



Dark leadership: una aproximación al estudio de liderazgos tóxicos y su impacto en la industria hotelera

Dark leadership: toxic leadership and its impact on the hotel industry

Irene Contreras-Gordo¹

Universidad Rey Juan Carlos

i.contreras.2016@alumnos.urjc.es

<https://orcid.org/0009-0008-2085-5002>

Irene Huertas-Valdivia

Universidad Rey Juan Carlos

irene.huertas@urjc.es

<https://orcid.org/0000-0001-8156-901X>

Recibido/Received: 28/12/2023

Aceptado/Accepted: 15/01/2024

RESUMEN:

El liderazgo puede constituir un factor diferencial clave para lograr el éxito empresarial. Por ello, su estudio ha cobrado una creciente importancia con la intención de discernir aquellos estilos de liderazgo que generan mayores efectos positivos en los entornos organizativos. Sin embargo, no todos los jefes adoptan liderazgos positivos, demostrando distintos estudios que en determinados sectores —como la industria hotelera— es frecuente encontrar los denominados “liderazgos destructivos”, los cuales pueden generar importantes efectos negativos para las organizaciones y sus miembros.

El presente trabajo pretende revisar determinados estilos *negativos* de liderazgo, analizando algunos de sus efectos en trabajadores de hotel. En concreto, se presenta un estudio en el que se analizan los efectos de dos liderazgos destructivos (la supervisión abusiva y el liderazgo despótico) en la *intención de permanecer en la empresa* en una muestra de empleados de hoteles certificados con la Q de Calidad del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE). Este estudio pretende ofrecer una explicación a las altas tasas de absentismo y rotación habituales en el sector, que han derivado en un problema actual para las empresas hoteleras, las cuales enfrentan dificultades para captar y retener el talento. Los resultados de este estudio demuestran el impacto negativo de los liderazgos destructivos en la intención de continuar en el trabajo del empleado hotelero.

Palabras clave: liderazgo, supervisión abusiva, liderazgo despótico, intención de renunciar, hoteles.

¹ El presente proyecto de investigación turística ha sido galardonado con la Excelencia en el marco del XIII Fórum de REDINTUR, siendo distinguido entre los ocho mejores Trabajos de Fin de Máster en Turismo del año 2023.

ABSTRACT:

Leadership can be the difference between a company failing or succeeding. Leadership research is, therefore, a growing field of study that explores how leaders generate positive outcomes for their organisations. However, not all managers have a positive impact. As different studies show, in certain sectors, such as the hotel industry, so-called ‘destructive leadership’ is a common phenomenon which generates significant negative effects for organisations and their members. The aim of this paper is to examine a selection of leadership styles and to analyse some of their effects on hotel workers, in order to account for the high rates of absenteeism and turnover common in the sector nowadays and which have made it more difficult for hotel companies to attract and retain human capital. The study focuses in particular on the impact of abusive supervision and despotic leadership styles on employee motivation to continue working in the hotel industry. Primary data were collected from a sample of employees currently working in hotels with Q-mark quality certification from the Spanish Institute of Tourism Quality. The results of the study demonstrate the negative influence of these dark leadership styles on motivation to continue working in the hotel sector.

Keywords: leadership, abusive management, despotic leadership, intention to quit, hotels.

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO/ HOW TO CITE THIS ARTICLE

Contreras-Gordo, Irene y Huertas-Valdivia, Irene (2024). Dark leadership: una aproximación al estudio de liderazgos tóxicos y su impacto en la industria hotelera. *Rotur, Revista de Ocio y Turismo*, 18(1), 116-130. <https://doi.org/10.17979/rotur.2024.18.1.10219>

I. INTRODUCCIÓN

El estudio de liderazgo en el sector turístico y, en concreto, en la industria hotelera, ha ido ganando una mayor importancia e interés en las últimas décadas. Esto se puede deber a la complejidad que estas tareas adquieren como consecuencia de las características propias de un sector que supone importantes retos para las empresas. Recientes estudios se han centrado en discernir qué estilos de liderazgos son los más adecuados para el éxito empresarial en el sector hotelero, centrando su atención en distintos estilos de liderazgo *positivo* como el transformacional, el servicial o el ético (Huertas-Valdivia et al., 2022). Sin embargo, no todos los estilos de liderazgo son positivos; existen otras formas de dirigir personas (liderazgos destructivos) que generan importantes efectos negativos tanto para las organizaciones como para los miembros que las componen.

