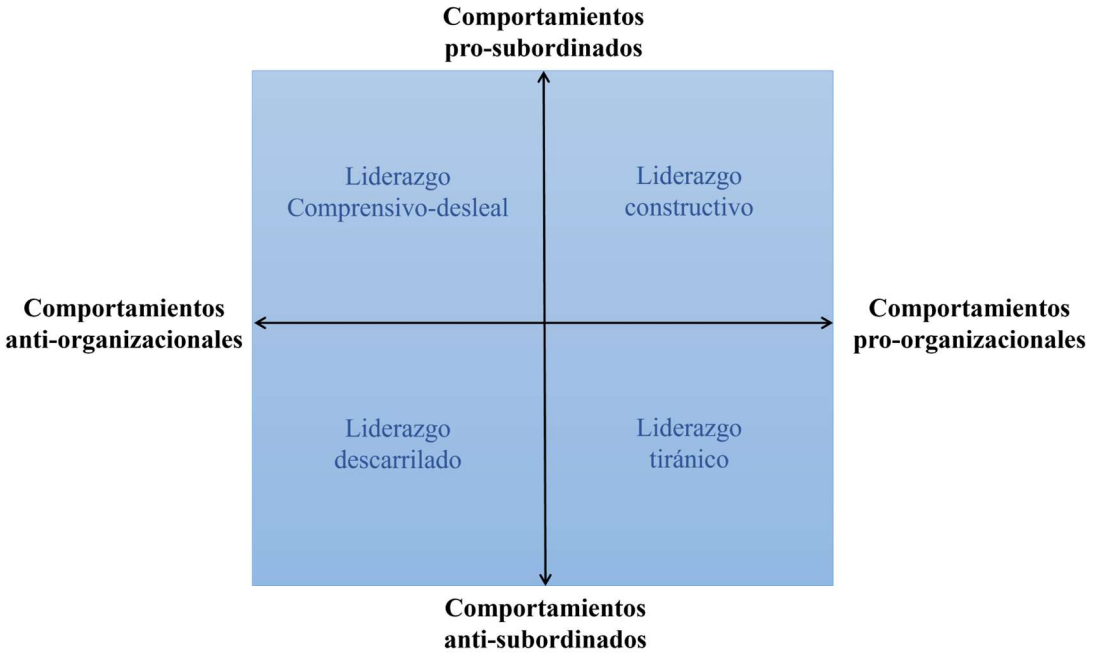

Ilustración 3. Modelo de comportamientos de liderazgo destructivos y constructivos. Fuente: adaptado de Einarsen et al. (2007)

Liderazgo tiránico	Este tipo de liderazgo engloba comportamientos que reducen la motivación, el bienestar y la satisfacción de los seguidores, pero que no resultan destructivos totalmente para los objetivos empresariales, puesto que estos líderes están en concordancia con los objetivos, tareas, misiones y estrategias de la organización, obteniendo resultados a costa de sus subordinados. Algunos de los estilos de liderazgos estudiados por la literatura que se engloban en esta tipología son la supervisión abusiva, la tiranía mezquina (*petty tyranny*) o el liderazgo intolerante, entre otros.
Liderazgo descarrilado	Este tipo de liderazgo engloba comportamientos que van en contra de la organización y de los subordinados simultáneamente. Así, estos líderes llevan a cabo comportamientos negativos como el acoso, la humillación o la manipulación contra sus seguidores y a la vez muestran comportamientos anti organizacionales como el absentismo, el robo o el fraude.

Liderazgo comprensivo-desleal	Este liderazgo se caracteriza porque los líderes muestran una consideración hacia los subordinados mientras que llevan a cabo comportamientos en contra de los intereses legítimos de la organización como el robo de recursos de la empresa o el fraude, promoviendo también estos comportamientos en los subordinados.
Liderazgo constructivo	Estos liderazgos incluyen los comportamientos que son positivos o favorables para ambas dimensiones, la organización y los subordinados. Así, estos líderes están en consonancia y contribuyen a la consecución de los objetivos organización y, a la vez, muestran preocupación por sus subordinados, mejorando su satisfacción con el trabajo, su bienestar y su motivación.

Tabla 2. Tipología de los estilos de liderazgo. Fuente: elaboración propia a partir de Einarsen et al. (2007)

II. CAUSAS DE LOS LIDERAZGOS DESTRUCTIVO: PRINCIPALES FACTORES QUE CAUSAN LA APARICIÓN DE PROCESOS DE LIDERAZGO DESTRUCTIVO.

Una vez definidos los liderazgos destructivos y presentada su tipología, en este apartado se van a tratar de explicar aquellos factores que favorecen que los líderes muestren estilos de liderazgo destructivos y se produzcan este tipo de procesos de liderazgo que dañan a las organizaciones y a sus miembros.

Distintos autores han estudiado las causas de la adopción de estos estilos de liderazgo, centrándose en un principio en los factores que favorecen que los líderes tengan ciertas características y realicen ciertos comportamientos negativos que tienen efectos adversos para sus organizaciones y subordinados, y posteriormente, analizando como las situaciones y factores del entorno afectan a la adopción de estos comportamientos (ej. Wille et al., 2023; Thoroughgood et al., 2018).

Como se puede observar, esta trayectoria se corresponde con la evolución histórica del estudio del liderazgo antes mencionada. Teniendo esto en cuenta y siguiendo la definición de Thoroughgood et al. (2018), la cual ve el liderazgo destructivo como un proceso, las causas de estos estilos de liderazgo se van a encontrar en el análisis de los siguientes tres elementos: líderes destructivos, seguidores con predisposición a la influencia de estos líderes y entornos con características que favorecen la aparición de procesos de liderazgo destructivo. Es decir, las causas de estos estilos negativos de liderazgo se van a encontrar en factores personales como la personalidad de los líderes y seguidores, y factores situacionales del entorno interno y externo de las organizaciones en las que se encuentran dichos líderes.

1. Personalidad

La personalidad "representa formas características de responder al entorno e involucra disposiciones para pensar, sentir y comportarse de una manera particular" (Robers, 2006, apud Kaiser et al., 2015, p.57). A su vez, puede definirse como "los patrones característicos de un individuo de pensamiento, emoción y comportamiento, en conjunto con los mecanismos psicológicos detrás de esos patrones" (Funder, 2010, apud Wille et al., 2023, p 2). En vista de estas definiciones, se puede establecer que la personalidad va a impulsar y dirigir la conducta de los individuos y va a determinar cómo estos reaccionan a distintas situaciones (Wille et al., 2023).

El liderazgo ha estado muy ligado al estudio de la personalidad ya que los líderes suelen reflejar su personalidad en la cultura organizativa de sus empresas, haciendo que las organizaciones se construyan a partir de sus valores y prioridades (Spain, 2019). Esto cobra

mayor importancia cuando estos líderes ocupan el puesto de director general (Chief Executive Officer: CEO) o son los fundadores de la empresa (Spain, 2019). Así, distintos autores establecen que, para llevar a cabo funciones de liderazgo y que este sea efectivo, es necesario que el líder tenga un gran autoconocimiento de sí mismo, sabiendo cuáles son sus fortalezas, debilidades, creencias, valores, principios, objetivos y suposiciones para que estás se trasmitan correctamente a sus seguidores dirigiendo el comportamiento de éstos (Spain, 2019).

Para facilitar el entendimiento de los liderazgos destructivos Hogan y Hogan (2001) introdujeron el concepto de "*dark personality*" o personalidad negativa en el estudio del comportamiento organizacional, subrayando la necesidad de distinguir entre dos tipos de personalidad: la positiva ("*bright personality*") y la negativa (Harms, 2022; Hogan et al., 2021; Kaiser et al., 2015).

Personalidad positiva (*Bright personality*)	Se refiere a las cualidades disposicionales o los comportamientos que observan los demás durante una interacción social cuando una persona está prestando atención a cómo sus comportamientos afectan a su audiencia y está haciendo todo lo posible para llevarse bien y progresar.
Personalidad negativa (*Dark personality*)	Se refiere a la impresión que las personas transmiten cuando bajan la guardia, están distraídas o en situaciones de estrés y cansancio o cuando son menos conscientes o están menos atentas a como son percibidas.

Tabla 3. Tipos de personalidad. Fuente: elaboración propia a partir de Hogan et al. (2021) y Kaiser et al. (2015).

Las tendencias o características de la personalidad negativa tienen su origen en el deseo de llevarse bien con los demás y progresar, como en el caso de la personalidad positiva, pero se sustentan en suposiciones incorrectas o deficientes sobre como uno quiere ser tratado o cual es la mejor manera de perseguir sus intereses personales (Kaiser et al., 2015). Estas estrategias desembocan en el descuido de las necesidades de los demás y en el desarrollo de comportamientos adversos o contraproducentes que tienen efectos negativos cuando se producen demasiado o durante un largo periodo de tiempo (Harms, 2022; Kaiser et al., 2015).

Dentro del estudio de este tipo de personalidad se pueden distinguir dos perspectivas principales que han acaparado la atención de las distintas investigaciones en la materia: la perspectiva del Manual diagnóstico y estadístico de trastornos mentales IV (DMS-IV) y la perspectiva del concepto de la triada oscura (o *dark triad*, en inglés) (Wille et al., 2023).

La primera perspectiva, sigue la propuesta de Hogan y Hogan (2001) - la *Encuesta de desarrollo Hogan* o *Hogan Development Survey* (HDS) - que establece once dimensiones de rasgos de personalidad negativa paralelos a los establecidos en el IV Manual diagnóstico y estadístico de desórdenes mentales de la Asociación Americana de Psiquiatría (APA) (Wille et al., 2023; Harms, 2022; Kaiser et al., 2015). En esta visión estos rasgos se conceptualizan como expresiones de los rasgos comunes o normales de personalidad que se muestran o no en función del contexto y pueden disminuir el desempeño, pudiendo interferir en las relaciones y el juicio, pero a diferencia de los trastornos de personalidad no son persistentes ni duraderos presentándose a lo largo de diversos contextos, por tanto, no necesitan un diagnóstico clínico (Wille et al., 2023; Hogan et al. 2021; Kaiser et al., 2015). Podría decirse que estos rasgos son variantes extremas de los rasgos de personalidad positiva, encontrándose entre éstos y los desórdenes de personalidad (Wille et al., 2023; Hogan et al. 2021). Por ello, también se les conoce como rasgos subclínicos o fallas de personalidad ("*personality derailers*" en inglés) (Harms, 2022). Estos once rasgos de personalidad negativa se configuran en tres esquemas de estrategias de comportamiento negativo o disfuncional:

-1) Alejarse: engloba aquellos rasgos que tienden a alejar a los demás mediante arrebatos emocionales o insensibilidad;

-2) Moverse en contra: engloba aquellos rasgos que tienden a asociarse con los conflictos interpersonales debido a la muestra de hostilidad;

-3) Acercarse: engloba aquellos rasgos asociados con intentos disfuncionales o nocivos de complacer a los demás (Harms, 2022; Hogan et al. 2021).

Estrategia	Trastorno de la personalidad (DSM-IV)	Rasgo subclínico (HDS)	Tendencias oscuras o déficits en el ámbito de trabajo
Alejarse	Límite	Excitable	Malhumorado, intenso, corto entusiasmo por la gente, los proyectos y las cosas, difícil de complacer.
	Evitativo	Cauteloso	Indeciso, reacio a tomar riesgos por miedo a ser rechazado o evaluado negativamente.
	Paranoico	Escéptico	Cínico y dudoso de las verdaderas intenciones de los demás, beligerante.
	Esquizoide	Reservado	Distante y poco comunicativo, falta de interés o conciencia de los sentimientos ajenos.
	Pasivo-agresivo	Pausado	Ignora obstinadamente las peticiones de los demás y se vuelve irritable o selecto cuando persisten.
Moverse en contra	Narcisista	Atrevido	Actitudes o comportamientos arrogantes, sobrevalora las propias capacidades, reclama crédito por el trabajo de otros.
	Antisocial	Malvado, dañino	Impulsivo, busca riesgos, engañoso, astuto y explotador hacia los demás.
	Histriónico	Extravagante	Necesidad excesiva de ser notado y de ser el centro de atención, lo que puede llevar a que los demás se sientan poco apreciados.
	Esquizotípico	Imaginativo	Pensamientos y comportamientos excéntricos y fantasiosos que socaban la confianza de los demás.
Acercarse	Obsesivo-compulsivo	Diligente	Inflexible sobre las normas y procedimientos, estándares extremadamente alto para si mismo y los demás.
	Dependiente	Obediente	Ansioso por complacer y reacio a estar en desacuerdo con los demás, lo que socaba las percepciones de determinación y autoridad.

Tabla 4. Rasgos de personalidad oscura según la perspectiva DMS-IV. Fuente: adaptado de Wille et al. (2023) y Hogan et al. (2021).

La segunda perspectiva se refiere al concepto de la triada oscura o "*dark triad*". Este concepto fue introducido por Paulhus y Williams (2002) para el estudio tres características: narcisismo, psicopatía y maquiavelismo, la cuales hacen que los individuos tengan la tendencia de ser insensibles, egoístas y malévolos en sus relaciones interpersonales (Wille et al., 2023). A parte de estos tres rasgos, algunos autores sugieren incluir también el sadismo, la arrogancia y la autosuficiencia o exceso de confianza en el estudio de las características de la personalidad negativa, aunque no se incluyan en este concepto (Borgholthaus et al., 2023).

Narcisismo	Se caracteriza por sentimientos de superioridad y derecho, una excesiva necesidad de atención y una predisposición para explotar a los demás. Este rasgo de la personalidad se puede entender como un tipo tóxico de la autoestima puesto que las personas narcisistas tienen tal necesidad de alimentar su ego que llegan a menospreciar regularmente a los demás. Distintos estudios revelan que existen dos tipos de narcisismo conectados por la tendencia hacia el antagonismo interpersonal y el egocentrismo: 1) el narcisismo grandioso, el cual complementa está características con un comportamiento extrovertido y de búsqueda de atención; 2) el narcisismo vulnerable: que complementa estás dos características con un comportamiento introvertido, mostrando afectividad negativa y desconfianza.
Maquiavelismo	El término deriva de los trabajos de Maquiavelo y se caracteriza por una visión del mundo cínica, una entusiasta predisposición para engañar y manipular a otros obteniendo placer de ello y mostrar desprecio por las expectativas sociales. Los maquiavélicos tienden a sobresalir en ambientes de naturaleza política y social y pueden mostrar comportamientos que en un principio parecen beneficiar a las personas de su alrededor, pero que sirven en última instancia a sus intereses personales.
Psicopatía	Es un constructo multifacético que engloba características interpersonales, afectivas y tendencias conductuales. Suele concebirse como una combinación de impulsividad y bajos niveles de ansiedad y empatía. Aunque más recientemente, algunos autores la describen como una combinación de desinhibición, mezquindad y fuerza. Esto hace que los psicópatas no consideren las consecuencias de sus actos y no muestren remordimiento y se muestren fríos emocionalmente y calculadores. Este rasgo también se asocia con la impulsividad, la irresponsabilidad y los comportamientos antisociales o adversos.

Tabla 5. Triada oscura o dark triad. Fuente: elaboración propia a partir de Wille et al. (2023) y Harms, (2022)

Por otro lado, cabe destacar que las corrientes de estudio de la personalidad negativa y la positiva no son conceptual y empíricamente independientes, existiendo correlaciones entre sus modelos (Kaiser et al., 2015). Esto puede deberse a que algunos modelos de personalidad negativa establecen sus rasgos de personalidad como versiones extremas del modelo de cinco factores de personalidad (*Five-Factor Model*, FFM, en inglés), empleado ampliamente para el estudio de la personalidad positiva y que establece la existencia de cinco rasgos de la personalidad: la estabilidad emocional, la extraversión, la complacencia, la apertura a la experiencia y la diligencia (Kaiser et al., 2015). Un ejemplo de esta relación se encuentra en las correlaciones existentes entre el modelo de las once características de la Encuesta de Desarrollo Hogan y el modelo de los cinco factores de la personalidad (Kaiser et al., 2015).

Rasgo subclínico (HDS)	Rasgo de la personalidad positiva relacionado	Triada oscura
Excitable	Baja estabilidad emocional	
Cauteloso	Alta diligencia	
Escéptico	Baja complacencia	Maquiavelismo
Reservado	Baja extraversión	
Pausado	Alta complacencia	
Atrevido	Alta estabilidad emocional	Narcisismo
Malvado, dañino	Baja diligencia	Psicopatía
Extravagante	Alta extraversión	
Imaginativo	Alta apertura a la experiencia	
Diligente	Alta diligencia	
Obediente	Alta complacencia	

Tabla 6. Relaciones entre los distintos modelos de personalidad negativa y positiva. Fuente: basado en Wille et al. (2023) y Kaiser et al. (2015).

Es importante señalar que, aunque la suposición es que altos valores de estos rasgos hagan que aumente la predisposición de la aparición de resultados poco deseados o de comportamientos adversos y valores bajos produzcan resultados deseables, existen relaciones no lineares o curvilíneas (Wille et al., 2023; Kaiser et al., 2015). Esto se debe a que estos rasgos pueden asociarse tanto con fortalezas como debilidades ya que, como se ha mencionado anteriormente, estos rasgos pueden verse como expresiones extremas de los rasgos de personalidad positiva que si son usados frecuentemente y persisten pueden convertirse en dañinos, generando efectos negativos (Wille et al., 2023; Harms, 2022; Kaiser et al., 2015).

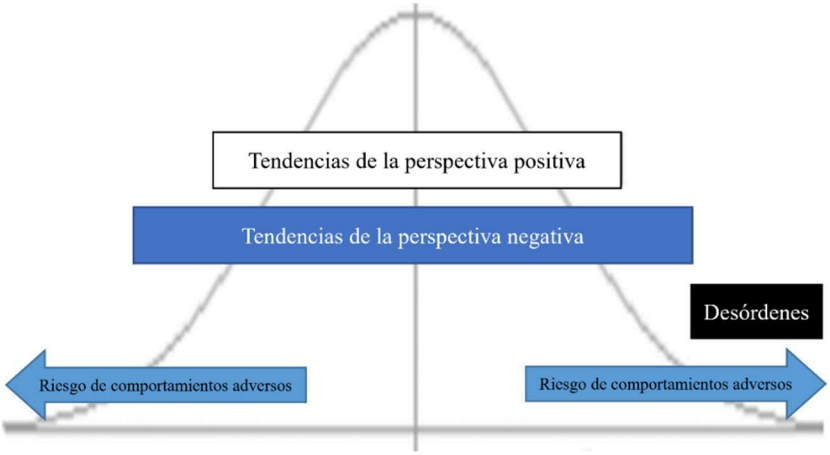

Ilustración 4. Relaciones curvilíneas de los rasgos de personalidad. Fuente: adaptado de Harms (2022).

Todas las personas cuentan con algunos rasgos o tendencias de este tipo de personalidad, habiéndose podido comprobar que aquellos que sustentan puestos ejecutivos o puestos de liderazgo normalmente cuentan con unos niveles de estos rasgos más elevados en comparación con la población activa en general (Wille et al., 2023; Harms, 2022). A parte de su grado de tenencia, va a tener gran importancia en el efecto que pueden tener estos rasgos, la habilidad de la persona para autorregularse (Harms, 2022). Los líderes que son conocedores de sus rasgos negativos tienen las herramientas para gestionar sus efectos y tienen la motivación para hacerlo, tienen más probabilidades de expresar estos rasgos de manera positiva (Harms, 2022).

La siguiente tabla muestra los efectos positivos y negativos de los rasgos analizados de personalidad negativa:

Rasgos de personalidad negativos		Ventajas (en un nivel moderado)	Debilidades (en niveles extremos)
Rasgo subclínico (HDS)	Excitable	Pasión y entusiasmo	Arrebatos y volatilidad.
	Cauteloso	Cuidado y precisión	Indecisión y adverso al riesgo.
	Escéptico	Astuto políticamente y difícil de engañar.	Desconfiado y beligerante.
	Reservado	Estoico y calmado bajo presión	Poco comunicativo e insensible.
	Pausado	Relajado y tranquilo	Indirecto y evasivo.

	Atrevido	Confiado y carismático	Arrogante y no comprometido.
	Malvado, dañino	Tolerante al riego y persuasivo.	Impulsivo y manipulador.
	Extravagante	Entretenido y cautivador.	Melodramático y busca atención.
	Imaginativo	Creativo y visionario.	Excéntrico y pensamiento fantasioso.
	Diligente	Trabajador y con estándares altos.	Perfeccionista y controlador.
	Obediente	Obediente y respetuoso.	Sumiso y evasivo en los conflictos.
Triada oscura	Maquiavelismo	Pensamiento estratégico Pragmático Flexible Habilidades de negociación táctica	Manipulador Comportamiento poco ético Desconsiderado Motivación extrínseca para liderar
	Narcisismo	Autoconfianza Carismático Visionario Motivación intrínseca para liderar Encantador	Arrogante Pretencioso Excesivamente sensible a la crítica Falta de empatía
	Psicopatía	Decisivo Impasible Busca emociones fuertes.	Impulsivo Egoísta Cruel Falta de empatía Aterrador

Tabla 7. Posibles efectos no lineares de los rasgos de personalidad negativa. Fuente: basado en Wille et al. (2023) y Kaiser et al. (2015).

