

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Título tesis:

Marketing relacional y liderazgo transformacional de agentes de viajes minoristas según la perspectiva de los clientes

Directora:

Dra. Yamila F. Silva Peralta

Co Directora:

Mg. Ane Miren Diez Alberdi

Maestranda:

Lic. Valeria Wassermann

Años

2015 - 2017

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos, por creer siempre en mí, por motivarme día a día, por alegrarse con mis logros y por caminar siempre a mi lado.

A Gastón, mi amor y compañero de vida por ayudarme a no bajar los brazos nunca y por la horas que dedicó a acompañarme durante la realización de mi trabajo.

A Yamila, mi directora y colaboradora en estos años, por su dedicación, profesionalismo y perseverancia.

A mis amigas por nunca dejar de alentarme a concluir este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I.....	8
REVISIÓN TEÓRICA.....	8
Marketing Relacional.....	8
Liderazgo.....	14
CAPÍTULO II.....	18
MÉTODO	18
Diseño	18
Variables	18
Instrumentos	20
Participantes	21
Hipótesis.....	24
Análisis de datos.....	25
CAPÍTULO III.....	26
RESULTADOS	26
Tablas de contingencia	31
Análisis no paramétricos.....	43
CAPÍTULO IV	47
DISCUSIÓN.....	47
CONCLUSIONES	51
Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	52
REFERENCIAS.....	54
ANEXO.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Distribución de casos según sexo.</i>	21
Tabla 2. <i>Distribución de casos según edad.</i>	21
Tabla 3. <i>Distribución de casos según estado civil.</i>	22
Tabla 4. <i>Distribución de casos según nivel de estudio.</i>	22
Tabla 5. <i>Distribución de casos según trabajo actual.</i>	23
Tabla 6. <i>Distribución de casos según cantidad de horas semanales de trabajo.</i>	23
Tabla 7. <i>Distribución de casos según motivo de viaje.</i>	24
Tabla 8. <i>Distribución de casos según frecuencia de consulta al agente de viajes.</i>	24
Tabla 9. <i>Distribución de casos según niveles de satisfacción.</i>	26
Tabla 10. <i>Distribución de casos según niveles de confianza.</i>	27
Tabla 11. <i>Distribución de casos según niveles de compromiso.</i>	27
Tabla 12. <i>Distribución de casos según niveles de lealtad.</i>	28
Tabla 13. <i>Distribución de casos según niveles de CRM.</i>	28
Tabla 14. <i>Distribución de casos según niveles de consideración individual.</i> ...	29
Tabla 15. <i>Distribución de casos según niveles de estimulación intelectual.</i>	29
Tabla 16. <i>Distribución de casos según niveles de motivación inspiracional.</i> ...	30
Tabla 17. <i>Distribución de casos según niveles de influencia idealizada como comportamiento.</i>	30
Tabla 18. <i>Distribución de casos según niveles de influencia idealizada como atributo.</i>	31
Tabla 19. <i>Contingencia entre niveles de satisfacción y todos los niveles transformacionales.</i>	33
Tabla 20. <i>Contingencia entre niveles de confianza y todos los niveles transformacionales.</i>	35

Tabla 21. <i>Contingencia entre niveles de compromiso y todos los niveles transformacionales</i>	38
Tabla 22. <i>Contingencia entre niveles de lealtad y todos los niveles transformacionales</i>	40
Tabla 23. <i>Contingencia entre niveles de CRM y todos los niveles transformacionales</i>	42
Tabla 24. Estadísticos de contraste para los niveles de satisfacción (Prueba de Kruskal-Wallis).....	43
Tabla 25. Estadísticos de contraste para los niveles de confianza (Prueba de Kruskal-Wallis).....	43
Tabla 26. Estadísticos de contraste para los niveles de compromiso (Prueba de Kruskal-Wallis).....	44
Tabla 27. Estadísticos de contraste para los niveles de lealtad (Prueba de Kruskal-Wallis).....	44
Tabla 28. Estadísticos de contraste para los niveles de CRM (Prueba de Kruskal-Wallis).....	44
Tabla 29. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de satisfacción (Prueba U de Mann-Withney).....	45
Tabla 30. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de confianza (Prueba U de Mann-Withney).....	45
Tabla 31. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de compromiso (Prueba U de Mann-Withney).....	46
Tabla 32. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de lealtad (Prueba U de Mann-Withney).....	46
Tabla 33. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de CRM (Prueba U de Mann-Withney).....	46

INTRODUCCIÓN

Esta investigación surge como motivación personal ya que hace 8 años formo parte de la industria de los viajes y el turismo. En particular, en los últimos tres años me he embarcado en un proyecto propio, y con el correr del tiempo me fui dando cuenta que mi principal activo eran mis clientes, ya que sin ellos, mi proyecto no sobreviviría. Por esta razón mi interés por conocer cada vez más sus necesidades e intereses fue creciendo, bajo la convicción de que esto contribuiría no solo a que me elijan, sino que lo vuelvan a hacer una y otra vez. De ahí mi inquietud por estudiar la calidad de la relación con los clientes, y así mismo el liderazgo transformacional.

Wassermann, V.

Tanto los conceptos de marketing como de liderazgo han ido transformándose con el correr de los años, aggiornándose ambos a los tiempos en los que vivimos, en donde las duras nociones transaccionales, han debido dar paso a conceptos más blandos como los relacionales y transformacionales respectivamente.

Hoy día, en un contexto tan competitivo y cambiante no es fácil sobrevivir. Los clientes se sumergen en un mar de opciones confusas, donde distintas empresas ofrecen sus servicios, sobresaliendo cada una por aquello en lo que se destaca. Es por ello que el gran reto del siglo XXI, no es solo atraer a los clientes, sino más bien fidelizarlos, que permanezcan en la empresa, que confíen ella, que se comprometan y que sientan que son importantes para la misma, y no solo un numero de rentabilidad a fin del periodo.

Las empresas necesitan conocer quiénes son sus clientes, por qué las eligen y permanecen o no en ellas. De esta manera, podrán trazar estrategias de negocio centradas en el mercado y fundamentalmente en sus clientes.

En esta investigación se analizó la calidad de la relación y liderazgo transformacional percibido según los clientes de agencias de viaje minoristas. Entendiendo por agencias de viajes minoristas a aquellas que se ocupan de intermediar entre los operadores mayoristas y el consumidor final, comercializando todo tipo de servicios turísticos, así como también brindando asesoría en el plan y armado del itinerario de viaje. Para ello, fue preciso medir, por un lado, los niveles de satisfacción, confianza, compromiso, lealtad y CRM (*Customer Relationship Management*) y, por otro, el liderazgo transformacional de los agentes de viaje percibido por los clientes. Finalmente, se analizaron asociaciones críticas (no paramétricas) entre las variables mencionadas.

Para poder realizar estas mediciones, se aplicó un cuestionario virtual a clientes de agencias de viajes minoristas. Este instrumento integró las escalas de Marketing Relacional y Liderazgo Transformacional de los cuestionarios de Vega Vázquez, Oviedo García y Castellanos Verdugo (2014) y Avolio y Bass (2004) respectivamente. Luego se tabularon los datos integrándolos en tablas de contingencia para indagar asociaciones entre las variables. Se utilizó el programa SPSS (15.0) para el análisis descriptivo y para los estadísticos de contraste no paramétricos. En esta investigación se evaluó la hipótesis que plantea la asociación entre niveles altos de las variables que componen el Marketing Relacional y niveles altos de Liderazgo Transformacional percibido por los clientes de agencias de viajes minoristas.

CAPÍTULO I

REVISIÓN TEÓRICA

Para una mejor comprensión de los conceptos a desarrollar (Marketing Relacional y Liderazgo Transformacional) se partirá de una concepción general de los mismos y luego se abarcarán distintos ámbitos de implicación de estos conceptos, lo que permitirá la contextualización de la presente investigación.

Marketing Relacional

Para abordar el concepto de Marketing Relacional, es preciso saber que previo a éste, existió un paradigma más tradicional del marketing caracterizado por su orientación de tipo transaccional, cortoplacista y centrada en el producto, más que en los consumidores. Con el paso del tiempo, este paradigma comenzó a debilitarse, dando lugar a una nueva aproximación del marketing basada en las relaciones.

Este concepto ha sido definido por varios autores. Gronroos (1994) indica que el Marketing Relacional consiste en identificar y establecer, mantener y desarrollar y finalmente concluir, relaciones con los consumidores, con el fin último que todas las partes intervinientes en la relación, alcancen sus objetivos mediante el intercambio y el cumplimiento de las promesas. Por su parte, Kotler (1994), argumenta que por medio del marketing de relaciones, se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la relación, incrementándose así la confianza y el interés por el beneficio mutuo y disminuyendo los costos y duración de las transacciones, generando relaciones satisfactorias y de largo plazo que finalmente serán una importante contribución a la conservación e incremento del negocio. El fin último de este enfoque del marketing no es otro que la fidelización de los clientes y el cultivo de relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa.

En conjunto con el Marketing Relacional, surge el concepto de “orientación al mercado” que, siguiendo a Cobo y González (2007), resalta la necesidad de incorporar una visión de marketing a largo plazo en toda la

organización que tenga como prioridad las necesidades del consumidor y establecimiento de relaciones estables en los mercados. En este sentido, Naver y Slater (1990) apuntan que la orientación al mercado es considerada una filosofía o cultura organizativa y que la misma es la que genera de manera más eficiente y eficaz las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes. Por su parte, Kohli y Jaworski (1990) añaden la importancia de la generación de información del mercado, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de dicha información a todos los sectores de la empresa y la acción de respuesta sobre dichas necesidades.

Por otra parte, para que las relaciones perduren en el tiempo, Morgan y Hunt (1994) señalan la importancia de la existencia de un constructo conformado por dos factores fundamentales: confianza y compromiso, asociados con la coherencia, competencia, honestidad, justicia, responsabilidad, entre otros.

La confianza es el elemento básico para mantener relaciones satisfactorias, ya que los clientes deberían ser capaces de confiar y sentirse seguros con quien les está proveyendo su servicio. Morgan y Hunt (1994) identificaron dos componentes de la confianza: el componente cognitivo que deriva de la fiabilidad de una de las partes en la relación y el componente comportamental, que tiene que ver con las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero.

Por su parte, el compromiso, en el marco de la investigación del consumidor, ha sido definido como una preferencia estable basada en una actitud de resistencia al cambio. Siguiendo a Mathieu y Zajac (1990), Kumar (1996) y Geyskens (1996), se pueden identificar dos tipos de compromiso, el compromiso calculado, racional y económico, y el compromiso afectivo, vinculado con la parte emocional y la identificación de una de las partes de la relación con la filosofía, objetivos y valores de la otra, lo que da lugar a un sentimiento de lealtad que hará poco probable que el cliente abandone la relación. Es por ello que Kumar (1996) señala que éste es el componente más efectivo para desarrollar y mantener relaciones beneficiosas para ambas partes.