Este enfoque negativo del estudio del comportamiento organizacional y del liderazgo es un tema de estudio *sensible*, por lo que ha sido en parte ignorado dada la dificultad de su análisis en la realidad empresarial. Sin embargo, la gravedad de sus efectos exige una mayor atención en su estudio con el objetivo de identificar comportamientos inadecuados en los superiores, para gestionarlos apropiadamente. Por ello, este artículo pretende arrojar luz sobre estos estilos de liderazgo destructivo que permita adquirir un mayor entendimiento del fenómeno. Se persigue también que este estudio favorezca que los departamentos de recursos humanos sepan identificar y erradicar conductas tóxicas por parte de los superiores en empresas hoteleras.

El modelo de la “cadena servicio-beneficio” demuestra que lo que ocurre a nivel interno en la organización acaba permeando en el servicio que se presta al cliente (Kim, 2014). En este sentido, los comportamientos y actitudes de los trabajadores en contacto directo con los clientes son

claves para el éxito de la prestación del servicio en el sector hotelero. De hecho, la atención recibida constituye un atributo básico de la calidad del servicio prestado que genera efectos directos en la satisfacción de los clientes (Méndez Díaz et al., 2021). Sin embargo, las características propias del sector pueden, en cierto modo, dar lugar a la aparición de conductas no deseadas en estos entornos laborales: la tradicional existencia de estructuras organizativas jerárquicas con estilos de liderazgo autoritarios, una diversidad laboral compleja, un alto número de trabajadores temporales y la interacción continua con un cliente cada vez más exigente, resultan en una creciente complejidad en las tareas del líder. Todo esto puede favorecer el que en la industria hotelera puedan aparecer procesos de liderazgos destructivos y, en consecuencia, exista un problema para atraer y retener talento debido a las altas tasas de absentismo y renuncias voluntarias en este sector (Huertas-Valdivia et al., 2022; Dai et al., 2019).

Teniendo esto último en cuenta, esta investigación responde a los siguientes objetivos específicos: (1) examinar el impacto del liderazgo destructivo de supervisión abusiva en la intención de continuar trabajando de los empleados de los hoteles y (2) analizar el impacto del liderazgo despótico en la intención de permanecer en la empresa de los trabajadores hoteleros. Estos objetivos se traducen en un estudio cuantitativo que explora un modelo que analiza el efecto de estos estilos de liderazgo en la intención de los empleados de continuar trabajando, siendo ésta un indicador de la intención de renunciar de los mismos.

II. MARCO TEÓRICO

Los liderazgos negativos o destructivos (“*dark leadership*”, en inglés) han sido definidos como los comportamientos voluntarios de un líder que pueden dañar o pretenden dañar a su organización y/o a sus seguidores, al alentar a estos últimos a alcanzar objetivos contrarios a los intereses legítimos de la organización y/o al emplear métodos de influencia dañinos hacia sus seguidores, independientemente de su motivación (Krasikova et al., 2013 apud Mackey et al., 2021). A su vez, otros autores como Thoroughgood et al. (2018) los definen como un proceso de influencia complejo generado entre los líderes destructivos o tóxicos, seguidores susceptibles y entornos favorables a dicha influencia; este proceso se desarrolla con el tiempo y genera resultados en la organización que comprometen la calidad de vida de los grupos de interés internos y externos, restando valor a sus objetivos grupales. En definitiva, estos estilos engloban una serie de conductas destructivas de los líderes o supervisores que se repiten en el tiempo y que generalmente desencadenan la aparición de procesos negativos de influencia entre los líderes y sus subordinados, generando determinadas características en los entornos laborales.

Entre las causas de la aparición de estos liderazgos destacan determinados factores personales, como los propios rasgos de personalidad negativa de los líderes (la “*dark personality*”, estudiada por Hogan y Hogan (2001) con su Manual diagnóstico y estadístico de trastornos mentales IV (DSM-IV) y por la perspectiva de la triada oscura o “*dark triad*” introducida por Paulhus y Williams (2002) (Wille et al., 2023)) – y la de los seguidores, predisponiéndolos a participar en estos procesos de manera activa. Otros estudios han explorado la importancia del contexto en el surgimiento de estos estilos de liderazgo, señalando así factores situacionales del entorno interno y externo de las organizaciones —como la falta de mecanismos de control, la complejidad y dinamismo de la industria, la inestabilidad y percepciones de amenaza o los valores culturales dominantes (Thoroughgood et al., 2018).

Dentro de la disciplina de estudio del liderazgo negativo han ido proliferando distintos constructos para definir los diferentes estilos de liderazgo destructivo. Si bien es cierto que existen ciertos solapamientos y redundancias, cada estilo cuenta con matices específicos relevantes para su estudio individual (Mehraein et al., 2023; Mackey et al., 2021). La supervisión abusiva y el liderazgo despótico son considerados estilos de liderazgo destructivos.