2. Seguidores susceptibles: influencia de grupos y personalidad de los seguidores.

Los seguidores tienen un papel de gran importancia en la aparición de los procesos de liderazgo destructivo (Thoroughgood et al., 2018). Hay seguidores que, por sus características de personalidad, patrones de comportamiento, motivaciones y relaciones con sus superiores o líderes y su organización pueden tener mayor predisposición a obedecer o participar de manera activa en estos procesos (Thoroughgood et al., 2018 y 2012). En relación con esto, distintos estudios han demostrado que los estilos y comportamientos adoptados por los líderes influyen en sus seguidores o subordinados, moderando sus rasgos de personalidad negativa al generar resultados en el nivel jerárquico del personal base (Wille et al., 2023). Así, los líderes destructivos, aunque no muestren comportamientos adversos o negativos explícitos, pueden ejercer implícitamente una influencia que lleve a los seguidores a realizar conductas negativas y perseguir objetivos con un potencial dañino (Thoroughgood et al., 2018).

Para ganar una mayor comprensión del papel que juegan las características personales de los seguidores en el desarrollo de procesos de liderazgo destructivos, Thoroughgood et al. (2012) desarrolla una tipología de seguidores susceptibles, ampliando la propuesta de Padilla et al. (2007). En su propuesta Thoroughgood et al. (2012), establece que existen dos clases de seguidores susceptibles:

1) Los conformistas: aquellos que son propensos a la obediencia y por ello no se involucran en comportamientos de naturaleza adversa o negativa por sí mismos.

2) Los conspiradores: aquellos que participar activamente en los comportamientos adversos derivados del liderazgo destructivo, contribuyendo a la misión del líder.

A su vez, cada uno de los tipos que se dividen en varias subclases:

Conformistas	Almas perdidas	Se caracterizan por ser especialmente necesitados, tener una autoevaluación negativa y un autoconcepto poco definido y fácil de moldear. Por ello, se ven atraídos por los líderes carismáticos ya que tienen la creencia de que les proporcionan un sentido de pertenencia al grupo y una mayor autoestima, claridad y dirección.
	Autoritarios	Se caracterizan por tener unas actitud rígida y jerárquica que refuerza el poder del líder sobre ellos ya que aceptan esa influencia de manera incondicional al verla como un derecho legítimo del líder.
	Espectadores	Se caracterizan por ser pasivos y estar motivados por el miedo, cayendo en el conformismo y permitiendo los liderazgos destructivos. Este tipo de seguidor suele tener una opinión negativa sobre el líder en privado y sentimientos hacia él que van desde el enfado y la desaprobación a la apatía y la indiferencia, sin embargo, por miedo actúa con desconexión u obediencia, según el grado en el que se va involucrado u obligado.
Conspiradores	Discípulos	Se caracterizan por tener un sentido propio fuerte y buscan expresar sus valores ideológicos y creencias a través de la misión del líder destructivo, participando en estos procesos porque comparten estos valores y objetivos.
	Oportunistas	Se caracterizan por tener una personalidad negativa como la de los líderes destructivos y ven la alianza con estos como un medio para conseguir sus intereses personales. Llevan a cabo las órdenes del líder para conseguir posibles recompensas.

Tabla 8. Tipos de seguidores susceptibles. Fuente: basado en Thoroughgood et al. (2012) y Padilla, et al. (2012)

3. Factores situacionales o del entorno

El entorno que rodea a los líderes y seguidores va a ser otro factor de gran importancia en los procesos de liderazgo destructivo, promoviendo o limitando las relaciones entre los líderes tóxicos o negativos y los seguidores (Thoroughgood et al., 2018). Esto se debe a que el entorno va a producir cambios cognitivos en los líderes y seguidores. Según este mismo autor, dentro de los factores del entorno se pueden distinguir tres niveles o categorías: los elementos institucionales u organizacionales, el entorno general y el entorno cultural.

Factores institucionales u organizacionales	Se relacionan con los organismos que definen, influencian y apoyan determinadas conducticas y prácticas. Así, si las estructuras y procesos organizacionales no están establecidas o son débiles, los procesos de liderazgo destructivo son más propensos a ocurrir.
Entorno general o macroentorno	Se relacionan con factores sociales, económicos y tecnológicos que pueden reducir la transparencia, los controles y equilibrios de la organización y que aumentan la dependencia de los seguidores de sus líderes.
Entorno sociocultural	Se relaciona con la cultura a la que pertenecen los líderes y seguidores que ayuda a configurar las relaciones entre ellos.

Tabla 9. Categorías de los factores del entorno o situacionales. Fuente: elaboración propia a partir de Thoroughgood et al. (2018).

Entre estos factores, se pueden destacar la falta de controles y equilibrios organizacionales, la inestabilidad organizacional y estructural, las amenazas percibidas, la complejidad y el dinamismo de la industria y los valores culturales (Padilla et al., 2007).

3.1. Falta de mecanismos de control y equilibrios

Cuando los líderes tienen libertad para llevar a cabo comportamientos adversos o negativos, debido a que sustentan una autoridad sin restricciones, estos pueden ser percibidos como conductas aceptables, brindando oportunidades tanto a ellos mismos como a sus seguidores para involucrarse o mostrar este tipo de comportamientos (Treviño et al., 2016 apud Thoroughgood et al., 2018). Por ello, si no existen los controles adecuados, los estilos de liderazgo destructivo pueden extenderse por la organización, generando importantes efectos negativos (Ashforth et al., 2008 apud Thoroughgood et al., 2018). Esto se relaciona con lo anteriormente mencionado sobre la capacidad de los líderes de influir en la configuración de la cultura organizativa de sus empresas a través de su personalidad y conductas (Spain, 2019).

Por otro lado, las organizaciones cuentan con mecanismos de control internos y externos, siendo los primeros los que tiene mayor importancia en la aparición de estos procesos de liderazgo destructivo. Algunos de estos mecanismos de control interno son los órganos de gobierno de las empresas y los procesos organizacionales como los sistemas antifraude, los códigos éticos y otros sistemas de monitoreo interno (Thoroughgood et al., 2018). Así, la ausencia de estos mecanismos o su debilidad puede facilitar la aparición y propagación de estas conductas.

3.2. Complejidad y dinamismo de la industria o sector

En relación con la falta de mecanismos de control, aparece otro factor con gran importancia para la aparición de los liderazgos destructivos, la complejidad y el dinamismo del entorno. Las organizaciones pertenecientes a sectores e industrias caracterizadas por una alta y rápida innovación tecnológica y con mercados cambiantes, requieren una constante adaptación y seguimiento de sus políticas reguladoras. Esto hace que sus mecanismos de control se debiliten, permitiendo la ocurrencia de procesos de liderazgo destructivo (Thoroughgood et al., 2018).

3.3. Inestabilidad y percepciones de amenaza

Las situaciones de inestabilidad son otro factor que pueden generar la aparición de procesos de liderazgo destructivo. Durante épocas en las que hay una alta inestabilidad o se atraviesa una crisis, los líderes pueden ganar un mayor poder y autoridad debido a que la necesidad de claridad y orden aumenta, siendo necesario que se tomen, en ocasiones, decisiones rápidas y unilaterales (Padilla et al., 2007). Esto lleva a buscar a un líder que transmita que posee las capacidades necesarias para superar estas situaciones (Thoroughgood et al., 2018). Sin embargo, estas situaciones en las que la toma de decisiones se centraliza son difíciles de revertir (Padilla et al., 2007). Este aumento del poder de los líderes tóxicos va a hacer que se generen procesos de liderazgo destructivo dentro de la organización.

Relacionado con la inestabilidad, se encuentran las percepciones de amenaza. La percepción de sentirse amenazado genera un aumento de la aceptación y del apoyo de los líderes autoritarios lo que promueve la centralización de la toma de decisiones en las organizaciones (Thoroughgood et al., 2018; Padilla et al., 2007). Estas amenazas pueden provenir de estresores internos, como la realización de despidos masivos; o de estresores externos, como lo puede ser

la volatilidad del mercado (Thoroughgood et al., 2018). Cabe señalar que estas amenazas no tienen por ser reales, simplemente es necesario que sean percibidas como tal.

3.4. Valores culturales

Un último factor situacional que favorece la aparición de los procesos de liderazgo destructivo es la cultura o valores culturales. La cultura puede ser definida como el conjunto de actitudes, creencias y valores comunes de un grupo, organización, región o país (Hofstede et al., 1990, apud Thoroughgood et al., 2018). A su vez, la cultura también se relaciona con las preferencias por ciertas condiciones sociales (Padilla et al., 2007). Por ello, va a dar forma al liderazgo emergente y va a moldear las relaciones entre los líderes y sus seguidores (Thoroughgood et al., 2018; Padilla et al., 2007).

III. TIPOLOGÍAS DE LIDERAZGOS NEGATIVOS

Tras explicar que son los liderazgos destructivos, su tipología y los principales factores que facilitan que se produzcan este tipo de procesos de liderazgo, a continuación, se van a analizar algunos de los principales estilos de liderazgo destructivo que se pueden producir en el entorno laboral y han sido estudiados en la literatura especializada en la materia.

En primer lugar, cabe destacar que dentro de la disciplina del lado oscuro del liderazgo o "*dark leadership*" han surgido numerosas definiciones sobre cómo se deben entender los diferentes tipos estilos de liderazgos destructivos. Esto ha llevado una proliferación de constructos y a la aparición de solapamientos y redundancias en los conceptos, surgiendo distintas contradicciones y deficiencias que hacen que los límites de las investigaciones dentro de la disciplina sean complicados de discernir (Mehraein et al., 2023). A pesar de los solapamientos que se pueden producir en el estudio de este tipo de estilos de liderazgo, algunos autores subrayan la importancia de entender que los constructos desarrollados no son todos iguales y presentan distintos matices con gran relevancia para el desarrollo de la literatura de la materia (Mackey et al., 2021).

Teniendo esto en cuenta, Mackey et al. (2021) realiza una revisión sistemática de la literatura donde identifica los siguientes estilos de liderazgos englobados bajo el concepto de liderazgo destructivo como tipologías de este (Tabla 10).

Constructo	Definición	Autor
Supervisión abusiva	"Percepciones de los subordinados sobre la extensión a la que los supervisores se ven envueltos en la muestra sostenida de comportamientos hostiles verbales y no verbales, excluyendo el contacto físico"	Tepper (2000, p.1310)
Liderazgo aversivo	"Comportamientos del líder que enfatizan el uso de amenazas, intimidaciones y castigos".	Bligh et al (2007, p. 530)
Liderazgo corrupto	"El líder y al menos algunos seguidores mienten, engañan o roban en un grado que excede la norma, poniendo el interés propio por encima del interés público".	Kellerman (2004, p. 44)

Liderazgo descarrilado	"Los líderes pueden mostrar comportamientos en contra de los subordinados como el acoso, la humillación, la manipulación o el engaño, mientras que muestran simultáneamente comportamientos en contra de la organización como el absentismo, la elusión, el fraude o el robo".	Einarsen et al. (2007, p. 212-213)
Liderazgo despótico	"Liderazgo que es autoengrandecedor y explotador para los demás porque se basa en un comportamiento personal autoritario y dominante que sirve a los intereses propios del líder".	De Hoogh y Den Hartong (2008, p. 298)
Liderazgo malvado	El líder y al menos algunos de sus seguidores comenten atrocidades. Usan el dolor como un instrumento de poder, siendo el daño más grave que leve y pudiendo ser físico, psicológico o ambos.	Kellerman (2004)
Liderazgo explotador	"Liderazgo que tiene la intención principal de promover el interés propio del líder. Estos líderes explotan a los demás al (1) actuar de manera egoísta, (2) ejercer presión y manipular a los seguidores, (3) sobrecargar a los seguidores, (4) constantemente no desafiar a sus seguidores, no permitiendo su desarrollo".	Schmid et al. (2019, p. 1404)
Liderazgo insincero	"Ocurre cuando los líderes usan un diverso conjunto de comportamientos de liderazgo para conseguir sus objetivos personales a expensas de los demás sin una confrontación directa, pero mediante estrategias y técnicas clandestinas y engañosas".	Schilling (2009, p.114)
Liderazgo insular	"El líder y algunos de sus seguidores minimizan o ignoran la salud y el bienestar del "otro" – aquellos que están fuera del grupo o de la organización para el/la cual son directamente responsables"	Kellerman (2004, p. 45)
Liderazgo acosador	Este liderazgo ocurre cuando se dan comportamientos de acoso repetidos durante un periodo de tiempo y la persona confrontada tiene dificultades para defenderse.	Einarsen y Skogstad (1996)
Liderazgo exclusivo	"Los líderes niegan a sus seguidores la aceptación dentro de relaciones significativas, actividades y eventos en el lugar de trabajo".	Scott (2007, p.15)
Liderazgo incívico	"Uso por parte de los líderes de comportamientos adversos de baja intensidad con una intención ambigua de dañar al objetivo, violando las normas organizacionales de respeto mutuo. Los comportamientos incívicos se caracterizan por ser groseros y descorteses, mostrando una falta de respeto por los demás".	Andersson y Pearson (1999, p. 457)
Liderazgo narcisista	"Comportamientos de los líderes principalmente motivados por su propias necesidad y creencias ególatras, sobrepasando las necesidad e intereses de los constituyentes e instituciones que lideran".	Rosenthal y Pittinsky (2006, p. 631)
Liderazgo neutralizador	"Comportamientos de los líderes cuya intención es obstaculizar, con el tiempo, la habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales positivas, el éxito en el trabajo y una reputación favorable".	Duffy et al. (2002, p. 332)
Liderazgo negativo	"Los líderes se involucran en comportamientos comúnmente rechazados y denunciados que van desde aspectos ineficaces hasta destructivos".	Schilling (2009, p. 103)
Liderazgo carismático personalizado	"Los líderes enfatizan sus propios intereses y crean deliberadamente relaciones desequilibradas con sus seguidores manipulándolos y desempoderándolos".	Howell (1998)

Liderazgo pseudo-transformacional	"Ocurre cuando los líderes promueven sus propias agendas egoístas al dominar y controlar a sus seguidores. Al centrarse en sus propios intereses, estos líderes están más interesados en convertirse en ídolos personales que en los ideales colectivos que podrían beneficiar a sus seguidores".	Barling et al. (2008, p. 852)
Pequeña tiranía o Tiranía mezquina ("*Petty tyranny"*)	"Alguien que usa su poder y autoridad opresivamente, caprichosamente y, tal vez, vengativamente. Esto sugiere, en resumen, alguien que gobierna con su poder sobre los demás".	Ashforth (1997, p. 126)
Liderazgo tóxico	"Individuos que, por fuerza de sus comportamientos destructivos y cualidades personales disfuncionales, generan efectos severos y persistentes en los individuos, familias, organizaciones, comunidades e incluso las sociedades que lideran".	Lipman-Blumen (2005, p. 30)
Liderazgo tiránico	"Los líderes tíranos pueden comportarse en concordancia con los objetivos, tareas, misiones y estrategias de la organización, pero normalmente obtienen resultados no a través de sus subordinados, sino a costa de ellos".	Einarsen et al. (2007, p. 212)

Tabla 10. Definiciones de varios estilos de liderazgos destructivos. Fuente: adaptado de Mackey et al. (2021)

Como se puede observar, existen un número amplio de estilos de liderazgo que han sido catalogados como liderazgos destructivos, sin embargo, en este trabajo se va a analizar con mayor profundidad los estilos de supervisión abusiva y de liderazgo despótico, al ser dos de los estilos que cuentan con mayor presencia en la literatura de la materia y de cara al desarrollo de un estudio posterior de carácter práctico.

1. Supervisión abusiva

La supervisión abusiva se define como las "percepciones de los subordinados sobre la extensión a la que los supervisores se ven envueltos en la muestra sostenida de comportamientos hostiles verbales y no verbales, excluyendo el contacto físico" (Mackey et al. 2021, p. 707). Teniendo en cuenta esto, la supervisión abusiva se va a referir al estilo de liderazgo en el que el líder o supervisor lleva a cabo un comportamiento hostil hacia sus subordinados que se prolonga en el tiempo.

Algunos de los comportamientos que conforman las manifestaciones más típicas de este estilo de liderazgo son ridiculizar y humillar a los empleados delante de otros, mentir e intimidar a los empleados, darles un trato de silencio, desahogar la ira con los empleados, ignorar las contribuciones de los empleados o no cumplir sus compromisos con los empleados (Yuan et al., 2022; Zhao y Guo, 2019). Así, la supervisión abusiva puede expresarse en las siguientes categorías de comportamientos: 1) la imposibilidad de expresión de uno mismo; 2) la confianza en otros (interrupción, crítica y amenaza); 3) el ataque a las relaciones sociales (ignorar o excluir); 4) el reproche las amenazas severas y el respeto (chismes y difamaciones); 5) la crítica del trabajo y la vida personal; y 6) las amenazas a la salud (acoso sexual) (Birknerová et al., 2021).

Por otro lado, cabe subrayar que la definición anterior de este estilo de liderazgo establece una noción acorde al acoso emocional, siendo estudiado al mismo tiempo como una forma de acoso laboral (Abrar et al., 2020). Así, a la supervisión abusiva también se la denomina *bossing* o acoso laboral vertical (Birknerová et al., 2021).

2. Liderazgo despótico (o "*despotic leadership*", en inglés)

El liderazgo despótico es considerado el estilo de liderazgo más destructivo y egoísta entre los distintos estilos estudiados bajo el paraguas del liderazgo negativo o *dark leadership* (Albashiti et al., 2021). Este liderazgo puede definirse como un estilo de "liderazgo que es autoengrandecedor y explotador para los demás porque se basa en un comportamiento personal autoritario y dominante que sirve a los intereses propios del líder" (Mackey et al. 2021, p. 707).

Estos líderes demuestran un comportamiento egoísta que demanda la sumisión y la obediencia incondicional de sus seguidores, con el objetivo de establecer una relación de poder desigual entre ambas partes, consolidando su poder para explotar y manipular a los empleados y obtener beneficios personales (Albashiti et al., 2021). Así, los líderes despóticos van a ser descritos como egoístas, autoritarios, demandantes, dominantes, vengativos y controladores (Naseer et al., 2016). Además, a diferencia de otros estilos de liderazgo destructivos; el liderazgo despótico se va a caracterizar por una falta explícita de moralidad por parte del líder hacia sus seguidores, mostrando estándares morales y éticos bajos (Albashiti et al., 2021; Naseer et al., 2016). Sin embargo, los líderes despóticos no solo se muestran dañinos para sus seguidores, mostrando comportamientos que reflejan sus intereses egoístas diseñados para manipular, explotar y usar a sus empleados en beneficio propio, sino que también desarrollan y llevan a cabo comportamientos en contra de los intereses legítimos de las organizaciones a las que pertenecen, involucrándose en conductas fraudulentas y poco éticas (Naseer et al., 2016).

IV. CONSECUENCIAS Y EFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Los liderazgos destructivos, como se ha ido mencionado a lo largo de este marco teórico, generan consecuencias para las organizaciones y sus miembros. En este apartado se van a exponer los efectos adversos que la aparición de estos procesos de liderazgo destructivo provoca en las empresas.

Diferentes estudios han demostrado que los estilos de liderazgo destructivo generan importantes efectos en las organizaciones y sus miembros (Mackey et al., 2021). En concreto diversas investigaciones constatan que estos liderazgos negativos afectan al rendimiento laboral de los seguidores, a su voz o expresión y generan que estos muestren comportamientos adversos en el trabajo (Mackey el al., 2021). Por ejemplo, se puede destacar las influencias negativas de los estilos de liderazgo despótico y de supervisión abusiva en la aparición de conductas laborales adversas de los seguidores como la intención de renuncia o acoso laboral; en su creatividad, sus comportamientos cívicos, su rendimiento, su bienestar psicológico, su equilibrio en la vida laboral, sus comportamientos de compañerismo (*helping behaviour*, en inglés), su satisfacción laboral o su compromiso organizacional, entre otras variables (Karatepe et al., 2023; Albashiti et al., 2021).

Como se puede observar, los estilos de liderazgo destructivos desempeñan un importante papel en la realización de comportamientos adversos en el trabajo por parte de sus seguidores, los cuales generan consecuencias en variables relacionadas con la eficiencia y el rendimiento de las organizaciones y sus miembros, como las mencionadas. Distintas teorías han sido empleadas para explicar cómo estos liderazgos motivan este tipo de conductas en sus seguidores. Dentro de estas, las teorías psicológicas sociales (como la relativa al efecto de percepción de injusticia laboral) y la teoría de Conservación de Recursos ofrecen un gran entendimiento del fenómeno (Mackey et al., 2021).