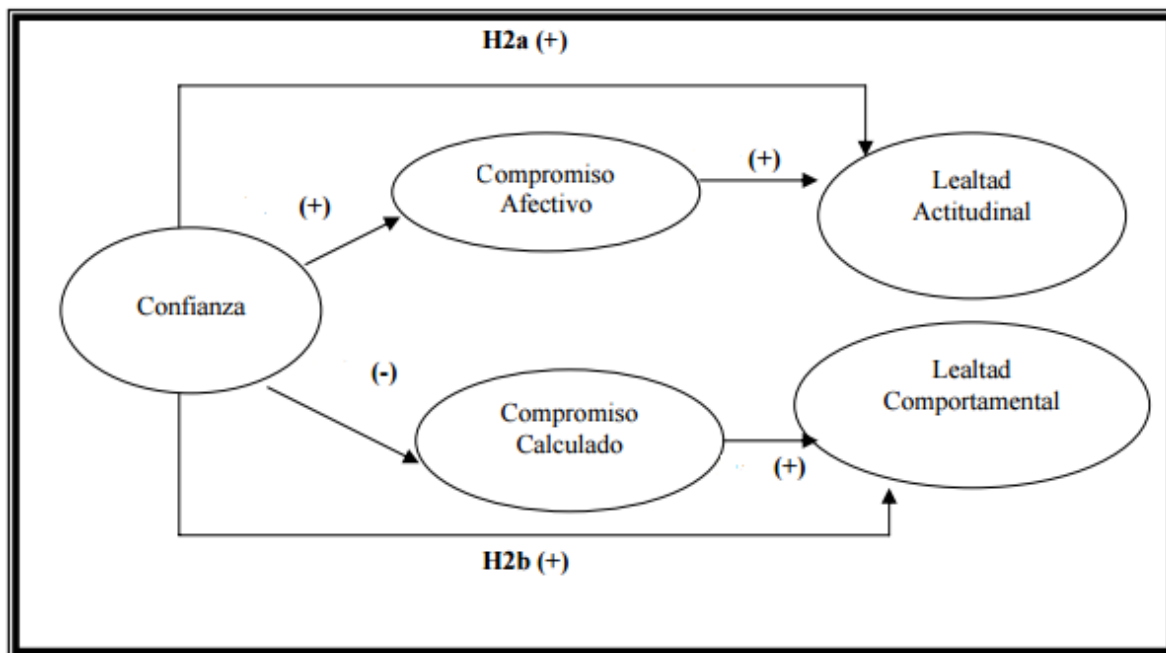
Para completar las variables estudiadas, es preciso definir la lealtad del consumidor, entendida según Gremler y Brown (1996) como el grado de repetición en el comportamiento de compra de un cliente hacia un mismo proveedor. Dentro de este concepto, es necesario distinguir dos componentes: componente comportamental y componente actitudinal. Dick y Basu (1994) definen al primero de ellos, como aquel que solo toma en cuenta la frecuencia de compra sin importar las razones que pueden motivar esa decisión, mientras que el componente actitudinal engloba tanto la repetición de compra como las preferencias y la disposición de los clientes frente a un proveedor. Los clientes que bajo este tipo de lealtad son los que estarán menos motivados a la búsqueda de alternativas de otros proveedores y son aquellos que, en su mayoría, comunicarán positivamente a otros consumidores las bondades de su proveedor.

Respecto a la satisfacción, se obtiene un cliente satisfecho cuando la empresa es capaz de ofrecer, no solamente un producto central que cumpla con las expectativas del consumidor, sino también servicios adicionales al central, que le agreguen valor a la relación cliente – proveedor (Kandampully, 2000).

Tomando las variables descritas en los párrafos anteriores (confianza, compromiso, lealtad, satisfacción y CRM), Suarez Álvarez, Vázquez Casielles y Díaz Martín (2007) han realizado un estudio sobre la manera en que la confianza y el compromiso afectan sobre la lealtad del consumidor en el ámbito de las agencias de viajes minoristas. Por medio de un análisis exploratorio han concluido que existe una relación directa entre la confianza y la lealtad del consumidor, a través de los dos componentes del compromiso (calculado y afectivo). Esto permite afirmar que la lealtad actitudinal está íntimamente relacionada con la confianza que los clientes depositan en su agencia de viajes y que no solo se materializará en los actos de repetición de compra sino también en un conjunto de comportamientos y creencias que generan una actitud positiva hacia dicha agencia. Esto trae aparejado también el aumento del componente afectivo del compromiso y la disminución del compromiso calculado y, por ende, la posibilidad de que dicha relación establecida se mantenga estable a lo largo del tiempo.

Es posible graficar dichas relaciones con el siguiente gráfico, confeccionado por los autores de la investigación:

Figura 1. Modelo Relacional de Suarez Álvarez, Vázquez Casielles y Díaz Martín (2007).



El objetivo perseguido no debe ser solamente que los clientes continúen contratando los servicios en la agencia de viajes, sino que se debe promover la lealtad basada en las percepciones acerca de que “tan bien” presta el servicio dicha agencia lo que le permitirá diferenciarse de sus competidores y con ello lograr una cartera de clientes estable en el tiempo. Cabe destacar el papel fundamental que tienen los empleados, que son quienes realmente materializan la relación y es por ello que se destaca la importancia de aplicar conjuntamente estrategias de Marketing Relacional e Interno (Suarez Álvarez, Vázquez Casielles & Díaz Martín, 2007).

Por su parte, Vega Vázquez, Oviedo García y Castellanos Verdugo (2014) han centrado su investigación en determinar si existe una relación entre la gestión de las relaciones y la calidad de la relación, que conduzca a la lealtad del cliente hacia agencias de viajes minoristas. Estos autores establecen una hipótesis que indica que si existiera dicha relación entre las tres

variables mencionadas y ésta fuera positiva, las relaciones establecidas con los clientes serían un importante activo intangible para este tipo de negocios.

La calidad de la relación tiene que ver con las percepciones que tiene el cliente del grado en que dicha relación cumple con sus expectativas y deseos, y por lo tanto se establece un nivel de confianza que propicia el deseo de mantener la relación a largo plazo. Por su parte, la gestión de las relaciones, siguiendo a Chang, Park y Chaiy (2010) es un modo de desarrollar e implementar estrategias centradas en el cliente actual y potencial, con el fin último de atraer, motivar y mejorar las relaciones generando beneficios para ambas partes. Coincidiendo con la investigación citada en párrafos anteriores, este estudio ha identificado, la satisfacción, la confianza y el compromiso como los componentes principales de la calidad de la relación.

Los autores Vega Vázquez, Oviedo García y Castellanos Verdugo (2014) concluyen que cuando los clientes perciben una elevada calidad de la relación, que incluso puede ser mejorada a través de las acciones de gestión de relaciones, la agencia de viajes puede esperar lealtad por parte de sus clientes. Destacan, también la importancia del personal de contacto ya que en el ámbito de los servicios, y en particular de las agencias de viajes, se da un fenómeno conocido como la asimetría de la información. Este fenómeno dificulta al cliente la evaluación objetiva del servicio ya que el mismo no se consume en el preciso momento en que se contrata. Por esta razón, la venta de este tipo de servicios se apoya mucho en la credibilidad que la agencia de viajes transmite desde su rol de experto y es aquí donde el personal de contacto juega un papel fundamental.

Finalmente, los resultados de la investigación “Calidad de la Relación y Lealtad del Consumidor en Agencias de Viajes Minoristas” (Vega Vázquez, Oviedo García & Castellanos Verdugo, 2014) dejan claro que todas aquellas acciones de gestión de las relaciones destinadas a mejorar la calidad de la relación que las agencias de viajes emprendan va a redundar finalmente en la lealtad de sus clientes.

Con el fin de definir con claridad lo que llamamos *Customer Relationship Management*, se tomará la definición planteada por Garrido y Padilla (2011, p.3):

Estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes basadas en el conocimiento. Utilizando las Tecnología de la Información como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y de sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de esos clientes, generándose relaciones de lealtad a largo plazo y mutuamente beneficiosas.

Estos autores se han propuesto generar un marco conceptual para todas aquellas empresas que deseen implementar una estrategia de CRM con éxito. Para ello, realizaron un estudio que les permitió identificar las cinco variables, consideradas como factores clave en la aplicación exitosa de una estrategia de este tipo: factores organizativos, tecnológicos, de gestión del conocimiento, de orientación al cliente y experiencia CRM. Los resultados obtenidos indican que la correcta implementación de una estrategia de CRM implica un cambio organizativo, en aspectos relacionados con el liderazgo ejercido por la alta dirección, la gestión de los recursos humanos, integración funcional y estructura organizativa. Con esto se señala que si no se enfrenta un rediseño organizativo y de procesos, si no se involucra a todo el personal y, por último, no se lidera de forma adecuada, la implementación del CRM no arrojará resultados exitosos.

Siguiendo la misma línea de investigación, los autores Guijarro García, Marti Sánchez y Fernández Hernández (2012) realizan un estudio centrado en determinar la influencia de la aplicación de una estrategia de CRM, estrategia cliente-céntrica, en el componente actitudinal de la lealtad de los clientes de agencias de viajes. Las conclusiones a las que arriban indican que aquellas empresas que llevaron a cabo estrategias cliente-céntricas en la gestión de su negocio, vieron aumentados los grados de satisfacción, confianza y compromiso afectivo en sus clientes, lo cual genera un efecto positivo sobre la lealtad actitudinal.

Liderazgo

Durante las últimas décadas, diversos autores han abordado el estudio del Liderazgo Transformacional y transaccional identificando sus potencialidades y sus puntos más críticos (Avolio & Bass, 2004; Khatri, Alvin & Hway Lee, 1999; Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997; De Vries, Roe & Taillieu, 1997; Yulk, 1999; entre otros).

En el año 1978, Burns describió por primera vez las diferencias entre los líderes transaccionales y los transformadores, siendo los primeros aquellos que se regían por modelos de intercambio, mientras que los segundos denotaban comportamientos que trascendían el egoísmo individual y estaban orientados a afianzar un compromiso bidireccional, elevar la motivación, la credibilidad y el entusiasmo en sus seguidores. Avolio y Bass (2004) profundizaron esta distinción y arribaron a la conclusión que el liderazgo es un continuo de ambas dimensiones transaccionales y transformacionales encadenadas que en ocasiones, si la situación lo amerita, se puede dar la combinación de ambas. En base a esto, desarrollaron un modelo al que llamaron *Full Range Leadership Model* o *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (en adelante MLRT) en el que incluyeron las dimensiones transformacionales, transaccionales y *laissez faire*.