La *supervisión abusiva* se define como “la percepción de los subordinados sobre la muestra sostenida en el tiempo de comportamientos hostiles verbales y no verbales, excluyendo el contacto físico” (Tepper, 2000, apud Mackey et al. 2021, p. 707) y ha sido estudiada como una forma de acoso laboral (Birknerová et al., 2021; Abrar et al., 2020). Así, algunas de las manifestaciones más comunes de este estilo de liderazgo son ridiculizar y humillar a los empleados, mentirles o amenazarles, darles un trato de silencio o ignorar sus contribuciones, entre otras conductas (Yuan et al., 2022; Zhao y Guo, 2019).

Por otro lado, el *liderazgo despótico* es definido como un “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, apud Mackey et al. 2021, p. 707), y es considerado el estilo de liderazgo más destructivo y egoísta de los distintos estilos considerados como liderazgos negativos. Esto se debe a que los líderes despóticos cuentan con una falta explícita de moralidad que los lleva a manipular y explotar a los empleados en beneficio propio, dañándolos en el proceso, y a desarrollar conductas fraudulentas contra los intereses legítimos de las organizaciones a las que pertenecen (Albashiti et al., 2021; Naseer et al., 2016).

Teniendo en cuenta su naturaleza, ambos estilos de liderazgo generan importantes efectos negativos para las organizaciones y sus miembros, demostrándose en diferentes estudios su incidencia negativa sobre variables como el rendimiento laboral de los seguidores, su bienestar psicológico, la satisfacción laboral o el compromiso organizacional. Estos estilos también han demostrado mermar la capacidad de expresión del trabajador, reducir la innovación y los comportamientos de ayuda y desencadenar la aparición de conductas adversas en el trabajo como, por ejemplo, la intención de renuncia (Karatepe et al., 2023; Albashiti et al., 2021; Mackey et al., 2021; Zhao y Guo, 2019). Por ejemplo, en el contexto del sector turístico, Albashiti et al. (2021) demuestran el impacto negativo del liderazgo despótico en la satisfacción en el trabajo y el estrés psicológico de los empleados de hostelería, y cómo el estrés psicológico media el impacto de este estilo de liderazgo en la intención de renunciar de estos empleados. Estos autores señalan que “cuando los líderes demuestran conductas punitivas, exigen completa obediencia y no muestran compasión o tolerancia, es más probable que los empleados muestren insatisfacción con su trabajo” (p. 3576) y, a su vez, experimenten estrés, llevándolos a realizar conductas adversas como la intención de renunciar. Zhao y Guo (2019) demuestran la incidencia negativa del estilo de supervisión abusiva en la muestra de comportamientos de ayuda entre los empleados de hotel, indicando la capacidad de este liderazgo para predecir estas conductas en el contexto de la hostelería. A su vez, Dai et al. (2019) estudian cómo el estilo de supervisión abusiva merma la resiliencia de los empleados de las agencias de viaje aumentando su intención de renunciar, mostrando como la conducta abusiva de los líderes puede mediar en la aparición de comportamientos de abandono del trabajo como la intención de dejar la empresa de los empleados turísticos. Cabe señalar que estas conductas por parte de los superiores, en última instancia, tienen una repercusión en el rendimiento y la eficiencia empresarial (Karatepe et al., 2023; Albashiti et al., 2021; Dumazert y Plane, 2012) y generan importantes costes económicos para las empresas (Camacho Ramírez, 2018; Peters y Maniam, 2016).

La relación de los liderazgos destructivos con la aparición de estos comportamientos adversos en los seguidores ha sido explicada empleando distintas teorías como la Teoría de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989), la Teoría de la Equidad en relación con la justicia organizacional, la Teoría de los Eventos Afectivos (AET) y el Modelo de estresores laborales-emociones negativas-comportamientos adversos (CWB) de Fox et al. (2001), entre otras (Mackey et al, 2021; Fox et al., 2001). De estas teorías mencionadas destacan la Teoría de Conservación de Recursos y el Modelo de estresores laborales-emociones negativas-comportamientos adversos (CWB) de Fox et al. (2001), los cuales ofrecen un gran entendimiento de esta relación. En primer lugar, la Teoría de Conservación de Recursos establece que las personas buscan adquirir y preservar aquellos recursos que consideran importantes para alcanzar sus objetivos personales y ejercer un control sobre el entorno que les rodea, generando que su eventual pérdida o amenaza produzca estrés (Zhao y Guo, 2019; Zhang et al., 2018). Los estilos de liderazgo destructivo de supervisión abusiva y liderazgo despótico van a representar una amenaza para estos recursos, intensificando la experiencia de estrés laboral en los empleados y desencadenando respuestas defensivas que promueven la aparición de conductas adversas en el trabajo (Albashiti et al., 2021; Spain et al., 2016). En este sentido, estos liderazgos van a ser entendidos como estresores laborales, es decir, factores estresantes del entorno laboral que se perciben como una amenaza porque generalmente dificultan el desarrollo personal y la consecución de los objetivos (Zhang et al., 2018). A su vez, el Modelo de estresores laborales-emociones negativas-comportamientos adversos (CWB) formulado por Fox et al. (2001) establece que estos estresores laborales –entre los que se encuentran los liderazgos negativos– van a producir una respuesta inmediata en forma de emociones negativas –como la ira, la frustración o la ansiedad– que van a desencadenar un cambio psicológico y de comportamiento en las personas, conduciendo a que estas muestren conductas adversas en el trabajo como las descritas.