La Teoría de Conservación de Recursos establece que el ser humano busca obtener y proteger aquellos recursos que son de gran importancia para alcanzar sus objetivos y controlar

su entorno, haciendo que su pérdida o amenaza genere estrés (Zhao y Guo, 2019; Zhang et al., 2018). Los liderazgos destructivos, como la supervisión abusiva y el liderazgo despótico, amenazan estos recursos generando respuestas defensivas en los seguidores favoreciendo la aparición de comportamientos adversos (Albashiti et al., 2021). Teniendo en cuenta esto, se puede establecer que los estilos de liderazgo destructivos van a ser un factor que aumenta la experiencia de estrés laboral en sus seguidores (Spain et al., 2016). Así, estos liderazgos van a constituir estresores laborales, los cuales pueden entenderse como "factores estresantes en el trabajo que generalmente se perciben como una amenaza ya que dificultan el crecimiento personal y la consecución de objetivos" (Zhang et al., 2018, p. 124).

Por otro parte, las teorías psicológico-sociales pueden ayudar a explicar cómo la justicia organizacional va a tener un efecto en las reacciones de los seguidores a los liderazgos destructivos (Mackey et al., 2021). La Teoría de la equidad, en concreto, va a sustentar por qué las percepciones de justicia organizacional generadas por los liderazgos negativos van a generar la aparición de comportamientos adversos (Fox et al., 2001). Esta teoría establece que los empleados hacen una comparación entre los resultados que obtienen y las aportaciones que realizan para conseguirlos, si de la comparación de ambas con otros miembros de la organización perciben que existe una desigualdad, estos experimentan injusticia organizacional (Fox et al., 2001). Así, desde esta perspectiva los empleados van a reaccionar a la injustica percibida por el comportamiento del líder o superior (Mitchell y Ambrose, 2007).

Por otra parte, en relación con lo anterior, se encuentra la Teoría de los Eventos Afectivos (AET) la cual también contribuye a explicar la relación entre los liderazgos destructivos y la aparición de conductas adversas en los seguidores (Mackey et al., 2021). Está teoría establece que la existencia de ciertas características en el entorno laboral genera la aparición de reacciones afectivas, es decir, de emociones negativas como la ira, la frustración o la ansiedad, que desencadenan una reacción de los individuos, apareciendo comportamientos adversos (Zhang et al., 2018).

Teniendo en cuenta estas teorías es interesante destacar la propuesta del modelo de estresores laborales-emociones negativas-comportamientos adversos de Fox et al. (2001), con el que establece que los estresores laborales (entre los que incluyen las percepciones de injusticia) producen emociones negativas como respuesta inmediata a situaciones de estrés en el entorno laboral que generan un cambio de conducta y psicológico, que lleva a la demostración de comportamientos adversos.

La ilustración siguiente muestra este modelo de explicación adaptado al estudio del liderazgo destructivo, teniendo en cuenta las teorías explicadas anteriormente y que los liderazgos destructivos pueden ser considerados factores que generan estrés y, por tanto, un estresor laboral.

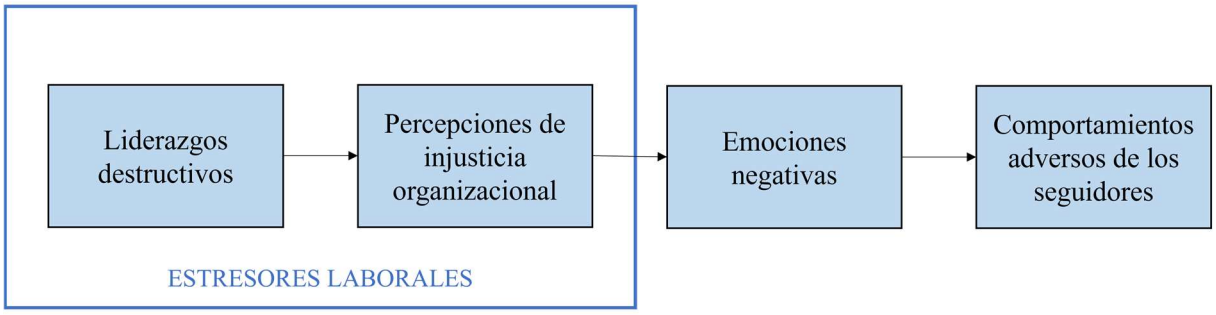

Ilustración 5. Modelo estresores laborales-emociones negativas-comportamientos adversos adaptado al estudio del liderazgo destructivo. Fuente: elaboración propia a partir de Fox et al. (2001).

Por último, es preciso señalar que aparte de estas teorías explicadas, otras como la teoría de activación de rasgos, la cual aporta una explicación de porque las características propias de cada individuo influyen en sus reacciones a los estilos de liderazgo destructivos, la teoría de aprendizaje social, la cual ayuda a explicar cómo y porque los seguidores aprenden y reproducen los comportamientos negativos de sus líderes y porque los dirigen hacia sus compañeros, y la teoría del autocontrol, cuyos principios centrales han servido de base para estudiar los intentos de los seguidores para tomar represalias contra sus superiores o líderes, han sido empleadas para explicar porque los estilos de liderazgo destructivo están relacionados con las conductas, actitudes y percepciones de los seguidores (Mackey et al., 2021).

Una vez explicado cómo los liderazgos destructivos generan la adopción de comportamientos adversos por parte de sus seguidores, cabe explicar que son estas conductas.

Los comportamientos adversos de los empleados han recibido distintas denominaciones, refiriéndose a ellos como comportamientos de desviación en el lugar de trabajo, comportamientos antisociales, comportamientos contraproducentes, mal comportamiento organizacional o agresiones en el lugar de trabajo (Appelbaum et al., 2014). Estas conductas adversas se definen como "un comportamiento voluntario que viola normas organizativas significantes y al hacerlo amenaza el bienestar de la organización, sus miembros o ambos" (Bennett y Robinson,1995, p 556) o como "comportamientos volitivos del empleado destinados a dañar la organización y sus miembros, que plantean amenazas para el funcionamiento eficaz de la organización" (Matta et al., 2014, p. 920). Al observar estás definiciones se puede apreciar que existe un cierto paralelismo con algunas de las definiciones proporcionadas para los liderazgos destructivos (por ejemplo, ver definición de Krasikova et al. (2013) citada en Mackey et al., 2021, p.705). En este sentido, se podría decir que los estilos de liderazgo destructivo son comportamientos adversos en el trabajo llevados a cabo por los líderes, lo que se refleja en que exista un solapamiento en sus estudios. Esto se puede observar en el caso de la supervisión abusiva, que es un estilo de liderazgo destructivo, pero, como se ha adelantado y se va a mencionar a continuación en los principales tipos de comportamientos adversos, constituye a su vez un tipo de acoso laboral vertical.

Al igual que los tipos de liderazgo destructivo, los comportamientos adversos en el lugar de trabajo también pueden ser clasificados en organizaciones o interpersonales, dependiendo de si pretenden dañar a la organización o a sus miembros, respectivamente. Robinson y Bennett (1995) establecen una propuesta de tipología de comportamientos adversos, ampliamente aceptada por los estudiosos de la materia, donde presenta una clasificación de estas conductas en base a un matriz dimensional, en la cual se considera, por un lado, la gravedad de estos comportamientos, y por el otro, la clasificación en comportamientos adversos organizaciones e interpersonales. Gracias a esta matriz se pueden distinguir cuatro categorías de comportamientos adversos o negativos: desviación de la propiedad, desviación de la producción, desviación política y agresión personal.

Ilustración 6. Tipología de los comportamientos adversos en el trabajo. Fuente: basado en Robinson y Bennett (1995).

Una vez explicada la tipología de los comportamientos adversos, dentro de estas conductas se pueden destacar los comportamientos de abandono en el trabajo (*work withdrawal behaviours*, en inglés), el sabotaje, el robo, los comportamientos agresivos en el trabajo (acoso laboral) y los comportamientos adversos tecnológicos o *ciberdesviación*. En la siguiente tabla se ofrece una breve visión global de las definiciones y tipología de cada uno de estos comportamientos.

1. Comportamientos de abandono del trabajo		
Definición		"Conjunto de actitudes y comportamientos realizados por los trabajadores cuando están en el lugar de trabajo, pero por distintas razones deciden ser menos participativos" (Turan, 2015, p. 89). También puede definirse como "cualquier conducta intencionada en la que el trabajador se esfuerza por evitar realizar su trabajo o la reducción de la atracción sociopsicológica o del interés del trabajador en el trabajo o la organización" (Sliter et al., 2012, p. 123)
Tipos	Psicológicos	Son actitudes enfocadas a un comportamiento negligente en el lugar de trabajo. Algunos ejemplos de estos comportamientos son soñar despierto, realizar tareas personales en el trabajo, no esforzarse en el trabajo o la intención de renuncia.
	Físicos	Engloban actos que representan el comportamiento negligente como la tardanza o el absentismo laboral.
2. Sabotaje		
Sabotaje de la producción		Se refiere a "cualquier comportamiento que pretende dañar, interrumpir o subvertir las operaciones organizacionales por motivos personales del saboteador mediante la creación de publicidad desfavorable, confusión, retraso de la producción, daño a la propiedad, destrucción de las relaciones laborales o daño a los empleados o clientes" (Ambrose et al., 2002, p. 948).
Sabotaje del servicio		Engloba los comportamientos de los empleados de la organización diseñados con la intención de afectar negativamente la prestación del servicio (Harris y Ogbonna, 2002). Algunos de estos comportamientos son: acciones de represalia contra los clientes, alterar la velocidad del servicio de manera deliberada, expresar descontento y frustración, ignorar, reírse y avergonzar a los clientes y cobrar de más (Meng y Choi, 2021).

<table>
<tr><td colspan="4">3. Robo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Definición</td><td colspan="2">Es “la apropiación física intencionada de un activo tangible propiedad de la organización” (Harold et al., 2021, p. 354).</td></tr>
<tr><td>Tipo</td><td>Robo de tiempo</td><td colspan="2">Es un tipo de robo relacionado con la productividad o (Niehoff y Paul, 2000). Puede definirse como “el tiempo que los empleados malgastan o emplean no trabajando durante su horario laboral”, “un acto que se produce cuando los empleados aceptan el pago por un tiempo de trabajo que realmente no han trabajado” o “el fracaso intencionado para registrar adecuadamente y/u organizar el tiempo de trabajo de cada uno, recibiendo una compensación por parte de la organización” (Harold et al., 2021, p 351)</td></tr>
<tr><td colspan="4">4. Comportamientos adversos tecnológicos o ciberdesviación</td></tr>
<tr><td colspan="2">Definición</td><td colspan="2">Se refiere al “uso intencional de las tecnologías de la información en el entorno laboral en contra de las normas explícitas e implícitas de la organización, amenazando el bienestar de la organización o sus miembros” (Venkatraman et al., 2018, p. 1061).</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Tipos</td><td>Cyberslacking o cyberloafing</td><td colspan="2">Referido al uso personal de las tecnologías de información de la empresa. Puede ser considerada como una desviación de la producción en el caso de que los daños sean menores, o de la propiedad, si los daños son graves debido a que pueden suponer un consumo de recursos.</td></tr>
<tr><td>Abuso informático</td><td colspan="2">Engloba comportamientos que emplean la tecnología de la información causando daños graves a la organización y que requieren unas habilidades técnicas altas. Se relaciona con crímenes informáticos serios dirigidos a las empresas.</td></tr>
<tr><td>Acceso y uso no autorizado de las tecnologías de la información</td><td colspan="2">Se refiere a aquellos comportamientos que vulneran el derecho a acceder y usar los recursos informáticos de la organización, causando un daño pequeño a las organizaciones, pero que requieren una alta habilidad técnica para llevarlos a cabo.</td></tr>
<tr><td>Agresión cibernética</td><td colspan="2">Representa una serie de comportamientos y actitudes ofensivas online que pretenden intimidar, acosas y amenazar a los compañeros de trabajo.</td></tr>
<tr><td colspan="4">5. Comportamientos agresivos en el lugar de trabajo: acoso laboral</td></tr>
<tr><td colspan="2">Definición</td><td colspan="2">El acoso laboral es “un tipo de comportamiento negativo, entre supervisores jerárquicos o subordinados y compañeros, por el que un individuo en cuestión es degradado y criticado repetidamente de manera indirecta o directa por uno o más individuos con el objetivo de alienarlo” (Abrar et al., 2020, p.1). El acoso laboral también ha sido denominado como “mobbing” (Bulutlar y Öz, 2009).</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Tipos</td><td rowspan="2">Vertical</td><td colspan="2">Acoso laboral que se produce entre miembro de la organización con distintos rangos jerárquicos.</td></tr>
<tr><td>Tipos</td><td>Ascendente</td><td>Se produce cuando uno o varios subordinados ejercen el acoso contra otra persona con un rango jerárquico superior.</td></tr>
<tr><td></td><td>Descendente</td><td>Se produce cuando la persona de un rango superior ejerce un poder abusivo sobre sus subordinados. Este tipo de acoso es la supervisión abusiva.</td></tr>
<tr><td>Horizontal</td><td colspan="2">Es aquel que se produce entre uno o varios trabajadores sobre otro u otros del mismo nivel jerárquico.</td></tr>
<tr><td>Mixto</td><td colspan="2">Es aquel que mezcla conductas abusivas verticales ascendentes o descendentes y horizontales. Se produce cuando el superior o los compañeros de la víctima o víctimas del acoso por acción u omisión contribuyen al mismo, secundándolo.</td></tr>
</table>

Tabla 11. Principales comportamientos adversos en el trabajo y su tipología. Fuente: elaboración propia a partir de distintas fuentes[1].

[1] La tipología de los comportamientos de abandono del trabajo se basa en Turan (2015), Berry et al. (2012) y Jiang et al. (2021). La tipología de los comportamientos adversos es la proporcionada por Venkatraman, et al. (2018). La tipología de acoso laboral se basa en Rojo y Cervera (2005) y Camacho Ramírez (2018).

Para terminar con este apartado se van a exponer las consecuencias que conlleva la aparición y desarrollo de procesos de liderazgo destructivo en las empresas.

Como se ha mencionado anteriormente los liderazgos destructivos van a generar la aparición de conductas negativas en los empleados, como la intención de renuncia o el acoso laboral, y tanto estos como los estilos de liderazgo destructivo (ya que no hay que olvidar que hay estilos de liderazgo destructivo que se orientan en contra de la organización, yendo en contra de los intereses legítimos de la misma) se ha comprobado que generan un efecto negativo en variables relacionadas con el rendimiento, la satisfacción, compromiso laboral, el bienestar psicológico y la salud de los empleados, entre otras variables y esto genera una pérdida del rendimiento y de la eficiencia de las empresas (Karatepe et al., 2023; Albashiti et al., 2021; Dumazert y Plane, 2012). Por ello, un primer efecto negativo de estos liderazgos va a ser la pérdida del rendimiento y de la eficiencia de la organización.

Un segundo efecto negativo son los altos costes económicos para las organizaciones asociados a la aparición de estos comportamientos adversos tanto de seguidores como de los líderes. Entre estos costes se encuentran los gastos de personal derivados de las bajas prolongadas y recurrentes en los casos de comportamientos de acoso laboral, entre los que se encuentra la supervisión abusiva, al tener estos un efecto negativo directo en la salud de las víctimas, y de reemplazo de personal en los casos de comportamientos de abandono del trabajo como el absentismo o la renuncia (Camacho Ramírez, 2018). También se generan costes en los casos de sabotaje y robo por la necesidad de reparar o sustituir los materiales y equipos dañados o sustraídos y por la pérdida que supone en las ventas de los bienes y servicios por la interrupción de estas (Peters y Maniam, 2016).

Por último, cabe destacar el impacto de estos procesos de liderazgo destructivo que engloban comportamientos adversos en las relaciones humanas y los valores profesionales ya que fomentan la creación de situaciones tóxicas donde se produzca un exceso de interacciones negativas.

V. GESTIÓN DE LOS LIDERAZGOS NEGATIVOS: POSIBLES MITIGANTES Y ESTRATEGIAS

Para terminar este marco teórico, en este apartado se van a abordar algunas de las consideraciones y estrategias que deben tener en cuenta la alta dirección y los departamentos de recursos humanos para gestionar adecuadamente estos liderazgos destructivos y mitigar su aparición.

Cabe señalar que para realizar esta gestión es de gran importancia que estos departamentos sean capaces de reconocer y detectar de manera temprana estos estilos de liderazgo destructivo, pudiendo realizar a tiempo intervenciones para evitar el desarrollo de los procesos de liderazgo negativos en las organizaciones y/o minimizar sus efectos (Erickson et al., 2015). Estas estrategias de gestión o intervenciones van a tener una estrecha relación con los elementos que conforman los procesos de liderazgo destructivo y que constituyen las causas de aparición de dichos estilos de liderazgo. Así, la gestión de los estilos de liderazgo destructivo puede realizarse en tres niveles: los líderes, los seguidores y la organización (Wisse y Rus, 2022).

Una primera consideración surge al tener en cuenta el papel que la personalidad tiene en el desarrollo de los procesos de liderazgo destructivo, haciendo que la tenencia de ciertos

rasgos de personalidad negativa y positiva predisponga a los líderes adoptar estilos de liderazgo destructivos, pero también que los seguidores sean más susceptibles de participar en estos procesos (Wille et al., 2023; Harms, 2022). En este sentido, los procesos de selección cobran una gran importancia para prevenir que estos procesos se desarrollen, evitando que aquellas personas susceptibles de realizar estas conductas accedan a la organización (Erickson et al., 2015). Por ello, los departamentos de recursos humanos deben recibir una formación adecuada para identificar los rasgos de personalidad negativa o "*dark personality*" y positiva, teniendo en cuenta que hay niveles óptimos y contraproducentes de estos rasgos, y buscar en los potenciales candidatos estas características (Wisse y Rus, 2022; Erickson et al., 2015). Este análisis de los candidatos puede realizarse mediante el uso de test de personalidad, de integridad y de habilidad cognitiva - estas herramientas deben ser poco vulnerables a la tendencias de aparentar, autopromoverse y responder lo socialmente correcto a las predisponen los rasgos de personalidad negativa por lo que deben incluir técnica de medidas implícitas, escenarios basados en casos o dilemas éticos - o mediante formularios en los que los candidatos aporten referencias profesionales que permitan hacer una comprobación de sus antecedentes en cuanto a sus actitudes, su ética y sus conductas en el entorno laboral (Wisse y Rus, 2022). Se debe tener en cuenta que este tipo de instrumentos de selección reportan grandes beneficios a largo plazo para las empresas, pero su implementación lleva asociada importantes costes económicos, incrementándose éstos cuando hay un alto número de candidatos (Bennet y Marasi, 2015). Esta estrategia permite la prevención de la aparición de estos procesos de liderazgo destructivo de manera previa al ingreso de nuevos miembros a la organización, pero también va a ser relevante para la promoción interna de los empleados y líderes (Wisse y Rus, 2022).

Otro conjunto de intervenciones o consideraciones surgen al plantearse como gestionar estos liderazgos una vez que ya han aparecido y se están desarrollando. Wisse y Rus (2022) establecen que pueden llevarse a cabo tres tipos de intervenciones dentro de los tres niveles de actuación anteriormente mencionados: 1) cambiar el comportamiento; 2) suprimir la influencia del liderazgo y 3) cortar lazos.

La primera estrategia propuesta por estos autores se centra en el cambio de comportamiento de los líderes, los seguidores y de las normas de comportamiento de la organización.

A nivel de los seguidores, este cambio de comportamiento puede llevarse a cabo, en primer lugar, dando a conocer y promoviendo una mayor concienciación sobre estos procesos de liderazgo destructivo o negativo con la finalidad de que éstos no se sientan psicológicamente cómodos dentro estas dinámicas y sean capaces de dirigir sus comportamientos a resultados positivos (Wisse y Rus, 2022). Por otra parte, es de gran importancia que se establezcan mecanismos organizacionales que permitan a los empleados en situación de vulnerabilidad expresar sus preocupaciones respecto a situaciones relacionadas con estos estilos de liderazgo. En relación con este punto, se pueden implementar mecanismos de evaluación 360º que garanticen que los empleados puedan expresar de manera anónima y honesta sus percepciones y evaluar a sus superiores (Erickson et al., 2015). Este mecanismo contribuye a crear una cultura organizativa enfocada al empoderamiento del empleado y a la colaboración al dar importancia a la responsabilidad de los líderes, la comunicación y la participación de los empleados en el proceso de gestión empresarial (Erickson et al., 2015). Cabe señalar que el empoderamiento de los empleados ha sido estudiado como un mitigante que evita la aparición de conductas adversas en los empleados teniendo a su vez efectos positivos en la satisfacción en el trabajo, el compromiso o la innovación (Aggarwal et al., 2020)

A nivel organizacional, esta estrategia se refiere al cambio de las normas de comportamiento organizacional. Este cambio debe generarse a través de un cambio en los

valores empresariales y de la cultura organizativa y por ello va a suponer un proceso lento y difícil (Wisse y Rus, 2022). Según estos autores, para lograr un cambio en la cultura organizativa y los valores, y con ello, un cambio en las normas de comportamiento, es necesario que las organizaciones resalten cual es el comportamiento de los líderes deseable, establezcan guías de comportamiento ético claras, apoyen los valores mostrando como los líderes los adoptan y refuerzan de manera activa y ligando estos valores a los sistemas de rendimiento, recompensas e incentivos, centrándose en cómo se consiguen los resultados. En relación con esto, una cultura organizativa fuerte centrada en valores éticos fundamentales, que contribuya a la creación de un clima ético positivo, va a ser un elemento disuasor para la aparición de las conductas adversas en los miembros de las organizaciones (Appelbaum et al., 2005; Appelbaum et al., 2014). Así, va a ser de gran importancia la realización de encuestas sobre satisfacción laboral y clima organizacional periódicas con el objetivo de identificar factores que favorezcan la aparición de los liderazgos destructivos (Erickson et al., 2015).