Liderazgo Transformacional

Siguiendo a Bass (1985) y a Bass y Avolio (1994), este tipo de liderazgo logra que el desempeño supere las expectativas establecidas previamente, ya que los líderes transformacionales logran que sus seguidores eleven los deseos de logro y superación por sobre sus propios intereses, promoviendo al mismo tiempo el desarrollo de la organización, a la vez que promueven un fuerte sentido de confianza y auto superación aumentando significativamente los niveles morales y éticos.

El MLRT está compuesto por cuatro dimensiones transformacionales: influencia idealizada (como atributo y como comportamiento), motivación

inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. A continuación se describen cada una de ellas:

Respecto a la *influencia idealizada*, los seguidores se identifican fuertemente con el líder, quien provoca en ellos un deseo de imitación, funciona como modelo a seguir. Son capaces de comunicar una misión clara y un sentido de misión colectiva. Mostrando comportamientos éticos y morales y brindando seguridad, se ganan el respeto y la confianza. Tienen la capacidad de lograr que los seguidores aumenten sus esfuerzos para alcanzar niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Sin embargo, esta dimensión ha sido criticada (Conger & Kanungo, 1987, House, Spangler & Woyke, 1991), razón por la cual los autores del modelo teórico han dividido la influencia idealizada en dos: como atributo y como comportamiento (Bass & Avolio 1990, 1993). La *influencia idealizada como atributo* hace referencia al impacto que se produce en el observador. Al ser tomado el líder como un modelo a seguir, este influirá en sus seguidores, inspirando respeto, orgullo y una profunda identificación. Mientras que la *influencia idealizada como comportamiento* refiere a un líder que transmite valores consistentes con sus acciones y promueve la importancia de una misión colectiva comportándose de manera ética y moral.

La *motivación inspiracional* se enfoca en aspectos emocionales. El líder comunica una visión de futuro clara y deseable, imponiendo desafíos a sus seguidores y persuadiéndoles con optimismo y entusiasmo que dicha visión es factible de ser alcanzada. El líder fomenta el espíritu de equipo, resultando seguidores involucrados y comprometidos (Bass, 1985).

Siguiendo a Bass y Avolio (1994), la *estimulación intelectual* potencia la creatividad e innovación en los seguidores a través del cuestionamiento permanente de problemas y suposiciones.

Finalmente, la *consideración individual* refiere al trato que el líder de manera individual le da a cada uno de sus seguidores, detectando las necesidades particulares de cada uno de ellos y sus posibilidades de desarrollo.

Respecto de las dimensiones transformacionales mencionadas, el modelo ha recibido fuertes críticas, entre ellas, la dificultad de diferenciar cada una de las dimensiones ya que están significativamente correlacionadas unas

con otras (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Den Hartog, Tepper & Percy, 1994; Van Muijen & Koopman, 1997). Lievens, Van Geit y Coetsier (1997) han realizado un estudio, y han arribado a la conclusión que en el *Multifactor Leadership Questionnaire* sólo es factible de medir una única dimensión transformacional debido a que es muy difícil para los evaluadores distinguir claramente entre las dimensiones. Otros estudios (Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993), indican que resulta más fácil para los evaluadores diferenciar las dimensiones del liderazgo transaccional que del liderazgo transformacional.

Liderazgo Transaccional

Este tipo de liderazgo sienta su base en el intercambio y relaciones costo-beneficio (Bass, 1999). Este liderazgo se caracteriza por comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas en las que los premios administrados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores. El líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus seguidores en conseguir el desempeño requerido y clarifica las tareas necesarias para alcanzar los resultados (Silva Peralta, 2010).

Dentro de este tipo de liderazgo se distinguen tres dimensiones: reconocimiento contingente, dirección por excepción activa y pasiva.

El *reconocimiento contingente* refiere al otorgamiento o promesa de recompensas a cambio del cumplimiento de los requerimientos del líder. Se negocian y acuerdan, entre líderes y seguidores, roles y responsabilidades, concertando los objetivos que el seguidor tiene que alcanzar para recibir una recompensa, o evitar una sanción.

La segunda dimensión se denomina *dirección por excepción activa*, el líder interviene para prevenir la ocurrencia de fracasos, averías o desviaciones, llama la atención sobre ellos y los monitorea activamente (Avolio & Bass, 2004).

Por el contrario en la *dirección por excepción pasiva* el líder interviene cuando el error ya ha sido cometido o las pautas preestablecidas no han sido alcanzadas (Hater & Bass, 1988). La diferencia básica entre estas últimas

dimensiones es la anticipación con la que el líder interviene en la tarea de sus seguidores.

Laissez Faire

En este último caso, el líder evita influenciar a sus seguidores, evadiendo la supervisión de los mismos y la intervención en actividades grupales. No ejerce la función de guía, sino que es pasivo y solo proporciona información cuando se la piden, tampoco contribuye a la toma de decisiones ni establece metas claras de trabajo (Bass & Avolio, 2000).

Bass y Avolio (2000) postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado. Mientras que otros autores indican que el liderazgo transformacional no es contrario al transaccional y que las dimensiones del liderazgo transformacional no reemplazan a las transaccionales, sino que, las incrementan (Howell & Avolio, 1989; Waldman, Bass & Einstein, 1985). De esta manera, los líderes transformacionales pueden ser transaccionales si las circunstancias así lo ameritan (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1993).

No es posible determinar qué tipo de liderazgo es el correcto ya que está sujeto a los objetivos, contexto, necesidades y habilidades de los seguidores. No se puede hablar de tipos puros de liderazgo, sino cierta propensión hacia conductas propias de un tipo u otro de liderazgo (Bass & Avolio, 1994; Bass & Steidmeier, 1998).

Finalizando, García Morales, Romerosa Martínez y Llorens Montes (2007) analizaron el papel estratégico que el liderazgo transformacional tiene en los resultados organizacionales. Para ello aplicaron un cuestionario estructurado a 400 empresas. En base a los resultados obtenidos, pudieron demostrar que el Liderazgo Transformacional opera como elemento impulsor de ventajas competitivas sostenibles ya que los líderes transformacionales se esfuerzan por alcanzar una empresa más productiva conformada por personal altamente satisfecho. Concluyen que el Liderazgo Transformacional cambia a los miembros de la organización ayudándolos a aprender y a innovar y de esta manera generar altos niveles de resultados organizativos.

CAPÍTULO II

MÉTODO

Diseño

Se trata de una investigación descriptiva, cuantitativa, no experimental. Es descriptiva porque se propone estimar niveles en escalas de Marketing Relacional y de Liderazgo Transformacional, cuantitativa porque fueron analizados distribuciones de frecuencias, porcentajes y se aplicaron pruebas de contraste no paramétricas, es no experimental ya que las variables se midieron sin ser manipuladas deliberadamente.

Variables

Marketing Relacional: consiste en identificar y establecer, mantener y desarrollar y, finalmente, concluir relaciones con los consumidores con el fin último que todas las partes intervinientes en la relación alcancen sus objetivos mediante el intercambio y el cumplimiento de las promesas (Vega Vázquez, Oviedo García & Castellanos Verdugo, 2014). Sus dimensiones son:

- *Satisfacción:* se entiende como el resultado de la evaluación de todos los elementos de la relación de trabajo entre una organización y otra o como la evaluación general de un conjunto de experiencias de compra y uso de un producto o servicio a lo largo del tiempo.
- *Confianza:* se genera por una interacción regular que supone realizar acciones y toma de decisiones conjuntas. Algunos estudios señalan que la confianza es el resultado de una valoración reflexiva sobre la capacidad que tiene una parte del intercambio de cumplir sus obligaciones.
- *Compromiso:* en el marco de la investigación del consumidor, ha sido definido como una preferencia estable basada en una actitud de resistencia al cambio.

- *Lealtad*: grado de repetición en el comportamiento de compra de un cliente hacia un mismo proveedor.
- *CRM*: estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes basadas en el conocimiento. Utilizando las Tecnología de la Información como soporte, implica un rediseño de la organización y de sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de esos clientes, generándose relaciones de lealtad a largo plazo y mutuamente beneficiosas.

Liderazgo Transformacional: este tipo de liderazgo logra que el desempeño supere las expectativas establecidas previamente, los líderes transformacionales logran que sus seguidores eleven los deseos de logro y superación por sobre sus propios intereses promoviendo al mismo tiempo el desarrollo de la organización y un fuerte sentido de confianza y auto superación, aumentando significativamente los niveles morales y éticos (Avolio & Bass, 2004). Sus dimensiones son:

- *Consideración individual*: refiere al trato que el líder de manera individual le da a cada uno de sus seguidores, detectando las necesidades particulares de cada uno de ellos.
- *Estimulación intelectual*: el líder potencia la creatividad e innovación en los seguidores a través del cuestionamiento permanente, del líder y los seguidores, de problemas y suposiciones.
- *Motivación inspiracional*: el líder se enfoca en aspectos emocionales. El líder comunica una visión de futuro clara y deseable, imponiendo desafíos a sus seguidores y persuadiéndoles con optimismo y entusiasmo que dicha visión es factible de ser alcanzada. El líder fomenta el espíritu de equipo, resultando seguidores involucrados y comprometidos.
- *Influencia idealizada como comportamiento*: refiere a un líder que transmite valores consistentes con sus acciones y promueve la

importancia de una misión colectiva comportándose de manera ética y moral.

- *Influencia idealizada como atributo*: impacto que se produce en el observador, al ser tomado el líder como un modelo a seguir, éste influirá en sus seguidores, inspirando respecto, orgullo y una profunda identificación.

Instrumentos

Se administró el Cuestionario de Marketing Relacional de Vega Vázquez, Oviedo García y Castellanos Verdugo (2014) que contempla las escalas de *satisfacción, confianza, compromiso, lealtad y CRM* (Customer Relationship Management). Este cuestionario mide la satisfacción a través de 6 sub-escalas, la confianza a través de 9 sub-escalas, el compromiso a través de 3 sub-escalas, la lealtad a través de 3 sub-escalas y el CRM a través de 4 sub-escalas. Son en total 25 ítems que se responden siguiendo una escala Likert de graduación de frecuencias.