Teniendo en cuenta las dos teorías anteriores y las relaciones demostradas en estudios previos sobre la supervisión abusiva y el liderazgo despótico, se proponen las siguientes hipótesis:

- *La supervisión abusiva influye negativamente en la intención de continuar trabajando en la empresa de los empleados de los hoteles (H1).*
- *El liderazgo despótico se asocia negativamente con la intención de permanecer en el trabajo de los empleados de los hoteles (H2).*

III. METODOLOGÍA

3.1. Muestra y recogida de datos

Para medir los efectos de los liderazgos en los empleados de los hoteles se elaboró un cuestionario en formato de formulario online a través de *Google Forms*, a partir de escalas identificadas y validadas en la literatura. La estructura del cuestionario se realizó de acuerdo con las sugerencias de Podsakoff et al. (2003) para evitar sesgos. Debido a que la recolección de datos se ha realizado en nuestro país se realizó un proceso de traducción y adaptación al español de dichas escalas (desarrolladas originalmente en inglés) siguiendo las directrices de Brislin (1980). Antes de la distribución definitiva del cuestionario se llevó a cabo una encuesta piloto en la que participaron cinco empleados del sector turístico para asegurar que la comprensión y extensión de éste eran adecuadas.

La recolección de datos se efectuó durante el mes de junio de 2023, mediante la distribución por correo electrónico del cuestionario a las direcciones de una base de datos elaborada previamente con los hoteles de 1 a 5 estrellas que cuentan con el distintivo de la Q de Calidad Turística del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), empleándose un muestreo no probabilístico. Así, tras su distribución se obtuvieron 89 respuestas de empleados actualmente activos en estos hoteles y cuyas características se indican en la siguiente tabla (Tabla 2). De los 89 participantes, por género, la mayoría fueron mujeres (65.2%), con una edad de entre 29 y 38 años (31.46%), que ocupaban puestos de personal base (42.7%) y mando intermedio (40.4%); la mayoría de los encuestados pertenecían al departamento de recepción (71.91%).

Tabla 1. Características de la muestra

Características demográficas de los participantes	Frecuencia y porcentaje (N=89)
Género	
Femenino	58 (65.2%)
Masculino	31 (34.8%)
Edad	
Entre 18 y 28	21(23.6%)
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%)
Posición en la empresa	
Directivo	15 (16.9%)
Mando intermedio	36 (40.4%)
Personal base	38 (42.7%)
Departamento	
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%)

Fuente: elaboración propia.

3.2. Instrumento de medida

Se emplearon escalas ampliamente validadas en la literatura para el estudio del liderazgo y sus efectos en los empleados en el sector hotelero. Las opciones de respuesta empleadas se establecieron de acuerdo con una escala Likert de 7 niveles, siendo 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo.

- *Aspectos sociodemográficos y laborales.* Se preguntó a los participantes sobre su género, edad, posición en la empresa y el departamento en el que trabajan dentro de sus organizaciones, garantizando el anonimato de los encuestados.
- *Supervisión abusiva.* Se empleó la selección de 5 ítems de la escala de supervisión abusiva de Mitchell y Ambrose (2007) empleada por Dai et al. (2019).

- *Liderazgo despótico*. Se empleó la escala de 6 ítems del liderazgo despótico adaptada de Hanges y Dickson (2004) empleada por De Hoogh y Den Hartog (2008).
- *Intención de continuar trabajando*. Se empleó la selección de 4 ítems de la escala de motivación para continuar trabajando de Armstrong-Stassen (2008) empleada por Chen y Wu (2020).

3.3. Estrategia de análisis de datos

Los datos recogidos del cuestionario fueron analizados mediante los programas estadísticos SPSS de IMB, en su versión 28, y JASP (software libre). Este último software proporciona estadísticas robustas para los errores estándar y permite realizar análisis factoriales confirmatorios y de modelos de ecuaciones estructurales (SEM).