Por último, a nivel de los puestos de liderazgo esta estrategia se orienta a modificar el comportamiento de los líderes destructivos. Según Wisse y Rus (2002) este cambio de estilo o de comportamiento de los líderes puede realizarse mediante la implementación de programas de coaching o consultas personalizadas, en las cuales se puedan analizar las características negativas de los líderes para abordar mejor los cambios de comportamiento. Al mismo tiempo, pueden dirigirse los deseos de poder de los líderes destructivos o tóxicos hacia acciones prosociales mediante programas de formación en concienciación (*mindfulness*) y liderazgo transformacional (estilo de liderazgo positivo orientado a la generación de cambios). Por otro lado, teniendo en cuenta, las acciones anteriores en referente a una cultura organizacional basada en valores éticos, en el empoderamiento del empleado, la colaboración, la comunicación y la participación de los empleados en los procesos de gestión, también se puede fomentar el cambio de comportamiento de los líderes destructivos hacia los estilos de liderazgo ético y humilde, los cuales son estilos de liderazgos que han demostrado que previenen la aparición de conductas adversas en los seguidores (Wang et al., 2022; Stouten et al., 2010) .

La segunda estrategia se refiere a la supresión o contención del alcance de influencia actual y potencial de los estilos de liderazgo destructivo.

A nivel de los líderes, esta estrategia puede llevarse a cabo limitando su poder al degradarlos o promoverlos a posiciones donde sus estilos de liderazgo produzcan menos efectos, es decir, donde sean menos dañinos para la organización; o limitando su desarrollo empresarial, reduciendo sus expectativas de escalar en la jerarquía de la empresa.

Por otro lado, para limitar la influencia de los líderes sobre los empleados o seguidores las organizaciones deben enfocar las formaciones en aumentar la autoestima, la confianza y la autoeficacia de éstos, incrementando así la resiliencia de los seguidores más susceptibles a la influencia de estos líderes (Wisse y Rus, 2022). Por otra parte, estos autores subrayan que se debe tener en consideración la composición de los equipos de trabajo, tomando consciencia del número de miembros que cuentan con altas puntuaciones en susceptibilidad a este tipo de influencias.

A nivel de la organización esta limitación de la influencia de los líderes destructivos puede realizarse mediante el establecimiento de mecanismos de control y balances (Wisse y Rus, 2022). Como se explicaba anteriormente en las causas de estos estilos de liderazgo, la falta o debilidad de estos controles y balances constituye un factor que puede facilitar la aparición y propagación de estas conductas (Thoroughgood et al., 2018). Así, la creación y establecimiento de consejos de gobernanza fuertes, sistemas de control del fraude, sistemas de monitoreo, departamentos de cumplimiento y mecanismos de queja que garanticen la confidencialidad, entre otros, van a ayudar a controlar y limitar los procesos de influencia de los estilos de

liderazgo negativos (Wisse y Rus, 2022; Thoroughgood et al., 2018). Otras acciones al respecto que se pueden adoptar son aumentar la transparencia y la responsabilidad de los procesos de tomas de decisiones, incrementando las garantías y adoptar estructuras organizativas más planas (Wisse y Rus, 2022).

Para terminar, la última de las estrategias propuestas es cortar lazos. Esta estrategia debe llevarse a cabo cuando las demás acciones no han dado resultado o cuando las conductas adversas generadas por estos liderazgos destructivos son especialmente graves. Esto puede suponer el despido de los líderes destructivos y de los seguidores que participan y apoyan de manera continua estas tendencias negativas, llegando a eliminar equipos de trabajo enteros si estos comportamientos se han extendido generando problemas graves, y la descontinuación de ciertas funciones organizativas, si se han producido casos en los que algunas unidades de negocio se han visto envueltas en acciones criminales (Wisse y Rus, 2022).

VI. LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

El sector turístico se caracteriza por un rápido crecimiento, lo que se refleja en todas las industrias que lo conforman y entre ellas la hotelera. Debido a esto el estudio los factores de éxito en el sector ha ganado mayor atención e importancia a lo largo de las últimas décadas. Así, el sector turístico y la industria hotelera tampoco han sido ajenos al estudio del liderazgo, habiéndose convertido en una temática esencial para la literatura de la materia en los últimos años (Huertas-Valdivia et al., 2022).

Esta industria cuenta con una serie de características propias que la convierten en un ambiente especialmente desafiante para las empresas que la conforman, derivando en que las tareas de liderazgo y supervisión adquieran una mayor complejidad, requiriendo que las personas en estos puestos gestionen de manera simultánea tanto el rendimiento de los trabajadores como las expectativas de los clientes (Huertas-Valdivia et al., 2022). Estos rasgos característicos de la industria hotelera son la existencia de estructuras organizativas jerárquicas, de una diversidad cultural compleja, de un alto número de trabajadores temporales y de una mayor importancia del bienestar emocional y de la interacción con los clientes (Yu et al., 2022, apud Huertas-Valdivia et al., 2022).

Una de estas características mencionadas es la gran importancia que cobra la interacción con los clientes en el servicio prestado, lo que hace que los trabajadores de primera línea adquieran un papel fundamental en la prestación de los servicios, generando efectos directos en la satisfacción de los clientes. Debido a la presencia de clientela cada vez más demandante, haciendo que cada vez sea más importante la personalización de los servicios para satisfacer las necesidades, demandas y expectativas de cada cliente, hace que estos empleados tiendan a enfrentarse a varios estresores laborales sufriendo estrés laboral, agotamiento emocional y emociones negativas, comprometiendo su bienestar, lo que deriva a la aparición de comportamientos de abandono del trabajo (Wang et al., 2022). Así, los empleados son en ocasiones empujados a sus límites sufriendo un trato demandante tanto de los clientes como de sus compañeros y supervisores. De hecho, muchos de estas empresas se caracterizan por altas tasas de absentismo y de renuncias voluntarias, surgiendo un problema en la industria para atraer y retener talento (Dai et al., 2019).

Por otro lado, se puede destacar que la existencia de estructuras empresariales jerarquizadas, con estructuras burocráticas clásicas donde la toma de decisiones se encuentra centralizada, hace que la adopción de estilos de liderazgo autoritarios sea prominente en la industria hotelera (Huertas-Valdivia et al., 2022). Esto puede deberse al aumento de las

interacciones entre los empleados, los líderes o supervisores y los clientes y a la creencia de que, en entornos empresariales cambiantes con gran incertidumbre y alta competencia, como en el sector hotelero, los líderes necesitan adoptar procesos de toma de decisiones rápidos, eludiendo la consulta de opiniones (Wang et al., 2022). Sin embargo, dada la importancia de la atención al cliente para la prestación de los servicios, si los empleados no cuentan con la responsabilidad necesaria para tomar ciertas decisiones pueden enfrentar complicaciones para resolver los posibles problemas que surgen en la prestación de servicios de calidad, siendo necesario que estos cuenten con cierta autonomía para satisfacer las necesidades de los clientes (Huertas-Valdivia et al., 2019).

Esta importancia en la interacción con los clientes para la prestación de servicios y la existencia de estructuras empresariales clásicas con estilos de liderazgo autoritarios hace que en la industria hotelera tiendan a aparecer procesos de liderazgos destructivos, donde los supervisores adopten estos estilos de liderazgo como, por ejemplo, la supervisión abusiva, surgiendo los consecuentes efectos negativos para las organizaciones y sus miembros.

Sin embargo, ciertos cambios económicos y financieros en las últimas décadas han forzado a las empresas a redefinir sus procesos, produciéndose un cambio en la mentalidad de la gestión, orientándose a una mayor flexibilidad y participación, y creando nuevas estructuras organizativas más planas. Estos cambios, como se explicaba anteriormente en las estrategias de gestión de los estilos de liderazgo destructivo, suponen acciones que permiten evitar el desarrollo de estos procesos de liderazgo negativo. Así, cada vez se le da más importancia a que los líderes tengan una mayor adaptabilidad y cuenten con un enfoque centrado en las personas (Huertas-Valdivia et al., 2019). Teniendo esto en cuenta, las investigaciones en la materia se han centrado en intentar discernir cuál es el estilo más adecuado para el sector hotelero, estudiándose el liderazgo transformacional, el liderazgo servicial, el liderazgo empoderante, el liderazgo ético y el liderazgo paradójico, los cuales han demostrado tener efectos positivos en la industria de la hostelería (Huertas-Valdivia et al., 2022). Un último estilo de liderazgo que ha ganado de manera reciente la atención de los estudiosos de la materia es el liderazgo humilde, el cual ha demostrado tener efectos positivos en los empleados de los hoteles al contribuir a aliviar los estresores laborales relacionados con la relación entre líderes y seguidores y con el apoyo del entorno laboral; y al facilitar una circunstancia de igualdad que permite que los empleados expresen sus preocupaciones, fomentando la comunicación y el intercambio de información (Wang et al., 2022). Estos líderes se caracterizan por tener una orientación hacia los demás, ser altruistas y mostrar tendencias conductuales prosociales, morales y empoderantes, siendo un estilo de liderazgo centrado en los seguidores (Wang et al., 2022). Estas características y efectos en los empleados de este estilo de liderazgo van a tener una relación con el apoyo que estos perciben de sus supervisores, el cual se puede definir como el grado en el que los empleados perciben que sus supervisores les facilitan los recursos y la ayuda necesaria para ayudarles a mejorar su rendimiento en el trabajo (Chen y Wu, 2020).

Lo expuesto anteriormente refleja la importancia que adquiere el estudio del liderazgo en la industria hotelera para evitar y minimizar los efectos adversos de los liderazgos destructivos y fomentar los efectos favorables de los estilos de liderazgo positivos, permitiendo una adecuada gestión de estos.

METODOLOGÍA

En este apartado se va a exponer la metodología empleada para la realización de este estudio.

En primer lugar, la elaboración de este trabajo se fundamenta en una revisión detallada de la literatura especializada sobre el concepto de liderazgo, los liderazgos destructivos o negativos, sus antecedentes, sus consecuencias y sus tipologías. Esta literatura revisada se corresponde con artículos académicos de revistas científicas y libros de expertos (fuentes secundarias) obtenidas mediate *Scopus, Researchgate, Google Scholar* y el catálogo *Brain* de la Universidad Rey Juan Carlos, entre otras. Cabe señalar que la mayor parte de la información contenida en estas fuentes se encuentra escrita en inglés, al ser una temática que ha sido desarrollada en mayor profundidad en el mundo anglosajón. Con esta revisión bibliográfica se pretendía establecer las bases sobre los estilos de liderazgo destructivo y sus efectos en los empleados, obteniendo una aproximación teórica y desarrollando un marco teórico de investigación.

Tras este marco teórico se ha desarrollado una investigación cuantitativa en la que se han recabado datos primarios a través de una encuesta, con la intención de examinar si algunas de las concepciones teóricas sobre los liderazgos destructivos (supervisión abusiva y liderazgo despótico) se reflejan en la realidad del sector de la hostelería. En concreto, se intenta analizar si estos estilos de liderazgo tienen una influencia en la motivación de los trabajadores para continuar trabajando en una industria con gran complejidad, en la que existe un problema para atraer y retener el talento, existiendo altas tasas de absentismo y de renuncias voluntarias. Al mismo tiempo, a esta dificultad para retener el capital humano en las empresas de la industria se ha unido una tendencia actual caracterizada por el aumento de la intención de renuncia de los empleados, sobre todo tras la pandemia mundial de la Covid-19, generando un aumento de las renuncias voluntarias, la cual ha sido denominada “la gran renuncia”.

Por otro lado, se ha realizado un estudio paralelo sobre un estilo de liderazgo positivo, en el que se pretende analizar la influencia del liderazgo humilde y del efecto mediador del apoyo del supervisor percibido en la motivación de continuar trabajando de los empleados de los hoteles. El objetivo de este estudio es explorar si la adopción de estos liderazgos positivos y deseables permiten evitar la aparición de conductas adversas en los empleados, como la intención de renunciar, ejerciendo efectos contrarios a los expuestos anteriormente.

I. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Atendiendo a las ideas expuestas en el marco teórico sobre liderazgo destructivo se han formulado las siguientes hipótesis sobre las cuales se basa la presente investigación.

1. Modelo de estudio del liderazgo destructivo

En relación con los liderazgos negativos estudiados (supervisión abusiva y liderazgo despótico) se plantean las siguientes relaciones hipotetizadas:

- La supervisión abusiva influye negativamente en la motivación para continuar trabajando de los empleados de los hoteles (H1).
- El liderazgo despótico se asocia negativamente en la motivación para continuar trabajando de los empleados de los hoteles (H2).

2. Modelo de estudio del liderazgo positivo

Por otro lado, para el estudio de los estilos de liderazgos positivos (liderazgo humilde y la mediación del apoyo del supervisor percibido), los cuales son estilos de liderazgo que previenen la aparición de conductas adversas en los empleados y mejoran el rendimiento y el bienestar de los empleados, se han formulado las siguientes hipótesis:

- El liderazgo humilde se relaciona positivamente la motivación de los trabajadores de continuar trabajando (H1).
- El liderazgo humilde influye positivamente el apoyo que perciben los empleados del sector hotelero de su supervisor (H2).
- El liderazgo humilde se relaciona positivamente con el apoyo que perciben los empleados del sector hotelero de sus supervisores, lo que genera una mayor motivación para que continúen trabajando (H3).

II. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La recogida de datos se ha llevado a cabo mediante la distribución de un cuestionario online a trabajadores del sector de la hostelería, difundido a través de correo electrónico. El cuestionario empleado puede encontrarse en los anexos del presente trabajo **(Anexo 1)**. Así, tras su distribución durante el mes de junio de 2023, se han recogido 89 respuestas. De manera previa a la distribución de dicho cuestionario se procedió a realizar un test o encuesta piloto con la finalidad de verificar la comprensión y duración del mismo.

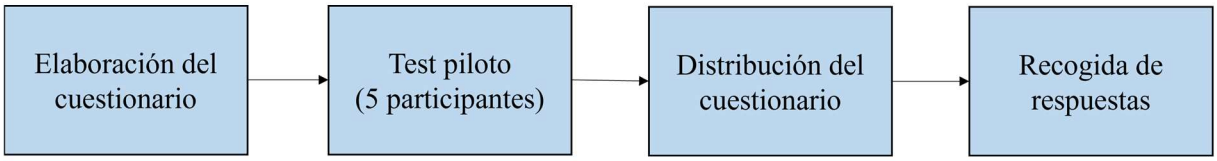

Ilustración 7. Resumen del proceso de investigación seguido. Fuente: elaboración propia.

1. Variables

A lo largo del desarrollo del marco teórico se han identificado distintas escalas de medición empleadas en la literatura de la materia para el estudio de distintas variables relacionadas con el liderazgo y sus efectos en los empleados del sector hotelero. Estas escalas han sido adoptadas por constituir instrumentos de medición validados para la investigación en esta materia.

Aspectos sociodemográficos y laborales. Se ha preguntado a los participantes sobre su género, edad, posición en la empresa y el departamento en el que trabajan dentro de sus organizaciones.

Liderazgo humilde. Se ha empleado la escala de 11 ítems de humildad moral del líder de Owens et al. (2019). Las opciones de respuesta se han establecido de acuerdo con una escala Likert de 7 niveles, siendo 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo.

Apoyo del supervisor percibido. Se ha empleado la escala de 3 ítems de Eisenberger et al. (1986) empleada por Chen y Wu (2020). Las opciones de respuesta se han establecido de acuerdo con una escala Likert de 7 niveles, siendo 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo.

Supervisión abusiva. Se ha empleado la selección de 5 ítems de la escala de supervisión abusiva de Mitchell y Ambrose (2007) empleada por Dai et al. (2019). Las opciones de respuesta se han establecido de acuerdo con una escala Likert de 7 niveles, siendo 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo.

Liderazgo despótico. Se ha empleado la escala de 6 ítems del liderazgo despótico adaptada de Hanges y Dickson (2004) empleada por De Hoogh y Den Hartog (2008). Las opciones de respuesta se han establecido de acuerdo con una escala Likert de 7 niveles, siendo 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo.

Motivación para continuar trabajando. Para medir la intención de renuncia se ha empleado la selección de 4 ítems de la escala de motivación para continuar trabajando de Armstrong-Stassen (2008) empleada por Chen y Wu (2020). Las opciones de respuesta se han establecido de acuerdo con una escala Likert de 7 niveles, siendo 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo.

2. Encuesta piloto

Antes de distribuir la encuesta definitiva para recabar los datos del estudio se ha llevado a cabo una encuesta o test piloto con la finalidad de conocer si la comprensión y longitud del cuestionario era adecuada. En esta prueba piloto participaron cinco trabajadores del sector turístico, cuyos comentarios permitieron identificar algunos problemas de comprensión y falta de claridad en algunos de los ítems empleados, los cuales se ha procedido a modificar y matizar para dotarlos de mayor claridad, facilitando su comprensión. Por otra parte, cabe señalar que los participantes señalaron que la longitud del cuestionario era adecuada, no resultando demasiado extensa su cumplimentación.

3. Selección de la muestra

Con la intención de realizar una selección del público objetivo del estudio que se lleva a cabo en esta investigación, se optó por determinar como población objetivo los empleados de los hoteles que ostentan el distintivo de la Q de Calidad del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), empleándose así un muestreo de conveniencia (no probabilístico).

Para recabar una muestra de esta población se elaboró un listado de los correos electrónicos de los hoteles con la Q de Calidad. Este listado se obtuvo de la consulta de la página web oficial del Instituto de Calidad Turística Española donde se encuentra disponible la información de los establecimientos certificados con este distintivo. Tras ello, se elaboró un listado en Excel de los hoteles de entre 1* y 5* certificados, excluyendo los hostales y apartamentos turísticos. El listado consta de 273 hoteles a los que se les solicitó su colaboración en el estudio. En el **Anexo 2** se adjunta este listado.

Tras la distribución del cuestionario *online* a través de los correos electrónicos recabados, durante el mes de junio de 2023, se obtuvieron respuestas de 89 participantes. Cabe señalar que los participantes accedieron a cumplimentar las distintas cuestiones

voluntariamente tras haber sido informados de los objetivos del estudio y del anonimato y confidencialidad en la recopilación y tratamiento de las respuestas proporcionadas, siendo tratadas de manera agregada, sin identificar casos concretos.

De estos 89 participantes en el estudio, 58 eran mujeres, constituyendo el 65,2% de la muestra, y 31 hombres (34,80%). Respecto a la edad, esta se comprende entre 18 a 64 años, por lo que la variable ha sido discretizada en cinco intervalos con una amplitud de 10 años. Así, un 23,60% de los participantes se sitúa entre 18 y 28 años, un 31,46% tiene entre 29 y 28 años, constituyendo la mayor parte de la muestra, un 29,21% tiene entre 39 y 49 años, un 14,61% se sitúa entre 49 y 58 años y, por último, un 1,12% tiene entre los 59 y 68 años, constituyendo la minoría de la muestra. Respecto a los puestos que ocupan en su empresa, la mayor parte de la muestra ocupa puestos de personal bases (42,70%), seguidos de los que ocupan puestos de mando intermedio (40,40%) y de los que ocupan puestos directivos (16,90%). Por último, si atendiendo a los departamentos a los que pertenecen los encuestados, destaca el departamento de recepción (71,91%), seguido del departamento de dirección (11,24%) y administración (4,49%).

Género		
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	58	65,20
Masculino	31	34,80
Total	**89**	**100**
Edad		
	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 28	21	23,60
Entre 29 y 38	28	31,46
Entre 39 y 48	26	29,21
Entre 49 y 58	13	14,61
Entre 59 y 68	1	1,12
Total	**89**	**100**
Posición en la empresa		
	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	15	16,90
Mando intermedio	36	40,40
Personal base	38	42,70
Total	**89**	**100**
Departamento		
	Frecuencia	Porcentaje
Administración	4	4,49
Alimentos y bebidas	1	1,12
Calidad	3	3,37
Compras	1	1,12
Consultoría	1	1,12
Dirección	10	11,24
Guest experience	1	1,12
Marketing y ventas	2	2,25
Recepción	64	71,91
RRHH	2	2,25
Total	**89**	**100**

Tabla 12. Resumen del análisis estadístico descriptivo de la muestra. Fuente: elaboración propia.