También fueron administradas las escalas transformacionales del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5x) de Avolio y Bass (2004). Mide el liderazgo transformacional a partir de 5 sub-escalas, el liderazgo transaccional a partir de 3 sub-escalas, el *laissez Faire* a través de una escala y las variables de resultados a través de 3 escalas (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). Suman un total de 45 ítems que se responden siguiendo una escala Likert de graduación de frecuencias. El MLQ se ha utilizado en otros contextos brindando validez y confiabilidad (Vega Villa & Zabala Villalon, 2004). El MLQ-5x es un cuestionario utilizado por numerosos investigadores para medir liderazgo en el ámbito laboral (Durán Gamba & Castañeda, 2015; García Rubiano, 2011; Mendoza Martínez, Escobar Álvarez & García Rivera, 2012; Silva Peralta, 2010).

Participantes

La muestra de esta investigación es intencional no probabilística compuesta por clientes de agencias de viajes minoristas correspondientes a la Provincia de Buenos Aires que voluntariamente decidieron participar de la investigación. Para obtener la muestra se solicitaron permisos de acceso a bases de clientes a diferentes agencias minoristas. Se trabajó finalmente con una muestra total de 73 casos. Las características socio-demográficas de los participantes se detallan en las Tablas 1 a 8 que a continuación se presentan

En cuanto al sexo de los participantes, el 60,3% (n=44) son clientes femeninos, mientras que el 39,7% (n=29) son clientes masculinos.

Tabla 1. *Distribución de casos según sexo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	44	60,3	60,3	60,3
Masculino	29	39,7	39,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

En relación a la edad de los 73 participantes, el 46,6% (n=34) se acumula en la categoría "De 31 a 40 años". Le sigue, en segundo lugar, con el 21,9% (n=16) de los casos la categoría "Hasta 30 años".

Tabla 2. *Distribución de casos según edad.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Hasta 30 años	16	21,9	21,9	21,9
De 31 a 40 años	34	46,6	46,6	68,5
De 41 a 50 años	10	13,7	13,7	82,2
De 51 a 60 años	11	15,1	15,1	97,3
Más de 60 años	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Respecto al estado civil, la mayoría de los casos se acumula en la categoría “Casado/a” con un 39,7% (n=29), le sigue la categoría “Soltero/a” 24,7% (n=18) y en tercer lugar “Conviviente” con el 23,3% de los casos (n=17).

Tabla 3. *Distribución de casos según estado civil.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero/a	18	24,7	24,7	24,7
	Casado/a	29	39,7	39,7	64,4
	Conviviente	17	23,3	23,3	87,7
	Separado/a Divorciado/a	7	9,6	9,6	97,3
	Viudo/a	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

En relación al nivel de estudio, la mayoría de los participantes poseen nivel “Universitario Completo” 50,7% (n=37). El 16,4% (n=12) seleccionó la opción “Otro” y se distribuyó de la siguiente manera: 6 participantes han alcanzado el nivel de Maestría, 4 el nivel Posgrado, 1 Doctorado y Maestría, y finalmente 1 Universitario Incompleto.

Tabla 4. *Distribución de casos según nivel de estudio.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secundario completo	11	15,1	15,1	15,1
	Terciario completo	13	17,8	17,8	32,9
	Universitario completo	37	50,7	50,7	83,6
	Otro	12	16,4	16,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Con respecto al trabajo actual, 67,1% (n=49) respondió que lo hace en “Relación de dependencia”, seguido por los que trabajan de manera “Independiente” 27,4% (n=20). Mientras que el 5,5% (n=4), seleccionó la opción “Otro”.

Tabla 5. *Distribución de casos según trabajo actual.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En relación de dependencia	49	67,1	67,1	67,1
Independiente	20	27,4	27,4	94,5
Otro	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Acerca de la Cantidad de horas semanales de trabajo, el 57,5% (n=42) ha respondido que trabaja “Más de 40 horas semanales”, seguido por un 20,5% (n=15) que lo hace “Entre 31 y 40 horas semanales”.

Tabla 6. *Distribución de casos según cantidad de horas semanales de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Hasta 10 horas semanales	4	5,5	5,5	5,5
De 11 a 20 horas semanales	5	6,8	6,8	12,3
De 21 a 30 horas semanales	7	9,6	9,6	21,9
De 31 a 40 horas semanales	15	20,5	20,5	42,5
Más de 40 horas semanales	42	57,5	57,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Finalmente, el motivo más frecuente de viaje es “Vacaciones y Ocio” con un 91,8% (n=67) de los casos. El 2,7% (n=2) de los casos seleccionó la opción “Otro” e indicaron que viajan por “Ambos Motivos” (laboral y ocio).

Tabla 7. *Distribución de casos según motivo de viaje.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Laboral	4	5,5	5,5	5,5
	Otro	2	2,7	2,7	8,2
	Vacaciones/ocio	67	91,8	91,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Referente a la regularidad con la que los participantes consultan a su agente de viajes, el 42,5% (n=31) lo hace “Una vez al año”, seguido por aquellos que consultan “Dos veces en el año” 37% (n=27). El 12,3% (n=9) de los casos seleccionó la opción “Otro” y se distribuyeron de la siguiente manera: 5 indicaron que consultan a su agente de viajes “Cuando surge la necesidad”, 3 indicaron que “Nunca consultan”, y 1 respondió que consulta a su agente de viajes “cuando no puede resolver por su cuenta vía Web”.

Tabla 8. *Distribución de casos según frecuencia de consulta al agente de viajes.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semanalmente	31	42,5	42,5	42,5
	Al menos dos veces al año	1	1,4	1,4	43,8
	Una vez al año	32	43,8	43,8	87,7
	Otro	9	12,3	12,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Hipótesis

Se plantea como hipótesis que: *los niveles altos de satisfacción, confianza, compromiso, lealtad y CRM se asociarían con niveles altos de liderazgo transformacional percibido por los clientes de agencias de viajes minoristas.*

Análisis de datos

Se cargaron los datos en matrices, se analizaron descriptivos básicos, tablas de contingencia y, si bien inicialmente no se planteó en el Plan de Trabajo de la tesis, fueron aplicadas pruebas no paramétricas con la finalidad de explorar niveles críticos de asociación entre las variables consideradas.

Dado que se analizaron datos ordinales provenientes de las escalas tipo Likert administradas, se ordenaron los datos obtenidos para cada ítem de cada escala de menor a mayor y se calculó la mediana o el valor central para cada una de las escalas, así valores cercanos al 1 o 2 fueron clasificados como niveles muy bajos o bajos en esa escala y valores cercanos al 4 o 5 como niveles altos o muy altos en esa escala.

Fue utilizado el programa SPSS (15.0) para el análisis estadístico descriptivo y no paramétrico.

CAPÍTULO III RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del análisis descriptivo, de contingencia y no paramétrico de los cuestionarios administrados. Es importante aclarar que tanto para los ítems de las cinco dimensiones del Marketing Relacional como de las cinco dimensiones de Liderazgo Transformacional se agregó la opción de “No aplica a mi Agente de Viajes”.

Marketing Relacional

La Tabla 9 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de satisfacción obtenidos. Según los autores del marco teórico asumido, satisfacción refiere a la evaluación general de un conjunto de experiencias de compra o uso de un producto o servicio (Kandanpully, 2000). El 65,8% (n=48) de los casos se acumula en niveles muy altos, el 28,8% (n=21) se acumula en los niveles altos.

Tabla 9. *Distribución de casos según niveles de satisfacción.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bajo	1	1,4	1,4	1,4
Medio	1	1,4	1,4	2,7
Alto	21	28,8	28,8	31,5
Muy alto	48	65,8	65,8	97,3
No aplica	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

La Tabla 10 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de confianza obtenidos. Se entiende por confianza al resultado de una valoración reflexiva sobre la capacidad que tiene una parte del intercambio de cumplir sus obligaciones (Morgan & Hunt, 1994). Los casos de la muestra se

distribuyeron de la siguiente manera: un 69,9% (n=51) en el nivel muy alto y 26% (n=19) en el nivel alto.

Tabla 10. *Distribución de casos según niveles de confianza.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	1,4	1,4	1,4
	Alto	19	26,0	26,0	27,4
	Muy alto	51	69,9	69,9	97,3
	No aplica	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

La Tabla 11 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de compromiso obtenidos. Entendiendo al compromiso como una preferencia estable basada en una actitud de resistencia al cambio (Morgan & Hunt, 1994). Esta variable presentó mayor dispersión en los niveles obtenidos. Así, el 37% (n=27) se acumula en los niveles muy altos, el 28,8% (n=21) en los niveles altos y 23,3% (n=17) en los niveles muy bajos.

Tabla 11. *Distribución de casos según niveles de compromiso.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	17	23,3	23,3	23,3
	Bajo	5	6,8	6,8	30,1
	Alto	21	28,8	28,8	58,9
	Muy alto	27	37,0	37,0	95,9
	No aplica	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

La Tabla 12 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de lealtad obtenidos. La lealtad hace referencia al grado de repetición en el comportamiento de compra de un cliente hacia un mismo proveedor (Gremler & Brown, 1996). Esta variable acumula un 54,8% (n=40) en nivel muy alto y 31,5% (n=23) en niveles altos.

Tabla 12. *Distribución de casos según niveles de lealtad.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	3	4,1	4,1	4,1
	Bajo	5	6,8	6,8	11,0
	Alto	23	31,5	31,5	42,5
	Muy alto	40	54,8	54,8	97,3
	No aplica	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

La Tabla 13 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de CRM obtenidos. Entendiendo por CRM a aquellas estrategias de negocio que persiguen el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes basadas en el conocimiento (Garrido & Padilla, 2011). El 71,2% (n=52) se acumula en niveles muy altos y el 21,9% (n=16) en niveles altos.

Tabla 13. *Distribución de casos según niveles de CRM.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	2	2,7	2,7	2,7
	Medio	1	1,4	1,4	4,1
	Alto	16	21,9	21,9	26,0
	Muy alto	52	71,2	71,2	97,3
	No aplica	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Liderazgo Transformacional

La Tabla 14 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de consideración individual obtenidos. La consideración individual refiere al trato que el líder de manera individual le da a cada uno de sus seguidores, detectando las necesidades particulares de cada uno de ellos (Avolio & Bass, 2004). Esta dimensión transformacional acumuló la mayor cantidad de casos, 30,1% (n=22), en niveles muy altos seguido por un 26%

(n=19) acumulado en niveles altos. En el otro extremo, le sigue el nivel muy bajo con un 21,9% (n=16) de los casos.