Previamente se examinaron las correlaciones entre las variables y se evaluó la validez del instrumento de medida para, posteriormente, analizar el modelo estructural del estudio, explorando la causalidad a través de ecuaciones estructurales (SEM). Al comprobarse la no normalidad de las variables bajo estudio a través del coeficiente de Mardia (coeficiente asimetría = 177.433, coeficiente curtosis = 418.148, p-valor < 0.001), se empleó la técnica de mínimos cuadrados ponderados. Esta técnica no paramétrica ofrece mayor flexibilidad para poder ser aplicada, al no exigir supuestos en la distribución de los datos ni en el tamaño de la muestra; además se trata de 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).

Tabla 2. Ficha técnica del estudio

Tipo de estudio	Cuantitativo. Cuestionario online.
Objetivo	Conocer las consecuencias de la adopción de liderazgos negativos (supervisión abusiva y liderazgo despótico) en la intención de continuar trabajando en el sector hotelero.
Ámbito	Nacional
Universo	Empleados en activo en hoteles con la Q de Calidad Turística del ICTE.
Tamaño muestral	89 trabajadores
Procedimiento de muestreo	Muestreo no probabilístico. Selección de muestra mediante la elaboración de una base de datos con las direcciones de correo electrónico de los hoteles de 1 a 5 estrellas con el distintivo de la Q de Calidad Turística.
Fecha de realización	Junio 2023

Fuente: elaboración propia.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de correlación

Previamente al análisis de la validez del instrumento de medida y del modelo estructural (a través del análisis de modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados ponderados (PLS-SEM)) 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) y una relación lineal negativa moderada entre la supervisión abusiva y el liderazgo despótico con la intención de continuar trabajando de los empleados (Tabla 3).

Tabla 3. Matriz de correlaciones

		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
Intención de 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).

Fuente: elaboración propia.

4.2. Validez del instrumento de medida

El instrumento de medida se ha evaluado empleando un análisis factorial confirmatorio (AFC), el cual se realizó estableciendo un error de estimación robusto mediante el estimador de máxima verosimilitud (MV) al comprobarse el incumplimiento del supuesto de normalidad multivariada a través del coeficiente de Mardia (coeficiente asimetría = 177.433, coeficiente curtosis = 418.148, p-valor < 0.001). Se evaluaron los ítems de las tres variables del modelo de liderazgo destructivo: supervisión abusiva (SA), liderazgo despótico (LD) e intención de continuar trabajando (MCW), los cuales son significativos y con cargas factoriales adecuadas (p-valor < 0.05; Est. Std. > 0.5). A su vez, los coeficientes de determinación (R^2) obtenidos de cada una de las variables del modelo indican que éstas absorben un porcentaje de varianza explicada por el modelo de más del 40% de la varianza.

Por otro lado, la fiabilidad de las escalas se ha analizado mediante la varianza media extraída (AVE) y el coeficiente del α de Cronbach. La AVE es en todas las dimensiones mayor a 0,5, siendo por tanto adecuada e indicando que cada constructo explica más del 70% de la varianza de los indicadores o ítems de las escalas. A su vez, los coeficientes del α de Cronbach —los cuales miden la consistencia interna basándose en el promedio de correlación entre los ítems de cada escala—, son superiores a 0.8 en todos los casos, obteniéndose una fiabilidad satisfactoria.

Por último, respecto al ajuste del modelo, se han evaluado las siguientes medidas: Chi-cuadrado = 221.893, gl = 87, p-valor < 0.001, X^2/gl = 2.550; RMSEA = 0.132; GFI = 0.766; CFI = 0.912; IFI = 0.913; TLI = 0.893. Teniendo en cuenta estas medidas se puede señalar que el modelo tiene un ajuste moderado, no siendo completamente adecuado al no cumplirse en algunos casos las recomendaciones para estos índices (se recomienda que el RMSEA se encuentre por debajo de 0.06 y que los índices de GFI, CFI, IFI y TLI se encuentren por encima de 0.90 para indicar un buen ajuste según Hu y Bentler (1999)).

La Tabla 4 resume este análisis.

Tabla 4. Resumen análisis factorial confirmatorio (AFC).