4. Ficha técnica

Tipo de estudio	Encuesta mediante formulario en *Google Forms*.
Objetivo	Conocer las consecuencias de la adopción de liderazgos negativos (supervisión abusiva y liderazgo despótico) y positivos (liderazgo humilde y apoyo del supervisor percibido) en el sector hotelero.
Ámbito	Nacional.
Universo	Trabajadores de hoteles con la Q de Calidad Turística.
Tamaño de muestra	89 empleados de hoteles.
Procedimiento de muestro	Muestreo no probabilístico. Selección de la muestra mediante la elaboración de una base de datos con los correos electrónicos de los hoteles con la certificación de la Q de Calidad turística.
Fecha de realización	4 de junio de 2023 a 20 de junio de 2023.

Tabla 13. Ficha técnica del estudio. Fuente: elaboración propia.

III. TRATAMIENTO INICIAL DE LOS DATOS

Tras haber recogido los datos de la muestra en formato Excel, se ha procedido a codificar las respuestas en función de las escalas Likert de 7 puntos establecidas para las variables de los dos estudios. Posteriormente, estos datos se han analizados mediante los programas estadísticos SPPS de IMB, en su versión 28 (disponible en *MyApps* de la URJC) y JASP (programa de uso libre).

De manera previa al análisis de los datos de la muestra (N=89) se ha comprobado si los valores obtenidos se encuentran dentro del rango definido en la escala Likert (1-7) y no existen valores perdidos (*missing values*). En este análisis previo se ha podido comprobar que efectivamente no existen datos aberrantes, es decir, datos con valores fuera de la escala Likert, ni valores perdidos. Esto último se ha debe a que se han establecido los campos de respuesta en el cuestionario online como obligatorios. Este análisis previo se adjunta en el **Anexo 3**.

IV. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Para realizar la validación del cuestionario empleado se ha analizado la fiabilidad de las escalas que lo componen y la validez de los constructos medidos, mediante un análisis del α de Cronbach y un análisis factorial exploratorio y confirmatorio, respectivamente. También se ha estudiado la normalidad de las variables medidas por las escalas.

V. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE ESTUDIO

Una vez validado el instrumento de medición, analizando la fiabilidad de las escalas y la validez de los constructos empleados en el cuestionario, se va a realizar un estudio de las relaciones de causalidad entre las variables estudiadas en ambos modelos (liderazgos destructivos y positivos), previo estudio de las correlaciones existentes entre estas. Esta causalidad se va a explorar a través de modelos de ecuaciones estructurales (SEM por sus siglas en inglés) al haberse comprobado la no normalidad de las variables bajo estudio, impidiendo así el uso del análisis de regresión lineal que establece como supuesto fundamental que se cumpla el criterio de normalidad de las variables. En concreto, se va a llevar a cabo un análisis de modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados ponderados (PLS-SEM) y un análisis de mediación.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

I. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LIDERAZGO DESTRUCTIVO

1. Análisis de fiabilidad

Se ha realizado el análisis de fiabilidad de las medidas obtenidas mediante el coeficiente del α de Cronbach, el cual mide la consistencia interna del cuestionario basándose en el promedio de la correlación entre los ítems. Este coeficiente va a permitir discernir cual sería la mejora de la fiabilidad si se excluyese algún ítem de las escalas empleadas.

La siguiente tabla muestra un resumen de los coeficientes del α de Cronbach obtenidos por las distintas escalas empleadas en el modelo. Como se puede comprobar, todas las variables cuentan con una fiabilidad satisfactoria, contando con α de Cronbach superiores a 0.8.

	α de Cronbach
Supervisión abusiva	0.933
Liderazgo despótico	0.933
Motivación para continuar trabajando	0.893

Tabla 14. Resumen del análisis de fiabilidad. Fuente: elaboración propia.

2. Análisis de la validez de los constructos

El análisis de la validez de los constructos del modelo planteado se ha realizado, en primer lugar, mediante un análisis factorial exploratorio y, posteriormente, mediante un análisis factorial confirmatorio, al emplearse escalas establecidas previamente que han sido validadas por distintos autores en numerosos estudios. A continuación, se presentan los resultados de estos análisis para los dos modelos de estudio planteados.

2.1. Análisis factorial exploratorio

De manera previa a realizar el análisis factorial exploratorio, se han empleado la prueba de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett para comprobar si es adecuada la aplicación de este análisis. Se ha obtenido una medida KMO de 0,904 y una significancia menor de 0,001 en la prueba de esfericidad de Barlett (p-valor < 0,05) por lo que no se acepta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones en una matriz de identidad. Estos resultados indican que es adecuado emplear el análisis factorial.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,904
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1506,422
	Grados de libertad (gl)	105
	Sig.	< 0,001

Tabla 15. Supuestos del análisis factorial exploratorio. Fuente: elaboración propia

El resultado del análisis factorial exploratorio arroja un modelo de dos variables que se corresponde con los constructos estudiados: liderazgos destructivos (supervisión abusiva y liderazgo despótico) y motivación para continuar trabajando. Estos dos factores extraídos explican el 77,40% de la varianza total del modelo.

	Componente	
	1	2
sa1	0,859	-0,139
sa2	0,869	-0,14
sa3	0,839	-0,316
sa4	0,739	-0,344
sa5	0,846	-0,156
ld1	0,837	-0,133
ld2	0,834	-0,293
ld3	0,868	-0,29
ld4	0,817	-0,181
ld5	0,692	-0,4
ld6	0,717	-0,345
mcw1	-0,294	0,899
mcw2	-0,2	0,943
mcw3	-0,14	0,906
mcw4	-0,335	0,886

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 16. Análisis factorial exploratorio. Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis factorial confirmatorio

Tras el análisis factorial exploratorio, se ha procedido a realizar el análisis factorial confirmatorio, cuyos resultados se presentan a continuación.

Para realizar el análisis factorial confirmatorio se ha empleado el estimador de máxima verosimilitud (MV), estableciendo un error de la estimación robusto. Se ha establecido este error de la estimación en el caso de que las variables de análisis no se distribuyan de manera normal, no existiendo multinormalidad, debido a que este mecanismo protege el análisis en este supuesto. A su vez, los ítems se han distribuido en torno a los tres factores medidos por las escalas para este modelo: supervisión abusiva, liderazgo despótico y motivación para continuar trabajando.

El resultado de este análisis corrobora el modelo de estudio compuesto por tres dimensiones, que se corresponde con las variables investigadas: supervisión abusiva, liderazgo despótico y motivación para continuar trabajando. En la siguiente tabla de resultados se observa que los ítems que componen las distintas escalas en todos los casos son significativos (p-valor < 0.05) y sus cargas factoriales dadas por la estimación estandarizada son adecuadas (> 0.45 y 0.5).

Factor	Indicador	p	Est. Std. (all)
Supervisión abusiva	sa1	< .001	0.887
	sa2	< .001	0.884
	sa3	< .001	0.900
	sa4	< .001	0.789
	sa5	< .001	0.871
Liderazgo despótico	ld1	< .001	0.813
	ld2	< .001	0.925
	ld3	< .001	0.959
	ld4	< .001	0.822
	ld5	< .001	0.796
	ld6	< .001	0.758
Motivación para continuar trabajando	mcw1	< .001	0.958
	mcw2	< .001	0.958
	mcw3	< .001	0.854
	mcw4	< .001	0.924

Tabla 17. Resultado análisis factorial confirmatorio: cargas factoriales. Fuente: elaboración propia.

Los coeficientes de determinación (R^2) obtenidos de cada una de las dimensiones del modelo indican que las dimensiones absorben un porcentaje de varianza explicada por el modelo de más del 40% de la varianza. Por otro, la varianza media extraída (AVE) es en todas las dimensiones mayor a 0,5, siendo adecuada e indicando que cada constructo explica más del 70% de la varianza de los indicadores o ítems de las escalas.

	R^2	
Supervisión abusiva	0,7514	75,14%
Liderazgo despótico	0,7203	72,03%
Motivación para continuar trabajando	0,8543	85,43%
	AVE	
Supervisión abusiva	0,743	

Liderazgo despótico	0,713
Motivación para continuar trabajando	0,850

Tabla 18.Coeficientes de determinación y varianza media extraída del análisis factorial confirmatorio. Fuente: elaboración propia.

Por último, respecto al ajuste del modelo, la prueba de Chi-cuadrado indica que el ajuste global del modelo es adecuado con una relación Chi-cuadrado/grados de libertad por debajo de 3 (X^2/gl = 2,550). Sin embargo, el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0,132 (se recomienda que esté índice se encuentre por debajo de 0,08) y el índice de bondad del ajuste (GFI) es de 0,766 (se recomienda que el índice se encuentre por encima de 0,9). Por otro lado, respecto a los índices de ajuste incremental del modelo, el CFI y el IFI se encuentran por encima de 0,9 (CFI = 0,912; IFI = 0,913), sin embargo, el TLI se sitúa en 0,893 ligeramente por debajo de 0,9 (se recomienda que estos índices se encuentren por encima de este valor para indicar un buen ajuste). Teniendo en cuenta estas medidas se puede señalar que el modelo tiene un ajuste moderado, no siendo completamente adecuado.

Medidas de ajuste del modelo		
Prueba Chi-cuadrado	X^2	221,893
	gl	87
	Sig.	< 0,001
	X^2/gl	2,550
Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)	0,132	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,766	
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0,912	
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,893	
Índice de ajuste incremental del Bollen (IFI)	0,913	

Tabla 19. Medidas de ajuste del modelo. Fuente: elaboración propia.

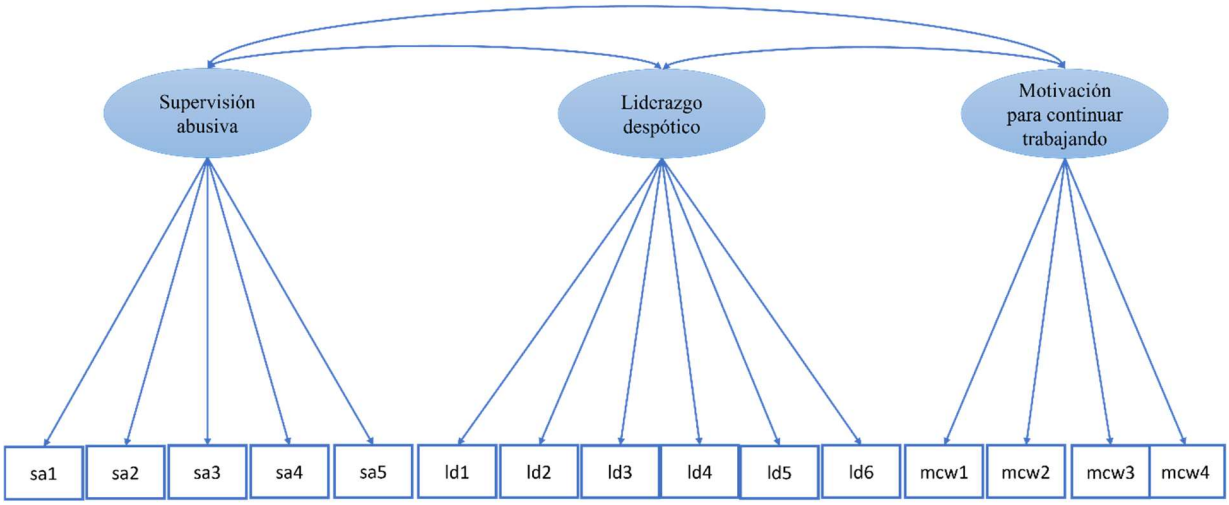

Ilustración 8. Gráfico del modelo. Fuente: Elaboración propia.

3. Normalidad de las variables

Una vez depuradas las escalas, se ha realizado una media aritmética de los resultados de los ítems con la finalidad de construir una variable por escala. Tras ello, se ha comprobado que no existen valores perdidos en estas nuevas variables resumen de los distintos constructos.

	Supervisión abusiva	Liderazgo despótico	Motivación para continuar trabajando
Válido	89	89	89
Ausente	0	0	0
Media	1.827	2.150	1.692
Desviación Típica	1.354	1.624	1.057
Mínimo	1.000	1.000	1.000
Máximo	7.000	7.000	7.000

Tabla 20. Estadísticos descriptivos variables. Fuente: adaptado de JASP.

Una vez comprobado esto, se han realizado las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors y la prueba de Shaphiro-Wilk. En ambas pruebas, se ha encontrado que las variables estudiadas en ambos modelos cuentan con una significación menor a 0,05 (p-valor < 0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que las variables siguen una distribución normal.

	Kolmogorov-Smirnov (con corrección de significación de Lilliefors)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Supervisión abusiva	0,271	89	<,001	0,668	89	<,001
Liderazgo despótico	0,24	89	<,001	0,731	89	<,001
Motivación para continuar trabajando	0,192	89	<,001	0,843	89	<,001

Tabla 21. Pruebas de normalidad. Fuente: elaboración propia. Fuente: adaptado de SPSS

Se ha empleado la prueba del coeficiente de Mardia para el estudio de la multinormalidad. Los resultados de la prueba para las variables del estudio muestran una significancia menor a 0,05 (p-valor < 0,05), tanto para la asimetría como para la curtosis, por lo que no se puede concluir la existencia de normalidad multivariada.

	Coeficiente	z	χ^2	gl	p
Asimetría	177.433		2.631.925	680	< .001
Curtosis	418.148	34.077			< .001

Tabla 22. Coeficientes de Mardia de ambos modelos de estudio. Fuente: elaboración propia.

4. Análisis del modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados ponderados (PLS-SEM)

Las relaciones de causalidad del modelo explorado se han estudiado a través de análisis de modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados ponderados (PLS-SEM) debido a que las variables incluidas no siguen una distribución normal, requisito necesario para poder aplicar los análisis de regresión lineal. Esta técnica no paramétrica ofrece mayor flexibilidad para poder ser aplicada, al no exigir supuestos en la distribución de los datos y el tamaño de la muestra, siendo una técnica con gran aceptación en el estudio de las ciencias sociales, tanto para las investigaciones explicativas como predictivas (Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018).

Previamente al análisis de causalidad se ha realizado un análisis de las correlaciones entre las variables del modelo mediante los coeficientes de correlación de Pearson. En este análisis se ha encontrado una asociación lineal positiva fuerte entre las variables de los liderazgos destructivos (supervisión abusiva y liderazgo despótico), con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,853 (p-valor < 0,001; p-valor < 0,05). Por otro lado, se ha encontrado una relación lineal negativa moderada entre la supervisión abusiva y el liderazgo despótico con la motivación para continuar trabajando de los empleados, con unos coeficientes de correlación de Pearson de -0,490 y -0,530 respectivamente (p-valor < 0,001; p-valor < 0,05).

		Sa	Ld	Mcw
Supervisión abusiva (Sa)	Correlación de Pearson	1	,853**	-,490**
	Sig. (bilateral)		<,001	<,001
Liderazgo despótico (Ld)	Correlación de Pearson	,853**	1	-,530**
	Sig. (bilateral)	<,001		<,001
Motivación para continuar trabajando (Mcw)	Correlación de Pearson	-,490**	-,530**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 23. Correlaciones de Pearson modelo de liderazgo destructivo. Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a lo anterior, se ha establecido el siguiente modelo que explora las relaciones de causalidad entre la supervisión abusiva, el liderazgo despótico y la motivación de los continuar trabajando.

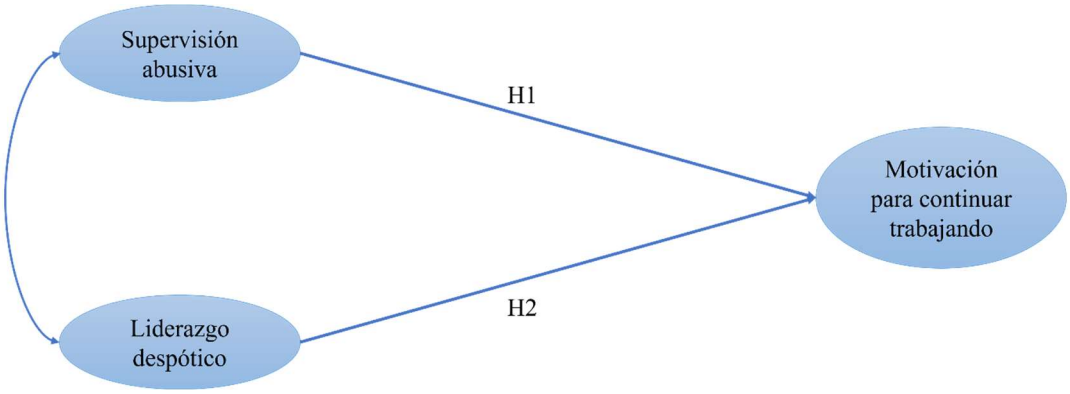

Ilustración 9. Esquema modelo 1 de liderazgo destructivo. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de los análisis de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados ponderados (PLS-SEM), donde los liderazgos destructivos de supervisión abusiva y liderazgo despótico son las variables independientes o exógenas y la motivación para continuar trabajando y el sabotaje del servicio son las variables dependientes o endógenas.

Los resultados del modelo muestran que el liderazgo despótico tiene un efecto significante y negativo sobre la motivación de los empleados de los hoteles para continuar trabajando ($\beta = -0{,}475$; $p < 0{,}05$). Al mismo tiempo, la supervisión abusiva también cuenta con un efecto negativo y significativo sobre la motivación de continuar trabajando de los empleados de los hoteles ($\beta = -0{,}264$; $p < 0{,}05$). Esto, permite confirmar las hipótesis de estudio 1 y 2 de que la supervisión abusiva y el liderazgo despótico generan efectos negativos en la motivación de los empleados para continuar trabajando. Por otro lado, el modelo cuenta con un poder predictivo moderado con un coeficiente de determinación (R^2) de 0,478.

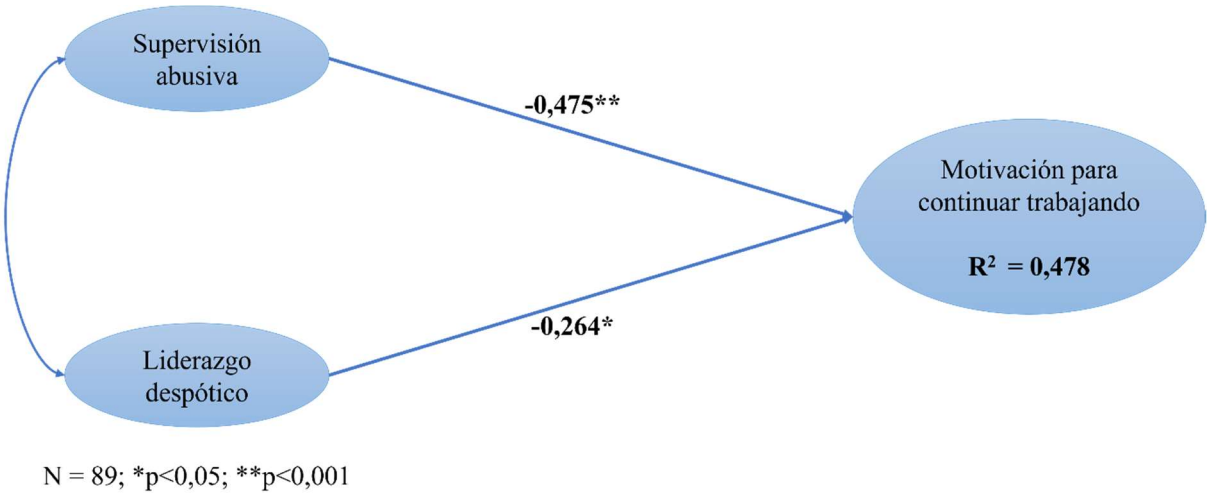

Ilustración 10. Resultados del modelo de liderazgo destructivo con PLS-SEM. Fuente: elaboración propia.

II. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LIDERAZGO POSITIVO

1. Análisis de fiabilidad

Se ha realizado el análisis de fiabilidad de las medidas mediante el coeficiente del α de Cronbach. En la siguiente tabla se muestra un resumen de los coeficientes del α de Cronbach obtenidos por las distintas escalas empleadas en el modelo. Como se puede comprobar, todas las variables cuentan con coeficientes del α de Cronbach superiores a 0.8, lo que indica que las medidas cuentan con una fiabilidad satisfactoria.

	α de Cronbach
Liderazgo humilde	0.978
Apoyo del supervisor percibido	0.948
Motivación para continuar trabajando	0.893

Tabla 24. Resumen del análisis de fiabilidad. Fuente: elaboración propia.

2. Análisis de la validez de los constructos

2.1. Análisis factorial exploratorio

De manera previa a realizar el análisis factorial exploratorio, se han llevado a cabo la prueba de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett para comprobar si es adecuado aplicar el análisis factorial. Se ha obtenido una medida KMO de 0,926 y una significancia de 0 en la prueba de esfericidad de Barlett (p-valor < 0,005) por lo que no se acepta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones en una matriz de identidad. Estos resultados indican que es adecuado emplear el análisis factorial.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,926
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2330,105
	Grados de libertad (gl)	153
	Sig.	0,000

Tabla 25. Supuestos del análisis factorial exploratorio. Fuente: elaboración propia

El resultado del análisis factorial exploratorio arroja un modelo de dos variables que se corresponde con los constructos estudiados en este modelo: liderazgos positivos (liderazgo humilde y apoyo del supervisor percibido) y motivación para continuar trabajando. Estos tres factores extraídos explican el 81,68% de la varianza total del modelo.