Tabla 14. *Distribución de casos según niveles de consideración individual.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	16	21,9	21,9	21,9
	Bajo	8	11,0	11,0	32,9
	Medio	2	2,7	2,7	35,6
	Alto	19	26,0	26,0	61,6
	Muy alto	22	30,1	30,1	91,8
	No aplica	6	8,2	8,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

La Tabla 15 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de estimulación intelectual obtenidos. Según Avolio y Bass (2004) la estimulación intelectual potencia la creatividad e innovación en los seguidores a través del cuestionamiento permanente de problemas y suposiciones. La estimulación intelectual se distribuyó parejamente en niveles opuestos: 21,9% (n=16) en los niveles altos, 20,5% (n=15) en niveles muy altos y 21,9% (n=16) en los niveles muy bajos.

Tabla 15. *Distribución de casos según niveles de estimulación intelectual.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	16	21,9	21,9	21,9
	Bajo	14	19,2	19,2	41,1
	Medio	7	9,6	9,6	50,7
	Alto	16	21,9	21,9	72,6
	Muy alto	15	20,5	20,5	93,2
	No aplica	5	6,8	6,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

La Tabla 16 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de motivación inspiracional obtenidos. La motivación inspiracional se enfoca en aspectos emocionales ya que el líder comunica una visión de futuro

clara y deseable, imponiendo desafíos a sus seguidores y persuadiéndoles con optimismo y entusiasmo que dicha visión es factible de ser alcanzada (Avolio & Bass, 2004). Los casos se han acumulado en su mayoría en los niveles muy altos con el 39,7% (n=29), seguido por los niveles bajo y muy bajo con un 13,7% (n=10) respectivamente.

Tabla 16. *Distribución de casos según niveles de motivación inspiracional.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	27	37,0	37,0	37,0
	Bajo	10	13,7	13,7	50,7
	Medio	7	9,6	9,6	60,3
	Alto	7	9,6	9,6	69,9
	Muy alto	13	17,8	17,8	87,7
	No aplica	9	12,3	12,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

La Tabla 17 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de influencia idealizada como comportamiento obtenidos. Esta variable, refiere a un líder que transmite valores consistentes con sus acciones y promueve la importancia de una misión colectiva comportándose de manera ética y moral (Avolio & Bass, 2004). Se distribuyó de manera equilibrada: 24,7% (n=18) en los niveles muy altos y muy bajos respectivamente, seguido por 23,3% (n=17) de los casos acumulados en los niveles altos.

Tabla 17. *Distribución de casos según niveles de influencia idealizada como comportamiento.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	18	24,7	24,7	24,7
	Bajo	8	11,0	11,0	35,6
	Medio	5	6,8	6,8	42,5
	Alto	17	23,3	23,3	65,8
	Muy alto	18	24,7	24,7	90,4
	No aplica	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

La Tabla 18 muestra la distribución de los 73 casos según hayan sido los niveles de influencia idealizada como atributo obtenidos. En este sentido, siguiendo a los autores citados en el marco teórico, la influencia idealizada como atributo refiere a un líder que es tomado como un modelo a seguir y que influirá en sus seguidores, inspirando respecto, orgullo y una profunda identificación (Avolio & Bass, 2004). La influencia idealizada como atributo, acumula la mayoría de los casos en los niveles muy bajos con un 37% (n=27), seguido por un 17,8% (n=13) acumulado en los niveles muy altos.

Tabla 18. *Distribución de casos según niveles de influencia idealizada como atributo.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	27	37,0	37,0	37,0
	Bajo	10	13,7	13,7	50,7
	Medio	7	9,6	9,6	60,3
	Alto	7	9,6	9,6	69,9
	Muy alto	13	17,8	17,8	87,7
	No aplica	9	12,3	12,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Tablas de contingencia

La Tabla 19 muestra las contingencias entre los niveles de satisfacción y las cinco dimensiones de liderazgo transformacional en los 73 casos analizados. Se observa que el 52,38% (n=11) de los clientes de la muestra que obtuvieron niveles altos de satisfacción evidencian niveles muy bajos de consideración individual. Por su parte, aquellos que obtuvieron niveles muy altos de satisfacción se asocian con niveles altos de consideración individual (n=13) y con niveles muy altos (n=21) respectivamente.

Respecto de la contingencia obtenida entre satisfacción y estimulación intelectual, se ha detectado que de los clientes que han obtenido niveles altos de satisfacción (n=12) han demostrado niveles muy bajos de estimulación intelectual, mientras que 14 de ellos han evidenciado niveles muy altos de

satisfacción y niveles altos de estimulación intelectual. Por su parte los 15 clientes que han demostrado niveles muy altos de satisfacción se asocian con niveles muy altos de estimulación intelectual.

Acerca de la contingencia obtenida entre los niveles de satisfacción y motivación inspiracional, 6 de los clientes encuestados que obtuvieron niveles altos de satisfacción demostraron niveles muy bajos de motivación inspiracional, mientras que 5 de ellos evidenciaron niveles bajos y medios de motivación inspiracional respectivamente. Al mismo tiempo, 29 de aquellos clientes que indicaron niveles muy altos de satisfacción, también lo hicieron con niveles muy altos de motivación inspiracional.

En cuanto a la contingencia obtenida entre los niveles de satisfacción e influencia idealizada como comportamiento, se observa que 9 de las personas de la muestra que han demostrado niveles altos de satisfacción al mismo tiempo han evidenciado niveles muy bajos de influencia idealizada como comportamiento, mientras que 15 han presentado niveles muy altos de satisfacción asociados a niveles altos en esta dimensión transformacional y 17 han presentado niveles muy altos de satisfacción asociados a niveles muy altos de influencia idealizada como comportamiento.

Finalmente, en relación a la contingencia obtenida entre los niveles de satisfacción e influencia idealizada como atributo, se puede observar que 13 de los participantes de la investigación obtuvieron niveles altos de satisfacción asociados a niveles muy bajos de influencia idealizada como atributo. Por otro lado, 12 de los que mostraron niveles muy altos de satisfacción se asocian con niveles muy bajos de influencia idealizada como atributo. Por otro lado, 13 de los clientes demostraron niveles muy altos de satisfacción asociados con niveles muy altos de influencia idealizada como atributo.

Tabla 19. Contingencia entre niveles de satisfacción y todos los niveles transformacionales.

Satisfacción	Nivel Consideración Individual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	0	0	0	1	0	0	1
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	11	2	0	5	1	2	21
Muy alto	4	6	2	13	21	2	48
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	16	8	2	19	22	6	73
Satisfacción	Nivel Estimulación Intelectual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	0	1	0	0	0	0	1
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	12	5	1	2	0	1	21
Muy alto	3	8	6	14	15	2	48
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	16	14	7	16	15	5	73
Satisfacción	Nivel Motivación Inspiracional						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	0	1	0	0	0	0	1
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	6	5	5	2	0	3	21
Muy alto	3	4	4	6	29	2	48
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	10	10	9	8	29	7	73
Satisfacción	Nivel Influencia Idealizada (Comportamiento)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	0	0	0	0	0	1
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	9	4	2	2	1	3	21
Muy alto	7	4	3	15	17	2	48
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	18	8	5	17	18	7	73
Satisfacción	Nivel Influencia Idealizada (Atributo)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	0	0	0	0	0	1
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	13	2	3	0	0	3	21
Muy alto	12	8	4	7	13	4	48
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	27	10	7	7	13	9	73

La Tabla 20 muestra la contingencia obtenida entre los niveles de confianza y las cinco dimensiones de liderazgo transformacional en los 73 casos analizados.

Son 10 los clientes que evidencian asociaciones entre niveles altos de confianza y niveles muy bajos de consideración individual. Por su parte, 16 mostraron niveles muy altos de confianza, asociados a niveles altos en esta dimensión transformacional y 21 asociados a niveles muy altos de consideración individual.

Respecto de la contingencia obtenida entre confianza y estimulación intelectual, 10 de los casos que obtuvieron niveles altos de confianza, asociados con niveles muy bajos de estimulación intelectual. Mientras que 15 mostraron niveles muy altos de confianza asociados a niveles altos de consideración individual. La misma distribución se encuentra para quienes asociaron niveles muy altos en confianza y consideración individual.

En cuanto a los niveles de confianza y motivación inspiracional, 7 de los clientes que indicaron niveles altos de confianza, indicaron también niveles muy bajos de motivación inspiracional. Son 29 lo que mostraron muy altos niveles de confianza asociados con niveles muy altos de motivación inspiracional.

Acerca de la contingencia obtenida entre los niveles de confianza e influencia idealizada como comportamiento, se observa que 11 obtuvieron niveles altos de confianza y niveles muy bajos de influencia idealizada como comportamiento. Por su parte, aquellos que manifestaron niveles muy altos de confianza han demostrado niveles altos ($n=16$) y muy altos ($n=18$) de influencia idealizada como comportamiento.

Finalmente, 12 de los participantes que obtuvieron niveles altos de confianza, también obtuvieron niveles muy bajos de influencia idealizada como atributo. Por su parte, 14 de los que obtuvieron niveles muy altos de confianza también obtuvieron niveles muy bajos de influencia idealizada como atributo. Son 13 los clientes que asociaron niveles muy altos de confianza y de influencia idealizada como atributo.

Tabla 20. Contingencia entre niveles de confianza y todos los niveles transformacionales.

Confianza	Nivel Consideración Individual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	0	0	0	0	0	1
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	10	3	0	3	1	2	19
Muy alto	5	5	2	16	21	2	51
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	16	8	2	19	22	6	73
Confianza	Nivel Estimulación Intelectual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	0	0	0	0	0	1
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	10	6	1	1	0	1	19
Muy alto	5	8	6	15	15	2	51
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	16	14	7	16	15	5	73
Confianza	Nivel Motivación Inspiracional						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	0	0	0	0	0	1
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	7	5	4	2	0	1	19
Muy alto	2	5	5	6	29	4	51
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	10	10	9	8	29	7	73
Confianza	Nivel Influencia Idealizada (Comportamiento)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	0	0	0	0	0	1
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	11	3	2	1	0	2	19
Muy alto	6	5	3	16	18	3	51
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	18	8	5	17	18	7	73
Confianza	Nivel Influencia Idealizada (Atributo)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	0	0	0	0	0	1
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	12	2	2	0	0	3	19
Muy alto	14	8	5	7	13	4	51
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	27	10	7	7	13	9	73

La Tabla 21 muestra la contingencia obtenida entre los niveles de compromiso y las cinco dimensiones de liderazgo transformacional en los 73 casos analizados.

En primer término, 9 de los casos que obtuvieron niveles muy bajos de compromiso también presentan niveles muy bajos de consideración individual. Por otro lado, 6 de aquellos que obtuvieron niveles altos de compromiso demostraron niveles bajos de consideración individual, similar situación se repite para los niveles altos. Finalmente, 16 de los participantes que presentaron niveles muy altos de compromiso se asocian con niveles muy altos de esta variable transformacional.