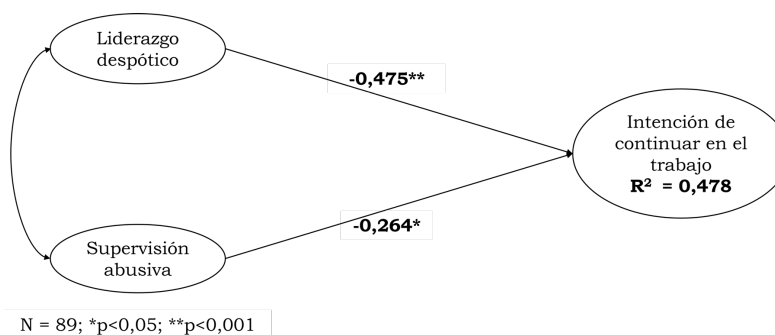
Factor	Est. Std. (all)	p	R ²	Fiabilidad de las escalas	Medidas de ajuste del modelo
Supervisión abusiva					
sa1	0.887	< .001	0.751	AVE: 0.743 α de Cronbach: 0.933	Prueba Chi-cuadrado: X ² = 221.893, gl = 87, p-valor < 0.001, X ² / gl = 2.550 RMSEA: 0.132
sa2	0.884	< .001			
sa3	0.900	< .001			
sa4	0.789	< .001			
sa5	0.871	< .001			
Liderazgo despótico					
ld1	0.813	< .001	0.720	AVE: 0.713 α de Cronbach: 0.933	GFI: 0.766
ld2	0.925	< .001			
ld3	0.959	< .001			
ld4	0.822	< .001			CFI: 0.912
ld5	0.796	< .001			
ld6	0.758	< .001			
Intención de continuar trabajando					
TLI: 0.893					
mcw1	0.958	< .001	0.854	AVE: 0.850 α de Cronbach: 0.893	IFI: 0,913
mcw2	0.958	< .001			
mcw3	0.854	< .001			
mcw4	0.924	< .001			

Fuente: elaboración propia.

4.3. Análisis del modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados ponderados

Mediante el análisis de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados ponderados (PLS-SEM), se explora un modelo donde los liderazgos destructivos de supervisión abusiva y liderazgo despótico son las variables exógenas y la intención para continuar trabajando es la variable endógena. Los resultados muestran que el liderazgo despótico y la supervisión abusiva tienen un efecto negativo y significativo sobre la intención de los empleados de los hoteles para permanecer en la empresa, lo que permite confirmar las hipótesis de estudio 1 y 2 (Ilustración 1).

Ilustración 1. Resultados del modelo de liderazgo destructivo.



Fuente: elaboración propia.

4.4. **Discusión**

Los resultados demuestran que los estilos de liderazgo de la supervisión abusiva y el liderazgo despótico generan un efecto negativo en la intención de continuar trabajando en la empresa de los trabajadores, indicando la posible intención de renunciar de los empleados de los hoteles. Esto está en consonancia con los postulados del Modelo de estresores laborales-emociones negativas-comportamientos adversos de Fox et al. (2001) y de la Teoría de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989). Estas dos teorías establecen que los liderazgos destructivos constituyen estresores laborales, los cuales 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 – experimentando emociones negativas como la frustración, la angustia o la ira – que desencadena en que éstos realicen comportamientos adversos de abandono del trabajo como, en este caso, la intención de renuncia (Albashiti et al., 2021; Zhao y Guo, 2019; Fox et al., 2001).

V. **CONCLUSIONES**

El trabajo se centra en determinados estilos de liderazgo destructivo que generan efectos negativos tanto para las organizaciones como para los empleados, pretendiendo aportar una visión general de estos liderazgos que permita concienciar sobre los efectos de su adopción y gestionar y mitigar su aparición desde los departamentos de Recursos Humanos y la Alta Dirección de las empresas de la industria hotelera. Como se ha mencionado anteriormente, liderar personas en esta industria supone un gran desafío para las organizaciones y añade complejidad a las tareas asociadas con el liderazgo; una complejidad que se une a condiciones laborales exigentes, a intensas relaciones con los clientes, y a la presencia de estructuras jerárquicas que favorecen determinadas conductas. Todo ello ha generado altas tasas de absentismo y numerosas renuncias por parte de los trabajadores hoteleros, lo que está suponiendo un problema en la actualidad para la atracción y retención del talento.

Este estudio empírico permite demostrar que los liderazgos destructivos de supervisión abusiva y liderazgo despótico generan efectos negativos en la intención de permanecer en la empresa de los empleados de los hoteles. Gracias a estos resultados, y considerando el problema que enfrenta hoy en día la industria hotelera para retener el talento de su capital humano, se puede concluir la importancia de una adecuada gestión de personal, poniendo especial cuidado para evitar la aparición de liderazgos destructivos.

Implicaciones prácticas

Como los estilos de liderazgo adoptados por los supervisores adquieren un papel de gran importancia en los resultados organizacionales e individuales de las empresas turísticas, es importante conocer y medir sus efectos. Este estudio cuenta con varias implicaciones prácticas para los supervisores y líderes del sector hotelero.