	Componente	
	1	2
lh1	0,856	0,292
lh2	0,87	0,297
lh3	0,807	0,275
lh4	0,875	0,31
lh5	0,91	0,24
lh6	0,839	0,318
lh7	0,78	0,407
lh8	0,872	0,266
lh9	0,873	0,241
lh10	0,852	0,278
lh11	0,814	0,326
pss1	0,753	0,412
pss2	0,755	0,338
pss3	0,832	0,29
mcw1	0,387	0,868
mcw2	0,33	0,906
mcw3	0,213	0,893
mcw4	0,326	0,884

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tabla 26. Análisis factorial exploratorio. Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis factorial confirmatorio

Este análisis factorial confirmatorio se ha realizado, al igual que en el modelo de estudio anterior, mediante el estimador de máxima verosimilitud (MV) y estableciendo un error de la estimación robusto. Como se ha mencionado anteriormente, se ha optado por este error de la estimación en el caso de que las variables de análisis no se distribuyan de manera normal, no existiendo multinormalidad. Por otro lado, los ítems se han distribuido en los tres factores medidos por las escalas de este modelo: liderazgo humilde, apoyo del supervisor percibido y motivación para continuar trabajando.

El resultado de este análisis corrobora el modelo de estudio para este tipo de liderazgo, conformado por las tres dimensiones mencionadas. Como se puede observar en la siguiente tabla de resultados, los ítems que componen las distintas escalas son significativos en todos los casos (p-valor < 0,05) y sus cargas factoriales dadas por la estimación estandarizada son adecuadas (> 0,45 – 0,50).

Factor	Indicador	p	Est. Std. (all)
Liderazgo humilde	lh1	< .001	0.890
	lh2	< .001	0.900
	lh3	< .001	0.820
	lh4	< .001	0.927
	lh5	< .001	0.948
	lh6	< .001	0.902
	lh7	< .001	0.879
	lh8	< .001	0.922
	lh9	< .001	0.911
	lh10	< .001	0.902
	lh11	< .001	0.853
Apoyo del supervisor percibido	pss1	< .001	0.928
	pss2	< .001	0.898
	pss3	< .001	0.956
Motivación para continuar trabajando	mcw1	< .001	0.958
	mcw2	< .001	0.960
	mcw3	< .001	0.853
	mcw4	< .001	0.920

Tabla 27. Resultado análisis factorial confirmatorio: cargas factoriales. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los coeficientes de determinación (R^2) de cada dimensión del modelo son también adecuados, explicando cada uno de los factores más del 40% de la varianza del modelo, a excepción de la dimensión de determinación que se sitúa muy cerca de este porcentaje (39,05%). Por otro, la varianza media extraída (AVE) es en todas las dimensiones mayor a 0,5, siendo adecuada e indicando que cada constructo explica más del 80% de la varianza de los indicadores o ítems de las escalas.

	R^2	
Liderazgo humilde	0,8034	80,34%
Apoyo del supervisor percibido	0,8603	86,03%

Motivación para continuar trabajando	0,8535	85,35%
	AVE	
Liderazgo humilde	0,803	
Apoyo del supervisor percibido	0,863	
Motivación para continuar trabajando	0,850	

Tabla 28. Coeficientes de determinación y varianza media extraída del análisis factorial confirmatorio. Fuente: elaboración propia.

Para en finalizar, respecto al ajuste del modelo, las medidas de ajuste indican que el modelo no es completamente adecuado, teniendo un ajuste mejorable, con una relación Chi-cuadrado/grados de libertad ligeramente por encima de 3 (X^2/gl = 3,23), un error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) por encima de la recomendación para este índice (RMSEA < 0,08) y un índice de bondad del ajuste (GFI) e índices de ajuste incremental del modelo (CFI, TLI y IFI) por debajo de 0,9 (recomendándose que se encuentren por encima de este valor para indicar un buen ajuste).

Medidas de ajuste del modelo		
Prueba Chi-cuadrado	X^2	427,140
	gl	132
	Sig.	< 0,001
	X^2/gl	3,23
Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)	0,159	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0,645	
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0,877	
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0,858	
Índice de ajuste incremental del Bollen (IFI)	0,878	

Tabla 29. Resumen medidas de ajuste del modelo de liderazgo positivo. Fuente: elaboración propia.

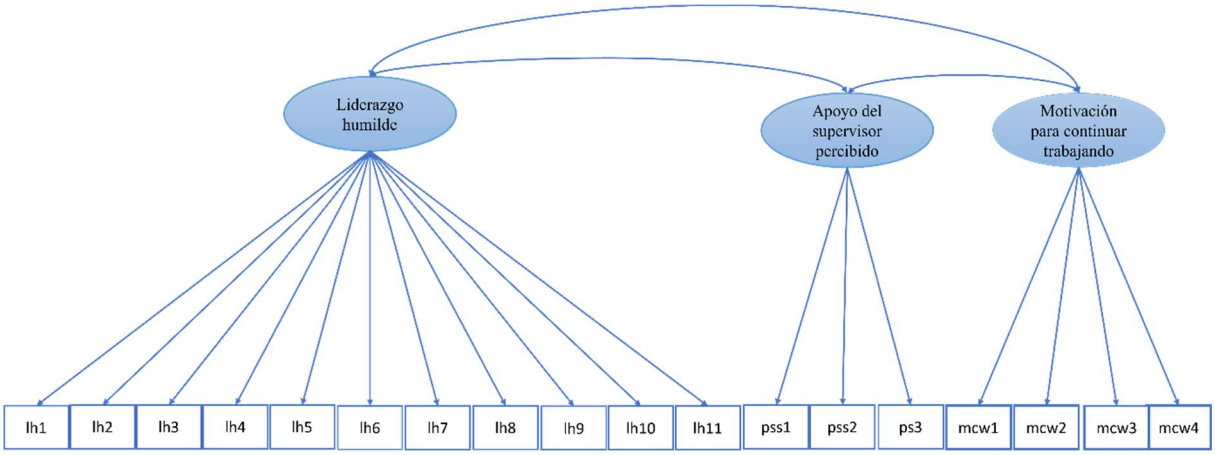

Ilustración 11.Gráfico del modelo. Fuente: Elaboración propia.

3. Normalidad de las variables

Una vez, depuradas las escalas, se ha realizado una media aritmética de los resultados de los ítems con la finalidad de construir una variable por escala. Tras ello, se ha comprobado que no existen valores perdidos en estas nuevas variables resumen de los distintos constructos.

	Liderazgo humilde	**Apoyo del supervisor percibido**	**Motivación para continuar trabajando**
Válido	89	89	89
Ausente	0	0	0
Media	5.503	5.723	1.692
Desviación Típica	1.609	1.642	1.057
Mínimo	1.000	1.000	1.000
Máximo	7.000	7.000	7.000

Tabla 30. Estadísticos descriptivos variables. Fuente: adaptado de JASP.

Una vez comprobado esto, se han realizado las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors y la prueba de Shaphiro-Wilk. En ambas pruebas, se ha encontrado que las variables estudiadas en ambos modelos cuentan con una significación menor a 0,05 (p-valor < 0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que las variables siguen una distribución normal.

	Kolmogorov-Smirnov (con corrección de significación de Lilliefors)			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo humilde	0,196	89	<,001	0,795	89	<,001
Apoyo del supervisor percibido	0,273	89	<,001	0,739	89	<,001
Motivación para continuar trabajando	0,192	89	<,001	0,843	89	<,001

Tabla 31. Pruebas de normalidad. Fuente: elaboración propia. Fuente: adaptado de SPSS

Por otra parte, se ha empleado la prueba del coeficiente de Mardia para el estudio de la multinormalidad. Los resultados de la prueba para las variables de ambos modelos de estudio muestran una significancia menor a 0,05 (p-valor < 0,05), tanto para la asimetría como para la curtosis, por lo que no se puede concluir la existencia de normalidad multivariada.

	Coeficiente	**z**	**χ^2**	**gl**	**p**
Asimetría	187.287		2.778.085	1140	< .001
Curtosis	489.734	22.806			< .001

Tabla 32. Coeficientes de Mardia de ambos modelos de estudio. Fuente: elaboración propia.

4. Análisis de mediación

Se ha llevado a cabo un análisis de mediación a través del modelo de ecuaciones estructurales para explorar las relaciones de causalidad entre el liderazgo humilde y la motivación para continuar trabajando de los empleados de los hoteles, analizando el efecto mediador del apoyo que estos perciben de su supervisor.

Al igual que en el análisis del modelo anterior, de manera previa al análisis, se han examinado las correlaciones entre las variables de este modelo a través de los coeficientes de correlación de Pearson. Los resultados de este análisis muestran que existen una asociación lineal fuerte entre el liderazgo humilde y el apoyo del superior percibido por los empleados, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,840 (p-valor < 0,001; p-valor < 0,05). También se ha encontrado una relación lineal moderada entre el liderazgo humilde y la motivación de continuar trabajando de los empleados, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,623 (p-valor < 0,001; p-valor < 0,05). A su vez, el apoyo del supervisor percibido cuenta con una asociación lineal moderada con la motivación de continuar trabajando, con coeficientes de correlación de Pearson de 0,599 (p-valor < 0,001; p-valor < 0,05).

		Lh	Pss	Mcw
Liderazgo humilde (Lh)	Correlación de Pearson	1	,840**	,623**
	Sig. (bilateral)		<,001	<,001
Apoyo del supervisor percibido (Pss)	Correlación de Pearson	,840**	1	,599**
	Sig. (bilateral)	<,001		<,001
Motivación para continuar trabajando (Mcw)	Correlación de Pearson	,623**	,599**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	<,001	

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 33. Correlaciones de Pearson modelo de liderazgo positivo. Fuente: elaboración propia.

Tras ello se ha procedido a realizar el análisis de la mediación, cuyos resultados muestran que el liderazgo humilde ejerce un efecto indirecto sobre la motivación de los trabajadores para continuar trabajando a través del apoyo que perciben del supervisor. Este efecto es positivo y significante (efecto indirecto: $\beta = 0,133$; $p < 0,05$) y supone el 34,37% del efecto total del liderazgo humilde. Estos resultados permiten confirmar las hipótesis 2 y 3. Por otro lado, este análisis también señala un efecto directo significativo y positivo del liderazgo humilde sobre la motivación de continuar trabajando (efecto directo: $\beta = 0,254$; $p < 0,05$), confirmando la hipótesis 1.

Liderazgo humilde	**β**	**p**	**95% Intervalo de Confianza**	
			Inferior	**Superior**
Efecto directo liderazgo humilde → Motivación para continuar trabajando	0.254	< .001	0.104	0.404
Efecto indirecto liderazgo humilde → Motivación para continuar trabajando	0.133	0.039	0.007	0.260
Efecto total liderazgo humilde → Motivación para continuar trabajando	0.387	< .001	0.314	0.460

Tabla 34. Resultados análisis de mediación. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los coeficientes de ruta del modelo de mediación, estos son también significativos y positivos, como se muestra en la siguiente ilustración del modelo.

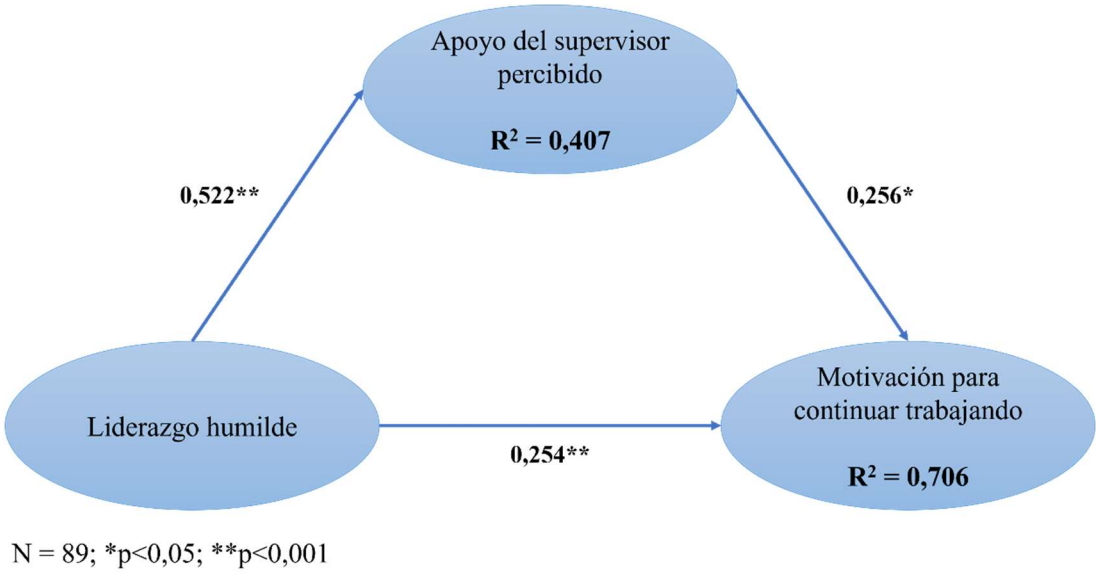

Ilustración 12. Esquema del modelo de mediación: coeficiente de ruta. Fuente: elaboración propia.

III. DISCUSIÓN

Los empleados de los hoteles, debido a la gran importancia que adquiere en la industria la interacción con los clientes para ofrecer un buen servicio, habitualmente deben enfrentarse a estresores laborales, debido a la existencia de clientes cada vez más exigentes. Esto se une a la existencia de estructuras empresariales jerarquizadas que resultan en que la adopción por parte de los líderes y supervisores de estilos de liderazgos destructivos, como la supervisión abusiva y el liderazgo despótico, sea prominente en el sector. Estos estilos de liderazgo generan importantes efectos en los empleados de los hoteles, afectando a su salud, bienestar, rendimiento y satisfacción y derivan en la aparición de conductas relacionadas con el abandono del trabajo. Así, la industria cuenta con altas tasas de absentismo y renuncias voluntarias, existiendo un problema para atraer y retener el talento. Al mismo tiempo, esta problemática se une a la tendencia actual de "la gran renuncia" por la que muchas empresas están sufriendo un aumento de las renuncias voluntarias de los empleados.

Los resultados de esta investigación demuestran que los estilos de liderazgo de la supervisión abusiva y el liderazgo despótico tienen un efecto negativo en la motivación de continuar trabajando de los trabajadores, indicando la posible intención de renunciar de los empleados de los hoteles. Estos resultados están en consonancia con la Teoría del modelo de estresores laborales-emociones negativas-comportamientos adversos de Fox et al. (2001) y de la Teoría de Conservación de Recursos. Siguiendo estas teorías, los liderazgos destructivos estudiados constituirían estresores laborales, los cuales se perciben como una amenaza ya que disminuyen el desarrollo personal y dificultan la consecución de los objetivos personales. Ante esta pérdida de recursos, los empleados experimentan estrés laboral, lo que genera una respuesta emocional - experimentado emociones negativas como la ira, la angustia y la frustración - que desencadena en que éstos empleen estrategias defensivas que favorecen la aparición de

comportamientos adversos de abandono del trabajo como, en este caso, la intención de renuncia de los empleados, es decir, se produce una disminución de su motivación para continuar trabajando (Wang et al., 2022, Albashiti et al., 2021; Zhao y Guo, 2019; Zhang et al., 2018, Fox et al., 2001).

Por otro lado, los resultados también muestran que el liderazgo humilde tiene una asociación positiva con la motivación de continuar trabajando de los empleados de los hoteles tanto directa como indirecta, a través el apoyo del supervisor percibido, asociándose con la prevención de la intención de renuncia de estos empleados. Siguiendo con la explicación que ofrecen las anteriores teorías, este estilo de liderazgo por sus características de enfoque al seguidor, moralidad, altruismo y comportamientos proactivos que fomentan la comunicación y la expresión de las preocupaciones de los empleados, constituiría un factor que permite aliviar los estresores laborales relacionados con las interacciones entre los líderes y seguidores y con el apoyo que perciben del entorno laboral (Wang et al., 2022). Por lo tanto, los recursos de estos empleados no se ven amenazados, evitando la aparición de las mencionadas emociones negativas y previniendo la aparición de respuestas defensivas como las conductas de abandono del trabajo en los trabajadores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo se centra en ciertos estilos de liderazgo destructivo que se adoptan en las organizaciones y generan efectos negativos tanto para las organizaciones como para los empleados, y que por su naturaleza constituyen una temática de gran sensibilidad para las organizaciones. Con este estudio se pretende aportar una visión general de estos liderazgos que permita concienciar sobre los efectos de su adopción y permita gestionar y mitigar su aparición desde los departamentos de Recursos Humanos y la Alta Dirección en las empresas de la industria hotelera. Esta industria, por sus características, supone un clima de gran desafío para las organizaciones y cuenta con una gran complejidad asociada a las tareas de liderazgo, complejidad que se une a unas condiciones laborales exigentes en las relaciones con los clientes y estructuras jerárquicas que derivan en que los líderes asuman estilos de liderazgo destructivo. Esto genera altas tasas de absentismo y renuncias, que han derivado en un problema para atraer y retener el talento y que puede verse incrementado por la tendencia actual de "la gran renuncia". Así, se van a ir presentado las distintas conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación.

En primer lugar, tras revisar la literatura de referencia en la materia se puede concluir que los liderazgos destructivos generan un proceso de influencia entre los líderes tóxicos, los cuales muestran un comportamiento volitivo recurrente, los seguidores susceptibles a su influencia y los factores del entorno organizacional (tanto internos como externos), que derivan en la aparición de efectos negativos para las organizaciones y sus miembros.

Las causas de estos procesos de liderazgo destructivo son una combinación de factores relacionados con estos elementos, destacando los rasgos de personalidad negativa de los líderes, la propia personalidad negativa de los seguidores y la influencia de grupos, que los hace susceptibles a la influencia de estos líderes, y factores del entorno como la falta de mecanismos de control y equilibrios, la complejidad y dinamismo del sector, la inestabilidad y percepciones de amenaza y los valores culturales. Respecto a estas últimas características del entorno que aumentan la aparición de estos procesos de liderazgo destructivo, cabe señalar que el sector turístico, y la industria hotelera, se caracterizan por un gran crecimiento, complejidad y dinamismo que requieren una constante adaptación y donde existe una diversidad cultural compleja que va a marcar las relaciones entre líderes y seguidores, lo que puede predisponer al sector a la aparición de estos procesos de liderazgo.

Por otro lado, existen múltiples estilos de liderazgo que han sido estudiados bajo el constructo del liderazgo destructivo o *dark leadership*, pudiendo existir ciertos solapamientos entre los estilos. De entre todos los estilos existentes, se pude concluir que la supervisión abusiva y el liderazgo despótico han ganado mayor importancia en las investigaciones de la materia, el primero por ser el más estudiado y el segundo por constituir el estilo de liderazgo destructivo más dañino.

Si se atiende a las consecuencias de estos estilos de liderazgo, se puede concluir que estos ejercen efectos negativos para las organizaciones y sus miembros. Estos estilos por los comportamientos que envuelven, se asocian con una pérdida de la satisfacción laboral, del rendimiento en el trabajo, del compromiso organizacional y del bienestar psicológico y la salud de los empleados a cargo de estos supervisores o líderes, desembocando en que estos muestren comportamientos adversos en el trabajo como el absentismo, la intención de renuncia o el sabotaje del servicio, los cuales generan unos elevados costes económicos para las organizaciones, empeorando, a su vez, el rendimiento y la eficiencia empresarial.

Una última conclusión de este marco teórico es que para mitigar y gestionar estos procesos de liderazgo destructivo se deben considerar detenidamente las causas de los mismos, según las características propias de cada organización. Sin embargo, de manera general, para

gestionar este tipo de procesos se pueden emplear tres estrategias en los tres niveles que conforman estos procesos (líderes, seguidores y factores organizacionales):

- **Modificar el comportamiento organizacional tanto de los líderes como de los seguidores.** Para conseguir este cambio de comportamiento, es de vital importancia que la alta dirección y los departamentos de recursos humanos velen por fomentar una cultura organizativa fuerte enfocada en valores éticos fundamentales y en el empoderamiento de los empleados. Para ello, se pueden establecer guías de conducta claras de los comportamientos deseados en los miembros de la organización, adoptar mecanismos de evaluación que permitan a los empleados evaluar a sus supervisores, expresando sus pensamientos de manera honesta, y fomentar los programas de coaching individuales a aquellos líderes destructivos para reconducir su conducta a estilos de liderazgo positivos como el transformacional, el ético o el humilde.
- **Limitar la influencia del poder de estos líderes.** Esto puede conseguirse mediante programas de formación enfocados a la concienciación de los empleados más vulnerables sobre estos liderazgos destructivos, apartando a estos líderes a posiciones donde sus estilos de liderazgo sean menos dañinos y limitando su desarrollo profesional, y estableciendo mecanismos y sistemas de control fuetes como el establecimiento de consejos de gobernanza fuertes, sistemas de control del fraude, sistemas de monitoreo, departamentos de cumplimiento y mecanismos de queja que garanticen la confidencialidad, entre otros.
- **Cortar lazos.** Esta última estrategia implica el despido del líder destructivo y de sus seguidores e incluso la restructuración de los departamentos que se ven envueltos en estas conductas, por lo que debe emplearse cuando las anteriores acciones no han dado resultados o las consecuencias de estos procesos de liderazgo destructivo adquieren especial gravedad.