Lo que respecta a la contingencia entre compromiso y estimulación intelectual, 10 clientes mostraron niveles muy bajos de compromiso asociados a niveles muy bajos de estimulación intelectual. Por otro lado, 7 evidenciaron niveles altos de compromiso y niveles bajos de estimulación intelectual. Sin embargo, 11 de los participantes con niveles muy altos de compromiso se asociaron a niveles altos de estimulación intelectual.

En cuanto a los niveles de compromiso y motivación inspiracional, 6 de los participantes que respondieron con niveles muy bajos de compromiso, se asocian a niveles muy bajos de motivación inspiracional. Los que indicaron niveles altos de compromiso y niveles muy altos de motivación inspiracional son 6 clientes. Y son 20 clientes quienes indicaron niveles muy altos de motivación inspiracional asociados a niveles muy altos de compromiso.

Concerniente a los niveles de compromiso e influencia idealizada como comportamiento, 9 de los participantes que demostraron niveles muy bajos de compromiso también demostraron niveles muy bajos de la variable transformacional. Por su parte, 5 de aquellos que indicaron niveles altos de compromiso también evidenciaron niveles muy bajos en esta dimensión transformacional. Similar situación se repite para niveles altos en esta dimensión. Los 10 clientes que demostraron niveles muy altos de compromiso se asociaron a niveles altos de influencia idealizada como comportamiento. Mientras que 12 asociaron niveles muy altos de compromiso y niveles muy altos de la variable transformacional.

Finalmente, acerca de la contingencia entre compromiso e influencia idealizada como atributo se observa que 12 de los que mostraron niveles muy bajos de compromiso presentaron niveles muy bajos en la variable transformacional. Por otra parte, 8 evidenciaron niveles altos de compromiso asociados a niveles muy bajos de influencia idealizada como atributo. Por último, de aquellos que obtuvieron niveles muy altos de compromiso obtuvieron también niveles muy altos de la variable transformacional en cuestión.

Tabla 21. Contingencia entre niveles de compromiso y todos los niveles transformacionales.

Compromiso	Nivel Consideración Individual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	9	1	0	4	2	1	17
Bajo	2	0	0	1	1	1	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	5	6	0	6	3	1	21
Muy alto	0	1	2	7	16	1	27
No aplica	0	0	0	1	0	2	3
Total	16	8	2	19	22	6	73
Compromiso	Nivel Estimulación Intelectual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	10	3	1	0	2	1	17
Bajo	1	0	1	2	1	0	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	4	7	4	3	3	0	21
Muy alto	1	3	1	11	9	2	27
No aplica	0	1	0	0	0	2	3
Total	16	14	7	16	15	5	73
Compromiso	Nivel Motivación Inspiracional						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	6	3	4	2	1	1	17
Bajo	2	0	0	0	2	1	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	2	4	2	4	6	3	21
Muy alto	0	2	3	2	20	0	27
No aplica	0	1	0	0	0	2	3
Total	10	10	9	8	29	7	73
Compromiso	Nivel Influencia Idealizada (Comportamiento)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	9	3	0	1	2	2	17
Bajo	2	0	0	1	1	1	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	5	3	3	5	3	2	21
Muy alto	1	2	2	10	12	0	27
No aplica	1	0	0	0	0	2	3
Total	18	8	5	17	18	7	73
Compromiso	Nivel Influencia Idealizada (Atributo)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	12	3	0	0	0	2	17
Bajo	1	1	0	0	1	2	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	8	2	6	1	2	2	21
Muy alto	5	4	1	6	10	1	27
No aplica	1	0	0	0	0	2	3
Total	27	10	7	7	13	9	73

La Tabla 22 muestra la contingencia obtenida entre los niveles de lealtad y las cinco dimensiones de liderazgo transformacional en los 73 casos analizados. En primer término se puede observar la contingencia entre la variable lealtad y consideración individual, en este caso son 10 los que mostraron niveles altos de lealtad asociados a niveles muy bajos de consideración individual. Son 14 quienes asociaron niveles muy altos de lealtad y niveles altos en esta dimensión transformacional y 20 quienes asociaron niveles muy altos de lealtad y niveles muy altos de consideración individual.

Por su parte, 10 de los participantes que obtuvieron niveles altos de lealtad obtuvieron al mismo tiempo niveles muy bajos de estimulación intelectual. Aquellos que mostraron niveles muy altos de lealtad se asociaron con niveles altos (n=15) y con niveles muy altos (n=12) de estimulación intelectual.

En cuanto a los niveles de lealtad y motivación inspiracional se observa que son 5 quienes asociaron niveles altos de lealtad y niveles bajos de motivación inspiracional. Similar situación se reproduce para los niveles muy bajos en esta dimensión transformacional. Por su parte, 27 de aquellos que manifestaron niveles muy altos de lealtad se asocian a niveles muy altos de motivación inspiracional.

Referente a la contingencia entre la variable lealtad e influencia idealizada como comportamiento, 9 de los participantes que expusieron niveles altos de lealtad mostraron al mismo tiempo niveles muy bajos de influencia idealizada como comportamiento. Por otro lado, niveles muy altos de lealtad se asociaron a niveles altos (n=16) y muy altos (n=16) en la variable transformacional.

Por último, 11 de los clientes participantes mostraron niveles altos de lealtad asociados a niveles muy bajos de influencia idealizada como atributo. En otro orden, 10 de aquellos que evidenciaron niveles muy altos de lealtad también mostraron niveles muy bajos de influencia idealizada como atributo. Y son 12 los que asociaron niveles muy altos en lealtad y en esta dimensión transformacional.

Tabla 22. Contingencia entre niveles de lealtad y todos los niveles transformacionales.

Lealtad	Nivel Consideración Individual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	1	0	0	1	0	1	3
Bajo	4	0	0	1	0	0	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	10	4	1	3	2	3	23
Muy alto	1	4	1	14	20	0	40
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	16	8	2	19	22	6	73
Lealtad	Nivel Estimulación Intelectual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	1	1	0	0	0	1	3
Bajo	4	0	0	0	1	0	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	10	6	4	1	2	0	23
Muy alto	1	7	3	15	12	2	40
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	16	14	7	16	15	5	73
Lealtad	Nivel Motivación Inspiracional						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	1	1	0	0	0	1	3
Bajo	4	0	1	0	0	0	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	5	5	4	4	2	3	23
Muy alto	0	4	4	4	27	1	40
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	10	10	9	8	29	7	73
Lealtad	Nivel Influencia Idealizada (Comportamiento)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	2	0	0	0	0	1	3
Bajo	4	1	0	0	0	0	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	9	4	3	1	2	4	23
Muy alto	3	3	2	16	16	0	40
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	18	8	5	17	18	7	73
Lealtad	Nivel Influencia Idealizada (Atributo)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	2	0	0	0	0	1	3
Bajo	4	0	0	0	0	1	5
Medio	0	0	0	0	0	0	0
Alto	11	4	3	0	1	4	23
Muy alto	10	6	4	7	12	1	40
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	27	10	7	7	13	9	73

La Tabla 23 muestra la contingencia obtenida entre los niveles de CRM y las cinco dimensiones de liderazgo transformacional en los 73 casos analizados.

En primer término, se puede observar que 10 de los casos que expusieron niveles altos de CRM también expusieron niveles muy bajos de consideración individual. Son 16 quienes manifestaron niveles muy altos de CRM asociados a niveles altos en la variable consideración individual, y son 22 quienes se asociaron niveles muy altos en ambas variables.

Concerniente a los niveles de CRM y estimulación intelectual, 9 de los casos que demostraron altos niveles de CRM se asociaron a niveles muy bajos de estimulación intelectual. Mientras que 15 asociaron niveles muy altos de CRM y obtuvieron niveles altos de estimulación intelectual. Similar situación se reproduce para los niveles muy altos en esta dimensión transformacional.

En cuanto a la contingencia obtenida entre la variable CRM y motivación inspiracional, se pudo observar que 6 de aquellos que exhibieron niveles altos de CRM también lo hicieron con niveles muy bajos de motivación inspiracional. Mientras que 29 de los clientes participantes manifestaron niveles muy altos de CRM asociados a niveles muy altos de esta variable transformacional.

Referente a las variables CRM e influencia idealizada como comportamiento, son 8 los casos que asocian niveles altos de CRM, demostraron y niveles muy bajos de influencia idealizada como comportamiento. Por su parte, 16 de los casos que expusieron niveles muy altos de CRM y niveles altos de la variable transformacional, y 18 casos evidenciaron niveles muy altos de CRM asociados a niveles muy altos de influencia idealizada como comportamiento.

Para finalizar, 9 de los participantes que expusieron niveles altos de CRM también lo hicieron con niveles muy bajos de influencia idealizada como atributo. Mientras que 15 de los casos que mostraron niveles altos de CRM mostraron al mismo tiempo niveles muy bajos de la variable transformacional. Son 13 aquellos que manifestaron niveles muy altos de CRM asociados a niveles muy altos de influencia idealizada como atributo.

Tabla 23. Contingencia entre niveles de CRM y todos los niveles transformacionales.

CRM	Nivel Consideración Individual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Bajo	1	0	0	1	0	0	2
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	10	3	0	2	0	1	16
Muy alto	4	5	2	16	22	3	52
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	16	8	2	19	22	6	73
CRM	Nivel Estimulación Intelectual						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	1	0	0	0	0	2
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	9	4	1	1	0	1	16
Muy alto	5	9	6	15	15	2	52
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	16	14	7	16	15	5	73
CRM	Nivel Motivación Inspiracional						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	1	1	0	0	0	0	2
Medio	0	1	0	0	0	0	1
Alto	6	4	2	2	0	2	16
Muy alto	3	4	7	6	29	3	52
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	10	10	9	8	29	7	73
CRM	Nivel Influencia Idealizada (Comportamiento)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	2	0	0	0	0	0	2
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	8	4	1	1	0	2	16
Muy alto	7	4	4	16	18	3	52
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	18	8	5	17	18	7	73
CRM	Nivel Influencia Idealizada (Atributo)						Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	2	0	0	0	0	0	2
Medio	1	0	0	0	0	0	1
Alto	9	3	3	0	0	1	16
Muy alto	15	7	4	7	13	6	52
No aplica	0	0	0	0	0	2	2
Total	27	10	7	7	13	9	73

Análisis no paramétricos

Se aplicaron pruebas no paramétricas de contraste para comparar muestras independientes y explorar niveles críticos de asociación entre las variables de esta investigación.