En primer lugar, el estudio demuestra cómo los estilos de liderazgo destructivos de supervisión abusiva y liderazgo despótico afectan negativamente a la intención de los empleados hoteleros de continuar trabajando en la empresa. En este sentido, estos resultados aportan una posible explicación al actual problema de las empresas hoteleras para atraer y retener talento, lo cual se ve reflejado en las habituales altas tasas de absentismo y renuncias del sector.

Por otro lado, el estudio subraya la necesidad e importancia de una adecuada gestión de personal en estas organizaciones para evitar los efectos no deseados de los liderazgos destructivos. Para ello la gestión debe fundamentarse en un buen conocimiento y comprensión de los mismos que permita a los departamentos de Recursos Humanos y la Alta Dirección de las empresas hoteleras identificar estos procesos de liderazgo dañino e implementar las estrategias y acciones necesarias para evitar su aparición y desarrollo dentro de las organizaciones. En concreto, Wisse y Rus (2022) establecen tres tipos de actuaciones en este sentido: cambiar el comportamiento organizacional, limitar la influencia de los líderes destructivos y, en los casos más graves, cortar lazos. Para modificar el comportamiento organizacional estos autores subrayan la importancia de velar por el fomento de una cultura organizativa fuerte fundamentada en los valores éticos y centrada en el empoderamiento de los empleados, y para ello proponen establecer guías de conducta claras, sistemas de evaluación de los supervisores donde los empleados puedan expresar sus opiniones libremente sin represalias, y programas de coaching individualizados con el objetivo de que los líderes destructivos reconduzcan su conducta. Por otro lado, establecer mecanismos y sistemas de control fuertes, fomentar programas de formación con un enfoque en la concienciación de los empleados con mayor vulnerabilidad o apartar y frenar el desarrollo profesional de estos superiores contribuye a limitar la influencia del poder de los líderes tóxicos, evitando que se propaguen estos procesos negativos por la organización. Además de estas estrategias, es importante detectar estos rasgos de personalidad en los procesos de selección de personal, tanto para nuevas incorporaciones como en promociones internas, dada la importancia que la personalidad tiene en la aparición de estos estilos de liderazgo no deseados.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

En este apartado se exponen las limitaciones del estudio junto con las futuras líneas de investigación para la realización de posteriores estudios.

En primer lugar, el muestreo empleado para obtener los datos de estudio es no probabilístico y se obtuvo una muestra de un tamaño reducido ($N = 89$). Este tipo de muestreo y tamaño muestral no permiten generalizar los resultados obtenidos a la población, no siendo representativos para el conjunto de empleados de hoteles de España. En este sentido, es aconsejable que investigaciones futuras empleen muestreos probabilísticos que garanticen muestras representativas y un tamaño muestral mayor.

En segundo lugar, el modelo de ecuaciones estructurales planteado se presenta simplificado, sin introducir variables de control; sería interesante contemplar las causas y efectos de los distintos estilos de liderazgo estudiados junto con variables de control sociodemográficas que permitieran un conocimiento más profundo del modelo propuesto. Además, estudios futuros podrían explorar la relación de estos liderazgos tóxicos con otras variables individuales de los trabajadores como, por ejemplo, la orientación hacia la innovación. En este sentido, distintos estudios recientes han demostrado la incidencia negativa que tienen los liderazgos destructivos en la innovación en las organizaciones (Fisher et al., 2021), sin embargo, este fenómeno ha sido poco explorado en el sector turístico. En el sector hotelero, la intensidad de la interacción con los clientes permite que los empleados de primera línea adquieran conocimientos y experiencias importantes que fomentan y contribuyen a sus comportamientos de innovación, permitiéndoles proponer mejoras creativas y procesos nuevos (Rivero Almeida y Nieves Rodríguez, 2016). En este sentido, unas relaciones sociales favorables entre empleados y líderes y supervisores facilitan el traspaso de estos conocimientos y prácticas innovadoras, permitiendo que se

extiendan por la organización (Rivero Almeida y Nieves Rodríguez, 2016). Por ello, podría resultar de interés un estudio dirigido a explorar esta relación.

Por último, el instrumento de medición empleado mide las percepciones de los empleados sobre las conductas de sus supervisores o jefes y aunque este permite obtener información relevante, no representa la visión de estos líderes sobre su propio comportamiento. Teniendo esto en cuenta, estudios posteriores podrían investigar la percepción de los líderes destructivos sobre su propio comportamiento y las causas del mismo.

Autoría del trabajo

Conceptualización, (Contreras-Gordo, I. y Huertas-Valdivia, I.); metodología, (Contreras-Gordo, I. y Huertas-Valdivia, I.); adquisición de datos, (Contreras-Gordo, I.) análisis e interpretación, (Contreras-Gordo, I.); redacción, revisión y edición, (Contreras-Gordo, I. y Huertas-Valdivia, I.). Todos los autores han leído y están de acuerdo con la versión publicada del manuscrito.