Por último, cabe señalar que tiendo en cuenta el papel juega la personalidad de los líderes en que adopten estos estilos de liderazgo, los departamentos de recursos humanos deben tener especial consideración en los procesos de selección de candidatos para estas posiciones, tanto para las nuevas incorporaciones como para las promociones internas, evaluando a través de cuestionarios de personalidad, de integridad y de habilidad o mediante la aportación de referencias profesionales que permitan hacer una comprobación de los antecedentes en cuanto a sus actitudes, su ética y sus conductas en el entorno laboral.

Por otra parte, del estudio empírico se puede extraer que los liderazgos destructivos de supervisión abusiva y liderazgo despótico ejercen efectos negativos en la motivación para continuar trabajando de los empleados de los hoteles y que el liderazgo humilde tiene capacidad para aumentar esta motivación de continuar trabajando directa e indirectamente mediante el apoyo del supervisor percibido. En vista de estos resultados, y considerando el problema que presenta la hotelería para retener el talento de sus recursos humanos, se puede concluir la importancia de la adopción de liderazgos positivos como el humilde, poniendo especial cuidado en la aparición de liderazgos destructivos a través de una adecuada gestión de estos.

I. IMPLICACIONES DEL ESTUDIO Y LIMITACIONES

El objetivo principal de este trabajo es demostrar la importancia de la gestión y mitigación de la aparición de liderazgos destructivos en la industria hotelera, promoviendo a la adopción de estilos de liderazgo positivo. Para ello, se aporta una visión global de estos liderazgos destructivos que permita su entendimiento y compresión y que ayude a su gestión, mediante una revisión de fuentes secundarias especializadas en la materia. Sin embargo, en estás fuentes surge la primera limitación de este trabajo, ya que en la literatura parece existir un solapamiento entre los constructos del liderazgo destructivo, es decir, entre los distintos estilos de liderazgo; pero también entre estos y la literatura relacionada con los comportamientos adversos en el trabajo. Este solapamiento se ejemplifica en la supervisión abusiva, estilo de liderazgo destructivo que también es estudiado como una tipología de acoso laboral, el cual constituye uno de los principales comportamientos adversos interpersonales en el trabajo. También, se puede observar una literatura limitada para el estudio de estos liderazgos en su conjunto, resultando muy fragmentada. Así, muchos autores se han enfocado en el estudio de estilos de liderazgo destructivo, de causas y de consecuencias en los trabajadores concretas. Estos dos aspectos pueden generar una confusión en el estudio de estos liderazgos, lo que puede dificultar en cierta medida su comprensión.

Por otro lado, este trabajo implica una investigación cuantitativa en la que se recogen datos primarios mediante una encuesta y que posteriormente se analizan a través de los programas estadísticos de SPSS (disponible en el portal de *MyApps* de la URJC) y JASP. Gracias a este último programa se han podido realizar modelos de ecuaciones estructurales, a través de mínimos cuadrados ponderados y mediación, necesario para el análisis de variables sin normalidad. El desconocimiento inicial del manejo de esta metodología ha requerido un aprendizaje autodidáctico de la misma para poder aplicarla de manera adecuada, suponiendo algunos retos debido a que el módulo de análisis de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados ponderados (PLS-SEM) ha sido incluido recientemente en el programa JASP, no encontrando mucho material de referencia para su uso.

En relación con la recogida de datos, cabe señalar la dificultad encontrada para recopilar los datos de la muestra de estudio. Inicialmente se difundió el cuestionario en redes sociales y en los hoteles de la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM). Sin embargo, estos cuestionarios recibieron una tasa de respuesta baja, lo que llevó a que se descartaran estas muestras. Por ello, se optó por difundir otro cuestionario mediante correo electrónico en el directorio de los hoteles con la Q de Calidad, obteniéndose finalmente la muestra empleada en los estudios (N=89).

Por último, respecto de los resultados obtenidos, se puede señalar que los modelos del instrumento de medida empleados no cuentan con un ajuste totalmente adecuado y que los modelos de ecuaciones estructurales planteados se presentan simplificados, no habiéndose introducido variables de control.

II. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Finalizado el presente trabajo, se plantean las siguientes líneas de investigación para la realización de estudios futuros de características similares.

En primer lugar, puesto que en este trabajo se considera el estudio de la supervisión abusiva y el liderazgo despótico, se podría plantear la realización de un estudio que explorara otros estilos de liderazgo destructivo existentes en la literatura, como el liderazgo narcisista.

Otra línea de investigación puede surgir de considerar el efecto de estos liderazgos destructivos con otras variables de resultado en los empleados como podrían ser las conductas de innovación de los trabajadores, el sabotaje del servicio o el absentismo.

Una tercera línea de investigación podría considerar un estudio integrador entre las causas de los liderazgos destructivos, estos estilos de liderazgo y sus efectos, incluyendo algunas variables de control que completen el modelo.

Por último, en este estudio solo se considera el efecto del liderazgo humilde, pero debido al interés que puede tener el estudio de los liderazgos destructivos en conjunto con su contraparte de liderazgos positivos, se podrían considerar otros liderazgos positivos como el ético, el transformacional o el empoderante.

REFERENCIAS

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., Einarsen, S. (2010): The prevalence of destructive leadership behaviour. British Journal of Management, 21 (2), 438–452. Disponible en: https://shre.ink/lywN.

Abrar, R., Mehta, A. M., Malik, Q., Ahmad, T. (2020): The culprit-from emotional abuse to emotional assault caused by downward workplace mobbing. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 23 (4), 1-16. Disponible en: https://bit.ly/3NHTqLd.

Aggarwal, A; Chand, P.K., Jhamb, D., Mittal, A. (2020): Leader–Member Exchange, Work Engagement and Psychological Withdrawal Behavior: The mediating role of Psychological Empowerment. Frontiers in Psychology, 11 (423). Disponible en: https://bit.ly/3QSoiun.

Albashiti, B., Hamid, Z., Aboramadan, M. (2021): Fire in the belly: the impact of despotic leadership on employees work-related outcomes in the hospitality setting. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(10), 3564–3584.Disponible en; https://shre.ink/lyxh.

Ambrose, M., Seabright, M., Schminke, M. (2002): Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89(1), 947- 965. Disponible en: https://bit.ly/3tnGhyY.

Appelbaum, S., Deguire, K., Lay, M. (2005): The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. Corporate Governance (Bradford), 5 (4), 43-55. Disponible en: https://bit.ly/3vZGCJF.

Appelbaum, S., Iaconi, G., Matousek, A. (2014): Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. Corporate Governance, 7(5), 586-598. Disponible en: https://bit.ly/3Pbz7H1.

Autry, C. W., y Daugherty, P. J. (2003): Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. Journal of Business Logistics, 24(1), 171–197. Disponible en: https://shre.ink/lyQs.

Bennett, R., Marasi, S. (2015): Workplace Deviance. International Encyclopedia of the Social y Behavioral Sciences, 2 (25), 722–726. Disponible en: https://bit.ly/3KUIQ1n.

Bennett, R.; Robinson, S. (1995): A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. The Academy of Management Journal, 38 (2), 555-572. Disponible en: https://bit.ly/3wimn91.

Berry, C. M., Lelchook, A. M., Clark, M. A. (2012): A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. Journal of Organizational Behavior, 33 (5), 678–699. Disponible en: https://bit.ly/3H5MEfV.

Birknerová, Z., Zbihlejová, L., Droppa, M. (2021): Assessment of abusive supervision – Boss methodology. Journal of Business Economics and Management, 22 (1), 197-216. Disponible en: https://bit.ly/3aIzJV8.

Borgholthaus, C. J., White, J. V., Harms, P. D. (2023). CEO dark personality: A critical review, bibliometric analysis, and research agenda. Personality and Individual Differences, 201, 111951. Disponible en: https://shre.ink/lyx5.

Bulutlar, F., Oz, E. (2009): The effects of ethical climates on bullying behaviour in the Workplace. Journal of Business Ethics, 86 (3), 273-295. Disponible en: https://bit.ly/3tlGiDt.

Camacho Ramírez, A. (2018): Acoso laboral o mobbing. Editorial Universidad del Rosario. Disponible en: https://bit.ly/3mAEiU5.

Chen, T. J., Wu, C. M. (2020): Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. Tourism Management Perspectives, 33. Disponible en: https://shre.ink/lyKh.

Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., Piñeros Espinosa, R (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, implicaciones para la organización actual / Francoise Contreras Torres, David Barbosa Ramírez, Rafael Piñeros Espinosa. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Disponible en: https://shre.ink/lyHI.

Dai, Y. De, Zhuang, W. L., Hsu, S. Y., Huan, T. C. (2019): Good or bad staff? Hotel employees' core self-evaluations impacting service effort and service sabotage considering leader-member exchange moderation. Tourism Management Perspectives, 32. Disponible en: https://cutt.ly/qwt78RJY.

Dai, Y., Zhuang, W., Huan, T. (2019): Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. Tourism Management (1982), 70, 69-77. Disponible en: https://shre.ink/lyKb.

De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. (2008): Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. The Leadership Quarterly, 19(3), 297–311. Disponible en: https://shre.ink/lyKB.

Dumazert, J., Plane, J. (2012): "Negative deviant behaviors in the workplace: Causes and impacts to co-workers and human relations". Revue De Gestion Des Ressources Humaines, 86, 52-64. Disponible en: https://bit.ly/3ym7jtj.

Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 207–216. Disponible en: https://shre.ink/lyxa.

Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, *44*(4), 266–272. Disponible en: https://shre.ink/lyxk.

Farh, J.-L., Earley, P. C., Lin, S.-C. (1997): Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 421-444. Disponible en: https://cutt.ly/9wt5aP8o.

Fox, S., Spector, P., Miles, D. (2001): "Counterproductive Work Behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions". Journal of Vocational Behavior, 59 (3), 291-309. Disponible en: https://bit.ly/3woxhua.

Harms, P. D. (2022). Bad Is Stronger Than Good: A Review of the Models and Measures of Dark Personality. In *Zeitschrift fur Psychologie / Journal of Psychology* (Vol. 230, Issue 4, pp. 280–289). Hogrefe Verlag GmbH y Co. KG. Disponible en: https://shre.ink/lyxl.

Harold, C., Hu, B., Koopman, J. (2021): "Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation". Personnel Psychology, 75 (2), 347-382. Disponible en: https://bit.ly/3xCnHWm.

Harris, L. C., Ogbonna, E. (2002): "Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors". Journal of Service Research: JSR, 4 (3), 163-183. Disponible en: https://bit.ly/3NGCXXQ.

Hogan, R., Kaiser, R. B., Sherman, R. A., Harms, P. D. (2021): Twenty years on the dark side: six lessons about bad leadership. Consulting Psychology Journal, 73(3), 199–213. Disponible en: https://shre.ink/lyxW.

Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., Lloréns-Montes, F. J. (2019): Effects of different leadership styles on hospitality workers. Tourism Management, 71, 402–420. Disponible en: https://shre.ink/lcnl.

Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., Nájera-Sánchez, J. J. (2022): Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(6), 2399–2422. Disponible en: https://shre.ink/lyBP.

Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2006): Comportamiento organizacional (7a ed.)/ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson; traducción José Luis Núñez Herrejón. México: McGraw Hill España.

Jiang, X., Du, J., Yang, T., Liu, Y. (2021): How do instant messages reduce psychological withdrawal behaviors? Mediation of engagement and moderation of self-control. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18 (6), 1-13. Disponible en: https://bit.ly/3NZdRCY.

Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., Hogan, J. (2015): The dark side of personality and extreme leader behavior. Applied Psychology, 64(1), 55–92. Disponible en: https://shre.ink/lyBH.

Karatepe, O. M., Okumus, F., Nosrati, S., Gurcham, K. (2023): Test of a serial mediation model of Machiavellian leadership among hospitality and tourism employees. International Journal of Hospitality Management, 111, 103462. Disponible en: https://shre.ink/lyB2.

Kuruveettissery, S., Gupta, S., Santhosh, Rajan, K. (2023): Development and psychometric validation of the three-dimensional grit scale. Current Psychology, 42, 5280–5289. Dsiponible en: https://shre.ink/lyQm.

Li, M., Hsu, C. H. C. (2016): Linking customer-employee exchange and employee innovative behavior. International Journal of Hospitality Management, 56, 87–97. Disponible en: https://shre.ink/lylJ.

Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., Alexander, K. C. (2021): The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. Journal of Business Research, 132, 705–718. Disponible en: https://shre.ink/lyBT.

Martínez Ávila, M., y Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, *8*(16), 130–164. Disponible en: https://shre.ink/lzdy.

Mathieu, C., y Babiak, P. (2016): Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. Personality and Individual Differences, 91, 102–106. Disponible en: https://shre.ink/lyBy.

Matta, F., Erol-Korkmaz, H., Johnson, R., Biçaksiz, P. (2014): Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation. Journal of Organizational Behavior, 35(7), 920-944. Disponible en: https://bit.ly/37C4hqo.

Mehraein, V., Visintin, F., y Pittino, D. (2023): The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. International Journal of Management Reviews. Disponible en: https://shre.ink/lyBC.

Meng, B., Choi, K. (2021): Employees' sabotage formation in upscale hotels based on conservation of resources theory (COR): Antecedents and strategies of attachment intervention. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33 (3), 790-807. Disponible en: https://bit.ly/3troFlI.

Mitchell, M. S., Ambrose, M. L. (2007): Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. Journal of Applied Psychology, 92(4), 1159–1168. Disponible en: https://shre.ink/lyBj.

Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., y Darr, W. (2016): Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. The Leadership Quarterly, 27(1), 14–33. Disponible en: https://shre.ink/lyB7 .

Owens, B. P., Yam, K. C., Bednar, J. S., Mao, J., Hart, D. W. (2019): The impact of leader moral humility on follower moral self-efficacy and behavior. Journal of Applied Psychology, 104(1), 146–163. Disponible en: https://cutt.ly/0wt73K2C

Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007): The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The Leadership Quarterly, 18(3), 176–194. Disponible en: https://shre.ink/lyBo.

Penney, L.M., Spector, P. E. (2005): Job stress, incivility and Counterproductive Work Behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. Journal of Organizational Behavior, 26 (7), 777–796. Disponible en: https://bit.ly/3L8gBfO.

Peters, S., Maniam, B. (2016): Corporate fraud and employee theft: Impacts and costs on business. Journal of Business y Behavioral Sciences, 28 (2), 104-118. Disponible en: https://bit.ly/3tqQ33c.

Rojo, J. V., Cervera, A.M. (2005): Mobbing o acoso laboral. Editorial Tébar Flores. Disponible en: https://bit.ly/3961ypK.

Shaw, J. B., Erickson, A., Harvey, M. (2011): A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. The Leadership Quarterly, 22(4), 575–590. Disponible en: https://shre.ink/lyBx.

Sliter, M., Sliter, K., Jex, S. (2012): The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. Journal of Organizational Behavior, 33(1), 121–139. Disponible en: https://bit.ly/3977OxF.

Spain, S. M. (2019): Leadership, work, and the dark side of personality [e-book] / Seth M. Spain. (1st ed.). Disponible en: https://shre.ink/lyxJ.

Spain, S. M., Harms, P. D., Wood, D. (2016): Stress, well-being, and the dark side of leadership. Research in Occupational Stress and Well Being, 14, 33-59. Disponible en: https://shre.ink/lyBb.

Stouten, J., Baillien, E., Van Den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., Euwema, M. (2010): Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. Journal of Business Ethics, 95, 17-27. Disponible en: https://bit.ly/3xiUDld.

Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., Lunsford, L. (2018): Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. Journal of Business Ethics, 151(3), 627–649. Disponible en: https://shre.ink/lyBr.

Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., Jacobs, R. (2012): Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior. Journal of Leadership and Organizational Studies, 19(2), 230–255. Disponible en: https://shre.ink/lyBs.

Turan, A. (2015): Examining the impact of machiavellianism on psychological withdrawal, physical withdrawal and antagonistic behavior. Global Business and Management Research, 7 (3), 87-103. Disponible en: https://bit.ly/3Q9d3xt.

Venkatraman, S., Cheung, C., Lee, Z., Davis, F. D., Venkatesh, V. (2018): The "darth" side of technology use: An inductively derived typology of cyberdeviance. Journal of Management Information Systems, 35(4), 1060-1091. Disponible en: https://bit.ly/3aFAmyu.

Wang, X., Liu, Z., Wen, X., Xiao, Q. (2022): An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. Tourism Management, 89, 104448. Disponible en: https://shre.ink/lyK4.

Wille, B., Heyde, F., Vergauwe, J., De Fruyt, F. (2023): Understanding dark side personality at work: Distinguishing and reviewing nonlinear, interactive, differential, and reciprocal effects. International Journal of Selection and Assessment, 31(1), 1–21). Disponible en: https://shre.ink/lyK2.

Wisse, B., Rus, D. (2022): Shift, Suppress, Sever: Systemic Strategies for Dealing with Dark Leadership. Zeitschrift Fur Psychologie / Journal of Psychology, 230(4), 325–329. Disponible en: https://shre.ink/lyKw.

Yuan, K. S., Ng, T., Wu, T. J. (2022): How Do Employees Understand Negative Leadership? The Non-linear Relationship Between Abusive Supervision and Employee Innovation Behavior: Job Performance as a Moderator. Frontiers in Psychology, 13. Disponible en: https://shre.ink/lyKN.

Yukl, G. (2013): Leadership in organizations (8th edition). Pearson. Disponible en: https://shre.ink/lyxT.

Zhang, C., Mayer, D., Hwang, E. (2018): More is less: Learning but not relaxing buffers deviance under job stressors. Journal of Applied Psychology, 103(2), 123-136. Disponible en: https://bit.ly/397H4wm.

Zhao, H., Guo, L. (2019): Abusive supervision and hospitality employees' helping behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and ability to manage resources. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(4), 1977–1994. Disponible en; https://shre.ink/lyKR.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Género	Masculino	Femenino	
Edad			
Posición en su empresa	Personal base	Mando intermedio	Directivo
Departamento	Recepción		
	Alimentos y bebidas		
	Administración		
	Pisos		
	Marketing y ventas		
	Otros: …		

Teniendo en cuenta la percepción que tiene sobre su(s) superior(es) inmediato(s), indique su punto de vista sobre las siguientes afirmaciones. Su supervisor…	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
LH1. Muestra que está abierto a las ideas de los demás en la resolución de cuestiones éticas.							
LH2. Muestra que está abierto al consejo de los demás cuando se tratan cuestiones éticas.							
LH3. Busca activamente retroalimentación o comentarios sobre problema éticos.							
LH4. Muestra disposición a aprender de los demás cuando se trata de cuestiones éticas.							
LH5. Admite cuando comete errores al resolver problemas éticos.							
LH6. Admite cuando no sabe cómo resolver una cuestión de ética.							
LH7. Muestra conciencia de sus fortalezas y debilidades personales al resolver problemas éticos.							
LH8.Muestra aprecio por las fortalezas morales de los demás.							
LH9. Reconoce cuando los demás tienen mayor conocimiento y habilidades que él/ella para resolver dilemas éticos.							

LH10.Toma nota de las fortalezas morales de los demás.							
LH11. A menudo felicita a otros por sus fortalezas morales.							
PSS1. Le mantiene informado de las cosas que necesita saber para hacer bien su trabajo.							
PSS2. Reconoce cuando hace un buen trabajo.							
PSS3. Le apoya cuando tiene un problema en el trabajo.							
Teniendo en cuenta el trato que recibe de su supervisor inmediato, indique su punto de vista sobre las siguientes afirmaciones. Alguna vez su supervisor…	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
SA1. Le ha ridiculizado							
SA2. Le ha expresado que sus pensamientos o sentimientos no tienen valor o son estúpidos							
SA3. Le ha menospreciado delante de otras personas							
SA4. Ha hecho algún comentario negativo sobre usted frente a otros compañeros.							
SA5. Le ha dicho que es incompetente							
LD1. Es represivo, no siente pena o compasión.							
LD2. Está al mando y no tolera discrepancias ni que le cuestionen, da órdenes.							
LD3. Actúa con tiranía o despotismo, es impositivo.							
LD4. Tiende a ser reacio o incapaz de delegar el control de proyectos o tareas.							
LD5. Espera una obediencia incondicional de aquellos que tiene a su cargo.							
LD6. Es vengativo: busca venganza cuando es agraviado.							