En primera instancia se agruparon los 73 casos según sean los niveles en cada una de las variables de Marketing Relacional. Se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis para esta primera instancia porque permite comparar 3 o más muestras independientes. La Tablas 24 a 28 muestran que habría diferencias significativas entre las dimensiones transformacionales cuando se agrupa la muestra según los niveles obtenidos en las variables de Marketing Relacional. Sin embargo, no habría niveles críticos en la dimensión transformacional influencia idealizada como atributo cuando se la agrupa según niveles de lealtad (Tabla 27) ya que su p valor supera 0,05 ($p=0,241$).

Tabla 24. Estadísticos de contraste para los niveles de satisfacción (Prueba de Kruskal-Wallis).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
Chi-cuadrado	13,002	23,245	15,489	9,927	9,078
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,005	,000	,001	,019	,028

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Nivel de satisfacción

Tabla 25. Estadísticos de contraste para los niveles de confianza (Prueba de Kruskal-Wallis).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
Chi-cuadrado	12,458	19,527	23,682	16,046	6,545
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,002	,000	,000	,000	,038

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Nivel de confianza

Tabla 26. Estadísticos de contraste para los niveles de compromiso (Prueba de Kruskal-Wallis).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
Chi-cuadrado	16,950	18,591	14,408	9,081	12,429
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,001	,000	,002	,028	,006

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Nivel de compromiso

Tabla 27. Estadísticos de contraste para los niveles de lealtad (Prueba de Kruskal-Wallis).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
Chi-cuadrado	16,713	22,329	19,666	13,942	4,193
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,001	,000	,000	,003	,241

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Nivel de lealtad

Tabla 28. Estadísticos de contraste para los niveles de CRM (Prueba de Kruskal-Wallis).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
Chi-cuadrado	21,470	18,758	16,830	15,334	10,255
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,000	,000	,001	,002	,017

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Nivel de CRM

Seguidamente, se realizó una comparación dos a dos agrupando sólo los niveles altos y muy altos de cada una de las variables de Marketing Relacional. Fueron elegidos estos dos niveles por ser los que acumularon más del 65% de los casos de la muestra e interesó detectar si entre ellos habría

diferencias significativas. Se aplicó la prueba U de Mann-Withney ya que se trata sólo de dos muestras independientes las que serán comparadas (niveles altos y muy altos). Las Tablas 29 a 33 muestran dichos estadísticos.

Estos resultados permiten afirmar que existirían diferencias significativas en las dimensiones transformacionales cuando agrupamos según sean los niveles altos y muy altos en las variables de Marketing Relacional. Sólo en tres situaciones no serían críticas las diferencias: (1) cuando agrupamos la dimensión motivación inspiracional según niveles altos y muy altos de compromiso (Tabla 31); (2) cuando agrupamos la dimensión influencia idealizada como atributo según niveles altos y muy altos de compromiso (Tabla 31); (3) cuando agrupamos la dimensión influencia idealizada como atributo según niveles altos y muy altos en la variable Lealtad (Tabla 32).

Tabla 29. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de satisfacción (Prueba U de Mann-Withney).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
U de Mann-Whitney	258,000	162,000	248,000	314,000	314,000
W de Wilcoxon	489,000	393,000	479,000	545,000	545,000
Z	-3,312	-4,553	-3,486	-2,539	-2,556
Sig. asintót. (bilateral)	,001	,000	,000	,011	,011

a Variable de agrupación: Nivel de satisfacción (Rangos: alto y muy alto).

Tabla 30. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de confianza (Prueba U de Mann-Withney).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
U de Mann-Whitney	258,000	162,000	248,000	314,000	314,000
W de Wilcoxon	489,000	393,000	479,000	545,000	545,000
Z	-3,312	-4,553	-3,486	-2,539	-2,556
Sig. asintót. (bilateral)	,001	,000	,000	,011	,011

a Variable de agrupación: Nivel de confianza (Rangos: alto y muy alto).

Tabla 31. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de compromiso (Prueba U de Mann-Withney).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
U de Mann-Whitney	122,500	130,500	218,000	187,500	199,000
W de Wilcoxon	353,500	361,500	449,000	418,500	430,000
Z	-3,500	-3,265	-1,489	-2,063	-1,796
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,001	,137	,039	,073

a Variable de agrupación: Nivel de compromiso (Rangos: alto y muy alto).

Tabla 32. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de lealtad (Prueba U de Mann-Withney).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
U de Mann-Whitney	241,500	152,500	243,500	292,500	352,000
W de Wilcoxon	517,500	428,500	519,500	568,500	628,000
Z	-3,234	-4,487	-3,267	-2,456	-1,584
Sig. asintót. (bilateral)	,001	,000	,001	,014	,113

a Variable de agrupación: Nivel de lealtad (Rangos: alto y muy alto).

Tabla 33. Estadísticos de contraste para los niveles altos y muy altos de CRM (Prueba U de Mann-Withney).

	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada (Comp.)	Influencia Idealizada (Atributo)
U de Mann-Whitney	128,000	156,000	185,000	201,000	244,000
W de Wilcoxon	264,000	292,000	321,000	337,000	380,000
Z	-4,301	-3,837	-3,493	-3,184	-2,561
Sig. asintót. (bilateral)	,000	,000	,000	,001	,010

a Variable de agrupación: Nivel de CRM (Rangos: alto y muy alto).

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

En este capítulo se pondrán en diálogo los resultados de esta investigación con los resultados de otras investigaciones que se han ocupado de analizar las mismas o similares variables. Se contrastarán resultados de unas y otras con el fin de determinar tanto puntos de encuentro como diferencias.

Tal como lo propusieron Gronroos (1994) y Kotler (1994) hoy día estamos enfrentados al marketing de las relaciones, el mismo está basado en el cultivo de las relaciones a largo plazo. A través de estas prácticas se ha conseguido estrechar los lazos entre las partes, lo cual trae aparejado un incremento en la confianza y relaciones más satisfactorias. Sin embargo, el fin último de esta estrategia empresarial es la fidealización de los clientes. Siguiendo esta línea, Morgan y Hunt (1994) han señalado que existe un constructo para que las relaciones perduren en el tiempo, dicho constructo está conformado por dos componentes: la confianza y el compromiso. Siendo la confianza el elemento básico para que las relaciones persistan. En esta investigación un 95,9% (n=70) de los casos que han participado del cuestionario han demostrado niveles altos y muy altos de confianza en su agente de viajes minorista. Se investigó a su vez otro componente del constructo, el compromiso, hallando también valores altos y muy altos 65,8% (n=48). Según este modelo teórico se infiere que, por lo resultados encontrados, estos clientes tienen o tendrán una relación duradera con su agencia de viajes.

Respecto de la lealtad, 86,3% (n=63) de la muestra ha demostrado niveles altos y muy altos, con lo cual cabe esperar que, siguiendo a Vega Vázquez, Oviedo García y Castellanos Verdugo (2014) los clientes perciban una elevada calidad de la relación con su agente de viajes y que éste último sepa transmitir con credibilidad sus conocimientos de experto. Similar es lo que ocurre con los niveles de satisfacción ya que 94,6% (n=69) de los clientes encuestados en esta investigación han indicado que sus niveles de satisfacción

son altos y muy altos. Por lo tanto, siguiendo la teoría de Kandampully (2000), se puede inferir que el producto central y los adicionales cumplen satisfactoriamente con las expectativas del cliente.

Garrido y Padilla (2011) han realizado un estudio del lado interno de la empresa para determinar si, aplicando correctamente los factores clave que componen el *Customer Relationship Management* (CRM), se puede gestionar con éxito una estrategia de este tipo y pudieron observar que, luego de la correcta implementación de dichos factores y la gestión de una estrategia exitosa de CRM, se logra un cambio organizativo en aspectos tales como liderazgo, gestión de recursos humanos, entre otros. Con esto señalan los autores que, si no se enfrenta un rediseño organizativo y de procesos, si no se involucra a todo el personal y no se lidera de forma adecuada, la implementación del CRM no arrojará resultados exitosos.

En la presente investigación, contrario a la mencionada más arriba, y coincidiendo con la realizada por los autores Guijarro García, Marti Sánchez y Fernández Hernández (2012), se analizó la estrategia de CRM del lado del cliente obteniendo 93,1% (n=68) de niveles altos y muy altos. Podemos entonces llegar a la misma conclusión que los autores que indican que, llevando a cabo estrategias cliente-céntricas en la gestión de su negocio, se verán aumentados los grados del satisfacción, confianza y compromiso afectivo en sus clientes lo cual generará un efecto positivo sobre la lealtad actitudinal.

Al abordar el tema del liderazgo hemos observado un paralelismo con el marketing en la evolución del término. Como se ha descrito más arriba, el marketing, pasó de lo transaccional a lo relacional. Similar es lo que ocurre con el liderazgo, pasando a través de un continuo de lo transaccional a lo transformacional. En nuestra investigación, partimos del supuesto de que el agente de viajes podrá asumir un liderazgo transformacional de sus clientes ya que es él quien guiará al cliente en el camino de la planificación de su viaje y en la toma de decisiones respecto del mismo; a través de sus conocimientos de experto deberá proporcionar a su cliente todas las herramientas para que su toma de decisiones y posterior experiencia, sean satisfactorias.

Para esta investigación hemos utilizado el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) propuesto por Avolio y Bass (2004) y, al igual que ellos,

hemos analizado cada una de las dimensiones que componen el modelo. Recordemos que las dimensiones de este modelo son: consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada como comportamiento y como atributo.

La primera de las dimensiones analizadas fue *consideración individual*, los resultados han sido en su mayoría altos y muy altos, los clientes sienten que son tratados de una manera altamente personalizada, detectando las necesidades particulares de cada uno de ellos.

Por su parte, los resultados desprendidos de la *estimulación intelectual* denotan que aproximadamente la mitad de los participantes del estudio aquí realizado han sentido que su agente de viajes los ha ayudado a fomentar la creatividad e innovación al ayudarlos a planificar itinerarios innovadores, a pensar alternativas fuera del estándar, en simultáneo, una cantidad muy similar de participantes han demostrado lo contrario.

La *motivación inspiracional*, más enfocada en lo emocional, ha arrojado la mayoría de resultados muy altos, con lo cual, siguiendo a Bass (1985), podemos inferir que el agente de viajes logra involucrar y comprometer a sus clientes (seguidores) fomentando un espíritu de equipo e imponiendo desafíos y persuadiendo a sus seguidores que los mismos son factibles de ser alcanzados con éxito.