Agradecimientos

Esta investigación se ha realizado en el contexto del proyecto de investigación REVTUR de la URJC.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Abrar, Rabia, Mehta, Ahmed Muneeb, Malik, Qaiser y Ahmad, Tanveer (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. <https://www.abacademies.org/articles/The-culprit-from-emotional-abuse-to-emotional-assault-caused-by-downward-workplace-mobbing-1544-0044-23-4-504.pdf>

Albashiti, Belal, Hamid, Zeeshan y Aboramadan, Mohammed (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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0394>

Birknerová, Zuzana, Zbihlejšová, Lucia y Droppa, Milan (2021). Assessment of abusive supervision – Boss methodology. *Journal of Business Economics and Management*, 22 (1), 197-216. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13552>

Brislin, Richard W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*, 389-444.

Camacho Ramírez, Adriana (2018). *Acoso laboral o mobbing*. Editorial Universidad del Rosario.

Chen, Tso-Jen y Wu, Chi-Min (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. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100587>

- Dai, You-De, Zhuang, Wen-Long y Huan, Tzung-Cheng (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management (1982)*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- De Hoogh, Annebel H. B. y Den Hartog, Deanne 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>.
- Dumazert, Jean-Pierre y Plane, Jean-Michel (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. <http://dx.doi.org/10.3917/grhu.086.0052>
- Fischer, Thomas, Tian, Amy Wei, Lee, Allan y Hughes, David J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2021.101540>
- Fox, Suzy, Spector, Paul E. y Miles, Don (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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>.
- Hu, Li-tze y Bentler, Peter M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Huertas-Valdivia, Irene, González-Torres, Thais y Nájera-Sánchez, Juan-José (2022). Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399-2422. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0658>.
- Karatepe, Osman M., Okumus, Fevzi, Nosrati, Saeid y Gurcham, Ksenia (2023). Test of a serial mediation model of Machiavellian leadership among hospitality and tourism employees. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103462>.
- Kim, Gi-Jin (2014). Applying service profit chain model to the Korean restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.008>
- Mackey, Jeremy D., Parker Ellen III, B., McAllister, Charn P. y Alexander, Katherine 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>.
- Martínez Ávila, Minerva y Fierro Moreno, Eréndira (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>.

Mehraein, Vahid, Visintin, Francesca y Pittino, Daniel (2023). The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12334>.

Méndez Díaz, Mónica, Fernández Muñoz, Juan José y Martín Duque, Clara (2021): Medición de la satisfacción a través de los atributos de la calidad percibida en una muestra de clientes de hoteles. *Rotur, Revista de Ocio y Turismo*, 15(1): 78-97 <https://doi.org/10.17979/rotur.2021.15.1.5985>

Naseer, Saima, Raja, Usman, Syed, Fauzia, Donia, Magda B. L., y Darr, Wendy (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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>.

Peters, Stephanie y Maniam, Balasundram (2016). Corporate fraud and employee theft: Impacts and costs on business. *Journal of Business y Behavioral Sciences*, 28 (2), 104-118. <https://www.proquest.com/docview/1854173719>.

Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon y Podsakoff, Nathan P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Rivero Almeida, Leticia y Nieves Rodriguez, Julia (2016). Relaciones sociales y desempeño organizativo: estudio empírico en empresas del sector hotelero. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 11(1), 77-94. <https://doi.org/10.17979/rotur.2016.11.1.1782>

Spain, Seth M., Harms, Peter D. y Wood, Dustin (2016). Stress, well-being, and the dark side of leadership. *The Role of Leadership in Occupational Stress (Research in Occupational Stress and Well Being*, 14), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 33-59. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520160000014002>

Thoroughgood, Christian N., Sawyer, Katina B., Padilla, Art y Lunsford, Laura (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>.

Wille, Bart, Heyde, Fien, Vergauwe, Jasmine y De Fruyt, Filip (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. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12407>.

Wisse, Barbara y Rus, Diana (2022). Shift, Suppress, Sever: Systemic Strategies for Dealing with Dark Leadership. *Zeitschrift Fur Psychologie / Journal of Psychology*, 230(4), 325–329. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000492>.

Yuan, Kou-Shu, Ng, Tung y Wu, Tung-Ju (2022). How Do Employees Understand Negative Leadership? The Non-linear Relationship Between Abusive Supervision and Employee <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.867862>.

Zhang, Chen, Mayer, David M. y Hwang, Eunbit (2018). More is less: Learning but not relaxing buffers deviance under job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 123-136. <https://doi.org/10.1037/apl0000264>

Zhao, Hongdan y Guo, Limin (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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0100>