Indique su punto de vista sobre las siguientes afirmaciones.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
MCW1. Salvo por circunstancias imprevistas/personales, elegiría seguir trabajando en mi empresa el mayor tiempo posible.							
MCW2. Espero seguir trabajando en mi organización el mayor tiempo posible.							
MCW3. Si tuviera completa libertad para elegir, elegiría continuar trabajando en mi empresa.							
MCW4. Tengo una alta motivación para continuar trabajando en mi empresa.							

Anexo 2: Listado de hoteles con la Q de Calidad del ICTE

NOMBRE	E-MAIL	CATEGORÍA
Atmos Hotel Boutique	paz.formoso@adsens.es info@atmoshotel.com	Hotel 4 estrellas
Bela Fisterra Hotel	info@belafisterra.com	Hotel 3 Estrellas
Boutique Hotel 1930	direccion@casanene.com	Hotel 3 Estrellas
Gran Hotel de Ferrol	administracion@granhoteldeferrol.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel As Eiras	reservas.aseiras@hotmail.es	Hotel 1 Estrella
Hotel Attica21 Coruña	direccion.coruna@attica21hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario de Carballo	info@balneariodecarballo.com	Hotel 2 Estrellas
Hotel Canaima	canaimareservas@gmail.com	Hotel 1 Estrella
Hotel Congreso	direccion@hotelcongreso.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Crunia	info@hotelcrunia.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel do Banco Azul	info@hoteldobancoazul.com	Hotel 2 Estrellas
Hotel Faro de Lariño	info@hotelfarolariño.com	Hotel 2 Estrellas
Hotel Jopi	jaime@breoganturismo.com	Hotel 1 Estrella
Hotel Monumento Pazo Do Rio	info@pazodorio.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Pazo De Altamira	reservas@pazodealtamira.com	Hotel Residencia 3 Estrellas
Hotel Semáforo de Fisterra	info@hotelsemaforodefisterra.com	Hotel 2 Estrellas
Morada Da Moa	INFO@MORADADAMOA.COM	Hotel 2 Estrellas
O Xardín de Julia	info@oxardindejulia.com	Hotel 1 Estrella
Parador Costa Da Morte	julio.castro@parador.es costadamorte@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Ferrol	ferrol@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Santiago de Compostela	santiago@parador.es	Hotel 5 Estrellas
Rio Sil	reservas@riosil.gal	Hotel 3 Estrellas
Gran Hotel Lakua	reservas@granhotelakua.com	Hotel 5 Estrellas
Parador de Argómaniz	argomaniz@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Complejo Hotelero Balneario de La Concepción	veronica@balneariodelaconcepcion.es	Hotel 3 Estrellas
Hotel Balneario de Benito	administracion@balneariodebenito.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Albacete	albacete@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Albir Playa Hotel y Spa	calidad@albirplayahotel.com	Hotel 4 Estrellas
Ar Diamante Beach Spa Hotel y Convention Centre	calidad@ar-hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Flash Hotel	reservas@flashotel.com	Hotel 4 Estrellas
Gastrohotel Rh Canfali	secretaria1@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Gran Hotel Sol y Mar	calidad@granhotelsolymar.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Boutique Palacio de Tudemir	admon2.palaciotudemir@samaguil.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Castilla Alicante	info@hcastilla.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel La Laguna Spa y Golf	direccion@hotellalaguna.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Los Ángeles	info@hotellosangelesdenia.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Madeira Centro	calidad@madeiracentro.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Palm Beach	eventos@palm-beach-hotel.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Playas de Torrevieja	calidad@hotelcabocervera.com	Hotel 3 Estrellas

Hotel Porto Calpe	info@portocalpe.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Poseidón	calidad@hotelesposeidon.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Poseidón Palace	calidad@hotelesposeidon.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Poseidón Playa	calidad@hotelesposeidon.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel R·H Corona del Mar	coronadelmar@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Princesa	direccionprincesa@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Royal	royal@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Victoria	victoria@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Restaurante Alahuar	calidad@hotelesposeidon.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Rh Ifach	secretaria1@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Rosamar	DIRECCION@HOTELROSAMAR.COM	Hotel 4 Estrellas
Parador de Jávea	javea@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Roca Esmeralda	calidad@ar-hotels.com	Hotel 3 Estrellas
Suitopía Sol y Mar Suites Hotel	direccion@suitopiahotel.com	Hotel 4 Estrellas
Avenida Hotel	direccion@avenidahotelalmeria.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario San Nicolás	gerente@balneariosannicolas.es	Hotel 3 Estrellas
Hotel Catedral Almeria	reservas@hotelcatedral.net	Hotel 4 Estrellas
Hotel de Naturaleza Rodalquilar	info@hotelrodalquilar.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Doña Pakyta	rdiaz@playasycortijos.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Mediterráneo Bay	direccion@mediterraneo-park.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Mojácar	mojacar@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Mirador de La Franca	lafranca@hotelmirador.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Cangas de Onís	cangas@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Corias	corias@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Gijón	gijon@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Ávila	avila@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Gredos	gredos@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Hotel Balneario El Raposo	balneario@balneario.net	Hotel 3 Estrellas
Parador de Mérida	merida@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Zafra	zafra@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel y Spa Villa Olimpic@ Suites	villaolimpica@zthotels.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Cardona	cardona@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Vic - Sau	vic@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Rey Arturo***	hotel@hotelreyarturo.com	Hotel 3 Estrellas
Parador de Lerma	lerma@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Cáceres	caceres@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Guadalupe	guadalupe@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Jarandilla de La Vera	jarandilla@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Plasencia	plasencia@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Trujillo	trujillo@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Casa Palacio María Luisa	almudena.moreno@casapalaciomarialuisa.com	Hotel 5 Estrellas
Hotel Guadalquivir	antoniorojas@hotelesvar.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Playa Victoria	hotelplayavictoria@palafoxhoteles.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Arcos de La Frontera	arcos@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Cádiz	calidad.cadiz@parador.es	Hotel 4 Estrellas

Gran Hotel de Puente Viesgo	info@balneariodepuenteviesgo.com	Hotel 4 Estrellas
Gran Hotel Balneario Liérganes	reservas@relaistermal.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Termas de Liérganes	contabilidad@relaistermal.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Torres de Somo	ec@torresdesomo.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Fuente Dé	fuentede@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Limpias	limpias@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Santillana Gil Blas	santillanagb@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Santillana del Mar	santillana@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Hotel y Spa Peñíscola PlazaSuites	mcmeseguer@zthotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Castillo De Peñíscola	reservas@hotelesmediterraneo.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Intur Azor	azor@intur.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Intur Bonaire	bonaire@intur.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Intur Castellón	castellon@intur.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Intur Orange	orange@intur.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Casablanca Suites	casablanca@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Don Carlos y Spa	secretaria1@hotelesrh.com / doncarlos@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Portocristo	portocristo@hotelesrh.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel R·H Vinarós Aura	vinarosaura@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Vinarós Playa	vinarosplaya@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Xauen	jorgesoler@hotelxauen.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Acuazul y Spa	msanz@hotelesmediterraneo.com info@hotelesmediterraneo.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Benicarló	benicarlo@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Ceuta	ceuta@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario Cervantes	direccion.cervantes@relaistermal.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Intur Alcázar de San Juan	alcazar@intur.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Almagro	almagro@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Manzanares	manzanares@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Córdoba	cordoba@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Complejo La Muralla	lamuralla@hostallamuralla.com	Hotel 2 Estrellas
Parador de Alarcón	alarcon@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Cuenca	cuenca@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Faro Jandía	subdirector.farojandia@grupomur.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Aiguablava	aiguablava@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Cruz de Tejeda	cruztejeda@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario Alhama de Granada	info@balnearioalhamadegranada.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Balneario De Graena	calidad@relaistermal.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario de Lanjarón	calidad@relaistermal.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Reina Isabel - Balneario Alicún de las Torres	info@balneariodealicun.com	Hotel 2 Estrellas
Parador de Granada	granada@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Sigüenza	siguenza@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Akelarre RELAIS y CHÂTEAUX)	info@akelarre.net osubijana@akelarre.net	Hotel 5 Estrellas
Hotel Balneario de Cestona	contabilidad@relaistermal.com	Hotel 3 Estrellas

Parador de Hondarribia	hondarribia@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de El Hierro	hierro@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Ayamonte	ayamonte@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Mazagón	mazagon@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Bielsa	bielsa@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Hotel Spa Sierra de Cazorla**** y ***	info@hotelsierradecazorla.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Cazorla	cazorla@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Jaén	jaen@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Úbeda	ubeda@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de La Gomera	gomera@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de La Palma	lapalma@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario De Grávalos	calidad@relaistermal.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Calahorra	calahorra@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Santo Domingo Bernardo de Fresneda	sto.domingo@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Santo Domingo de la Calzada	sto.domingo@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de León	leon@parador.es	Hotel 5 Estrellas
Parador de Villafranca del Bierzo	villafranca@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Artíes	arties@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de La Seu d'Urgell	seo@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Lleida	lleida@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Vielha	viella@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Alfonso IX	info@alfonsoix.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario y Termas de Lugo	balneario@balneariodelugo.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Casa Benilde	info@hotelcasabenilde.com	Hotel Residencia 2 Estrellas
Hotel Casona de Lazurtegui	reservas@hotelcasona.com	Hotel residencia 3 Estrellas
Hotel Ego	info@hotelego.es	Hotel Residencia 4 Estrellas
Hotel Spa Attica 21 Villalba	direccion.spavillalba@attica21hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Urban Viveiro	info@urbanviveiro.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Vila do Val	maria@hotelviladoval.com	Hotel 3 Estrellas
O Cabazo do Zacurro	ocabazo@ribadeoturismo.com	Hotel 3 Estrellas
Parador de Monforte de Lemos	monforte@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Ribadeo	ribadeo@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Vilalba	vilalba@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Central Paradores	israel.garcia@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Intur Palacio San Martín	sanmartin@intur.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Alcalá de Henares	alcala@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Chinchón	chinchon@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Amo Hotels- Hotel Sentido Benalmádena Beach	rrh@benalmadenapalace.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Benalmádena Palace	reservas@benalmadenapalace.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Isabel	jesuspeinado@hotelisabel.net jeferecepcion@hotelisabel.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Puente Real	reservas@puentereal.com	Hotel 4 Estrellas

<	franciscojmoro@mshoteles.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Antequera	antequera@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Málaga - Gibralfaro	gibralfaro@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Málaga Golf	malaga@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Nerja	nerja@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Ronda	ronda@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Bonsol	bonsol@hotelbonsol.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Castell de Mar	administracion@cmhotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Matías Beach	direccion@matiasbeach.com recepcion@matiasbeach.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Melilla	melilla@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Hotel Entremares	t.blasco@entremares.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel León	jeferecepcion@balneariodearchena.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Levante	jeferecepcion@balneariodearchena.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Termas	jeferecepcion@balneariodearchena.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Lorca	lorca@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Poseidon La Manga Hotel y Spa	calidad@hotelesposeidon.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario Elgorriaga	cristina@balnearioelgorriaga.com reservas@balnearioelgorriaga.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Castillo De Javier	info@hotelcastillodejavier.com	Hotel 1 Estrella
Parador de Olite	olite@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Arnoia Caldaria Hotel Balneario	reservas@caldaria.es	Hotel 4 Estrellas
Laias Caldaria Hotel Balneario	reservas@caldaria.es	Hotel 4 Estrellas
Lobios Caldaria Hotel Balneario	reservas@caldaria.es	Hotel 4 Estrellas
Parador Castillo De Monterrei	monterrei@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Santo Estevo	sto.estevo@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Verín	verin@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Parador de Cervera de Pisuerga	cervera@parador.es	Hotel 3 Estrellas
Casa Acuña Pensión**	calidad@isladeons.net	Hotel 2 Estrellas
Complejo Termal de Cuntis Hotel Castro	calidad@termasdecuntis.com	Hotel 4 Estrellas
Complejo Termal de Cuntis Hotel La Virgen	calidad@termasdecuntis.com	Hotel 4 Estrellas
Gran Talaso Hotel Sanxenxo	reservas@hotelsanxenxo.com	Hotel 4 Estrellas
Hostal Rodeiramar 2A	info@rodeiramar2a.com	Hotel 2 Estrellas
Hotel y Apartamentos Cons Da Garda	info@hotelconsdagarda.com	Hotel 1 Estrella
Hotel Alfonso I	administracion@hotelalfonsoprimero.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Balneario Acuña	contabilidad@relaistermal.com reservas@relaistermal.com	Hotel 2 Estrellas
Hotel Campomar	INFO@HOTELCAMPOMAR.ES	Hotel 3 Estrellas
Hotel Canelas	info@hotelcanelas.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Carlos I	direccion@hotelcarlos.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel El Puente	gerencia@hotelelpuente.es	Hotel 2 Estrellas
Hotel Farsund	farsundhotel@gmail.com	Hotel 1 Estrella
Hotel Inffinit Sanxenxo	RECEPCION@INFFINITSANXENXO.COM	Hotel 3 Estrellas
Hotel Inffinit Vigo	direccion@inffinit.com	Hotel 3 Estrellas

Hotel La Lanzada	administracion@hoteleslanzada.com	Hotel 2 Estrellas
Hotel Mardevela	info@hotelmardevela.com	Hotel 1 Estrella
Hotel Marycielo	marycielo1947@gmail.com	Hotel 2 Estrellas
Hotel Nanin Playa	GERENCIA@NANIN.COM	Hotel 3 Estrellas
Hotel Nuevo Lanzada	nuevolanzada@hoteleslanzada.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel O Son Do Mar	info@hotelosondomar.com	Hotel Residencia 1 Estrella
Hotel Panadeiramar	info@hotelpanadeiramar.com	Hotel 1 Estrella
Hotel Pazo Los Escudos y Spa Resort	direccion@pazolosescudos.com	Hotel 5 Estrellas
Hotel Pepe Vieira	RESERVAS@PEPEVIEIRA.COM	Hotel 3 Estrellas
Hotel Piñeiro	info@hotelpineiro.com	Hotel 2 Estrellas
Hotel Piramide	info@hotelpiramide.es	Hotel 2 Estrellas
Hotel Pousada Real	RECEPCION@HOTELPOSADAREAL.COM	Hotel 4 Estrellas
Hotel Puente de la Toja	info@hotelpuentedelatoja.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Quinta de San Amaro	info@quintadesanamaro.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Roquiño	direccion@hotelroquino.es	Hotel 2 Estrellas
Hotel Spa Atlántico San Vicente Do Mar	info@hotelspatlantico.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Talaso Louxo La Toja	direccion@louxolatoja.com	Hotel 4 Estrellas
Nande Hotel Da Natureza	info@nandehotel.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Baiona	baiona@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Cambados	cambados@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Pontevedra	pontevedra@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Tui	tui@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Pontus Veteris	pontusveteris.sanxenxo@gmail.com	Hotel 3 Estrellas
Spa Hotel Bosque-Mar	info@bosquemar.com	Hotel 3 Estrellas
Parador de Ciudad Rodrigo	ciudadrodrigo@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Salamanca	salamanca@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de La Granja	rosa.cicuendez@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Segovia	segovia@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Bellavista Sevilla	info@hotelbellavistasevilla.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Esmeralda	info@hotelesmeralda.es	Hotel 2 Estrellas
Parador de Carmona	carmona@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Soria	soria@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Blaumar Hotel	reservas@blaumarhotel.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario termes Montbrió	hoteltermes@rocblanchotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Cala Font	reserves@calafonthotel.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel H10 Salauris Palace	calidad.canarias@h10hotels.com h10.salauris.palace@h10hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Las Vegas	info@hotellasvegassalou.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Tortosa	tortosa@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel H10 Big Sur	calidad.canarias@h10hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel H10 Conquistador	h10.conquistador@h10hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel H10 Costa Adeje Palace	h10.costa.adeje.palace@h10hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel H10 Las Palmeras	h10.las.palmeras@h10hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel H10 Tenerife Playa	h10.tenerife.playa@h10hotels.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Balneario de Manzanera "El Paraíso"	josegirona@balneariomanzanera.com info@balneariomanzanera.com	Hotel 3 Estrellas

Hotel Carlos V	info@carlosv.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Pintor El Greco	direccion@hotelpintorelgreco.com info@hotelpintorelgreco.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel San Juan de los Reyes	info@hotelsanjuandelosreyes.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Oropesa	oropesa@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Toledo	toledo@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Albufera	director@hotelalbufera.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel Borgia	angela@dchoteles.net borgia@dchoteles.net	Hotel 3 Estrellas
Hotel R·H Bayren	direccionbayren@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Bayren Parc	direccionbayrenparc@hotelesrh.com	Hotel 4 Estrellas
Hotel R·H Gijón	direcciongijon@hotelesrh.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel R·H Riviera	riviera@hotelesrh.com	Hotel 3 Estrellas
Parador de El Saler	saler@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Tordesillas	tordesillas@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Carlton	esordo@aranzazu-hoteles.com	Hotel 5 Estrellas
Parador de Benavente	benavente@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Puebla de Sanabria	puebla@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Parador de Zamora	zamora@parador.es	Hotel 4 Estrellas
Hotel Parque	balneario@termaspallares.com reservas@relaistermal.com	Hotel 3 Estrellas
Hotel Termas Pallares	calidad@relaistermal.com reservas@relaistermal.com	Hotel 4 Estrellas
Parador de Sos del Rey Católico	sos@parador.es	Hotel 4 Estrellas

Anexo 3. Análisis previo

1. Liderazgo humilde

Estadísticos Descriptivos

	lh1	lh2	lh3	lh4	lh5	lh6	lh7	lh8	lh9	lh10	lh11
Válido	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	5.730	5.764	5.427	5.562	5.427	5.337	5.258	5.742	5.528	5.483	5.270
Desviación Típica	1.615	1.652	1.770	1.738	1.870	1.864	1.806	1.749	1.828	1.759	1.906
Mínimo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Máximo	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000

Fuente: JASP

2. Apoyo del supervisor percibido

Estadísticos Descriptivos

	pss1	pss2	pss3
Válido	89	89	89
Ausente	0	0	0
Media	5.640	5.719	5.809
Desviación Típica	1.680	1.685	1.808
Mínimo	1.000	1.000	1.000
Máximo	7.000	7.000	7.000

Fuente: JASP

3. Supervisión abusiva

Estadísticos Descriptivos

	sa1	sa2	sa3	sa4	sa5
Válido	89	89	89	89	89
Ausente	0	0	0	0	0
Media	1.742	1.899	1.899	2.090	1.506
Desviación Típica	1.466	1.538	1.538	1.749	1.298
Mínimo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Máximo	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000

Fuente: JASP

4. Liderazgo despótico

Estadísticos Descriptivos

	ld1	ld2	ld3	ld4	ld5	ld6
Válido	89	89	89	89	89	89

Ausente	0	0	0	0	0	0
Media	1.944	2.258	1.921	2.146	2.742	1.888
Desviación Típica	1.792	1.837	1.753	1.831	2.229	1.774
Mínimo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Máximo	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000

Fuente: JASP

5. Motivación para continuar trabajando

Estadísticos Descriptivos

	mcw1	mcw2	mcw3	mcw4
Válido	89	89	89	89
Ausente	0	0	0	0
Media	5.236	5.416	5.101	4.910
Desviación Típica	1.931	1.870	2.017	2.015
Mínimo	1.000	1.000	1.000	1.000
Máximo	7.000	7.000	7.000	7.000

Fuente: JASP

Anexo 4. Análisis de fiabilidad (α de Cronbach)

1. Liderazgo humilde

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	11

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
lh1	54,80	264,390	,881	,976
lh2	54,76	262,819	,891	,975
lh3	55,10	263,728	,807	,977
lh4	54,97	258,737	,921	,974
lh5	55,10	253,887	,937	,974
lh6	55,19	256,861	,885	,975
lh7	55,27	259,563	,867	,976
lh8	54,79	258,965	,910	,975
lh9	55,00	257,182	,899	,975
lh10	55,04	259,725	,890	,975
lh11	55,26	258,262	,839	,977

Fuente: SPPS

2. Apoyo del supervisor percibido

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,948	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
pss1	11,53	11,343	,893	,923
pss2	11,45	11,478	,872	,938
pss3	11,36	10,392	,911	,910

Fuente: SPPS

3. Supervisión abusiva

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
sa1	7,39	29,900	,859	,911
sa2	7,24	29,523	,834	,915
sa3	7,24	29,205	,858	,911
sa4	7,04	28,680	,752	,935
sa5	7,63	31,781	,844	,916

Fuente: SPPS

4. Liderazgo despótico

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	6

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ld1	10,96	69,771	,735	,929
ld2	10,64	65,142	,893	,909
ld3	10,98	65,727	,922	,907
ld4	10,75	67,984	,784	,923
ld5	10,16	62,680	,775	,928
ld6	11,01	69,829	,743	,928

Fuente: SPPS

5. Motivación para continuar trabajando

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	4

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
mcw1	15,43	31,043	,916	,938
mcw2	15,25	31,370	,936	,933
mcw3	15,56	31,431	,839	,962
mcw4	15,75	30,461	,897	,944

Fuente: SPPS