En relación a la *influencia idealizada como comportamiento*, el 51% (n=35) de los clientes que participaron de la investigación han identificado a su agente de viajes con una persona que trasmite fuertemente sus valores, a través de sus acciones y comportamientos éticos y morales. Sin embargo, un 24,7% (n=18) no ha podido observar esta clase de comportamientos en su agente de viajes.

Finalmente, *influencia idealizada como atributo* arrojó resultados distribuidos entre los niveles muy altos y muy bajos, un 17,8% (n=13) de la muestra se siente fuertemente identificada y considera a su agente de viajes como un modelo a seguir, mientras que otra parte 37% (n=27) no han logrado identificarse con la persona que les brinda sus servicios de agente de viajes.

Los análisis de contingencias previamente presentados (Tablas 19 a 23) muestran que los dos niveles que más casos agrupan son los niveles altos y

muy altos en las variables de marketing relacional. Cuando los niveles son muy altos en las variables de marketing relacional lo son también, la mayoría de las veces, en las dimensiones transformacionales, lo que confirmaría la hipótesis planteada en esta investigación. Sin embargo, cuando los niveles de marketing relacional son altos, los niveles de liderazgo transformacional comienzan a agruparse en los niveles bajos y muy bajos.

La excepción, en el marco del liderazgo transformacional, sería la dimensión influencia idealizada como atributo ya que presenta resultados más dispersos, acumulando más casos que asocian niveles opuestos en las variables de la investigación. Su comportamiento es claramente diferencial respecto a las demás dimensiones transformacionales. Respecto de las variables de marketing relacional, la excepción se encuentra en la variable compromiso, ya que es la única de ellas que acumula un número considerable de casos en los niveles muy bajos.

Los análisis no paramétricos realizados permitieron confirmar la hipótesis planteada ya que se encontraron niveles de significación críticos en las dimensiones transformacionales al agrupar según niveles altos y muy altos de las variables de Marketing Relacional. Esto es, si los niveles de las variables de Marketing Relacional son muy altas también lo son las dimensiones transformacionales.

CONCLUSIONES

La finalidad de esta investigación fue analizar la calidad de la relación y el liderazgo transformacional desde la perspectiva de los clientes de agencias de viajes minoristas. A su vez, se buscó indagar si existe una relación significativa entre el Marketing Relacional y el Liderazgo Transformacional en el marco de las agencias de viajes minoristas.

Para ello fue preciso en primera instancia medir por separado cada una de las variables que conforman el Marketing Relacional y el Liderazgo Transformacional. Esto se llevó a cabo mediante la aplicación de dos cuestionarios de los autores Avolio y Bass (2004) y Vega Vázquez, Oviedo García y Castellanos Verdugo (2014) que midieron, mediante escalas predeterminadas, los niveles de cada una de las variables antes mencionadas:

En una segunda instancia se recogieron todos los resultados obtenidos en los cuestionarios, se elaboraron matrices y se construyeron tablas de contingencia y se aplicaron análisis no paramétricos para evaluar si existe una relación significativa entre ambas variables.

Así, se pudo confirmar la hipótesis formulada ya que se probó que el Marketing Relacional y el Liderazgo Transformacional están relacionados ya que los niveles muy altos en las escalas de la primera variable se asocian críticamente a niveles altos y muy altos en la segunda.

Al momento no se han hallado otras investigaciones que relacionen ambas variables con lo cual no hay opiniones formadas de otros investigadores acerca de este tema. De todas formas, estos resultados sí acompañan el análisis de ambas variables por separado coincidiendo en su mayoría con los obtenidos en investigaciones similares (Suarez Álvarez, Vázquez Casielles & Díaz Martín, 2007; Vázquez, Oviedo García & Castellanos Verdugo, 2014; Guijarro García, Martí Sánchez & Fernández Hernández, 2012; Avolio & Bass, 2004).

Se puede concluir entonces que, una vez que la agencia de viajes minorista logró captar un cliente es necesario que centre todos sus esfuerzos en elaborar estrategias cliente-céntricas basadas en mantener una buena

calidad en la relación con el cliente, de manera que se logre fidelizarlo y poder gestar relaciones duraderas. También es preciso que se dé especial importancia a la formación y características intrínsecas del personal de contacto ya que este asumirá situacionalmente el rol de líder transformador al momento del contacto con el cliente, con lo cual debe tener muy claras las habilidades que como líder debe poseer. Es aquí donde esta investigación realiza su aporte fundamental a la disciplina del turismo y fundamentalmente a la industria de los viajes, conociendo la relación existente entre ambas variables y su direccionalidad es que se puede comenzar a tomar acciones y elaborar estrategias de negocio conjuntas basadas en esta relación.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

La muestra de esta investigación se ha limitado a los 73 casos, se podrían obtener resultados más generalizables si se aplicaran similares procedimientos en una muestra de mayor tamaño a nivel local.

En esta investigación no se ha abordado del tema de la agencias de viajes *on line*, sin embargo, sería muy interesante realizar un investigación similar a esta pero tomando como muestra solamente a clientes de agencias de viajes *on line* para determinar que percepción tienen los mismos acerca de la relación que sostienen con estas empresas y como es el liderazgo en la virtualidad.

Por otra parte, queda abierta una puerta para investigar que ocurre con la fidelidad de los clientes cuando los mismos evalúan a su agente de viajes en alguno de los extremos del continuo del liderazgo, ya sea transaccional o *laissez-faire*.

Finalmente, los datos cuantitativos obtenidos en esta investigación, podrían ser triangulados con datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas semi-estructuradas o en profundidad que incluyan análisis de contenido de respuestas en las que se evalúe el desempeño del agente de viajes y donde se puedan identificar otras variables influyentes en la fidealización del cliente.

En cuanto a la dimensión transformacional que se ha comportado de una manera diferente (*influencia idealizada como atributo*) sería necesario investigarla bajo criterios más cualitativos para identificar las razones de su comportamiento diferencial.

REFERENCIAS

- Avolio, B., & Bass, B. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond". En J. Hunt, B. Baloga, H. Dachler, & C. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-50). Nueva York: Pergamom Press.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set* (3ra.Edición). California: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). Current developments in tranformational leadership. *The PsychologistManager Journal*, 1, 5-21.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). Nueva York: Academic Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Full range leadership development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mindgarden.
- Bass, B., & Steidlmeier P. (1998). *Ethics, character, and authentic transformational leadership*. Nueva York: Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper, & Rowe.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

- Chang, W., Park, J.E., & Chaib, S. (2010). How Does CRM Technology Transform into Organizational Performance? A Mediating Role of Marketing Capability. *Journal of Business Research*, 63, 849 - 855.
- Cobo Quesada, F.B., Hervé, A., & Aparicio Sánchez, M.S. (2009). El Sistema Turístico en Clave de Marketing Relacional: El Factor Relacional. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 42, 419 - 442.
- Cobo, F.B., & Gonzalez, L. (2007). Las Implicaciones Estratégicas del Marketing Relacional: Fidelización y Mercados Ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 40, 543 - 568.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Córdoba Lopez, J.F. (2009). Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. *Entramado*, 5, 6 - 17.
- De Vries R., Roe R., & Taillieu T. (1997, mayo). On charisma and need for leadership. Presentado en *Workshop on Transformational Leadership*, Tilburgo.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22, 99 - 113.
- Garrido, A., & Padilla, A. (2011). El CRM como Estrategia de Negocio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 101 - 118.
- Gremler, D. D., & Brown, S.W. (1996). Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implications, en Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R. y Scheuing, E.E. (Eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*. *International Service Quality Association*, 171-180.
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32, 4 - 20.
- Guijarro García, M., Martí Sánchez, M., & Fernández Hernández, R. (2012). Influencia de la Implementación de un CRM en la Lealtad Actitudinal

- del Cliente de la Agencia de Viajes. En J.L., Giménez Caballero (Coord.). *V Jornadas de Investigación en Turismo* (pp. 323 - 343). Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Hater, J., & Bass, B (1988). Superior's evaluations and subordinate perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695-702.
- House, R., Spangler, W., & Woyke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 36*, 364-396.
- Howell, J., & Avolio, B. (1989, agosto). Transformational versus transactional leadership: How they impact innovation, risk-taking, organization structure and performance. *Presentado en National Meeting of the Academy of Management, Washington, DC*
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.
- Kandampully, J. (2000). The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example. *Managing Service Quality, 10*, 10-19.
- Khatri, N., Alvin, N., & Hway Lee, T. (1999). Charisma and vision: an empirical study. *Asia Pacific Journal of Management, 18*, 373-393.
- Kohli, A.K., & Joworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing, 54*, 1-18.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation, Control*, New Jersey, Estados Unidos, Prentice Hall.
- Kumar, N. (1996). The Power of Trust in Manufacturer - Retailers Relationships. *Harvard Business Review, 74*, 92-106.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 4*, 415-430.

- Matheu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents. Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychol Bull*, 108, 171-194.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Naver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Sangil Martínez, J.A. (2007). CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y Realidades de la Orientación al Cliente. *Pecunia*, 5, 209 - 227.
- Silva Peralta, Y. (2010). *Liderazgo y percepción de éxito del Formador en el área de Recursos Humanos: Una aproximación bibliométrica y cualitativa*. Tesis Doctoral, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, España.
- Suarez Álvarez, L., Vázquez Casielles, R., & Díaz Martín, A.M. (2007). La Confianza y el Compromiso como Determinantes de la Lealtad: Una Aplicación a las Relaciones de las Agencias de Viaje Minoristas con sus Clientes. Presentado en *XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Oviedo.
- Tepper, B, & Percy, P. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 734-744.
- Vega Vázquez, M.V., Oviedo García, M.A., & Castellanos Verdugo, M. (2014). CRM, Calidad de la Relación y Lealtad del Consumidor en Agencias de Viajes Minoristas. *Revista de Análisis Turístico*, 17, 39-49.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Disertación de grado para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Waldman, D., Bass, B., & Einstein, W. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186

Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

ANEXOS

CUESTIONARIO I

Marketing Relacional del agente de viaje según la evaluación del cliente

(siguiendo a Vega Vázquez, Oviedo García & Castellanos Verdugo, 2014)

Escala Likert de graduación de frecuencia:

- Definitivamente no
- De vez en cuando
- Algunas veces
- A menudo
- Frecuentemente o casi siempre
- No aplica a mi agente de viajes

Ítems del cuestionario (Escala: Satisfacción, Confianza, Compromiso, Lealtad y CRM):

1. Los tiempos de atención de mi agente de viajes satisfacen mis exigencias como cliente.
2. La agencia proporciona un servicio de información y reservas adecuado.
3. La agencia demuestra interés por las necesidades particulares de sus clientes.
4. La agencia responde a las opiniones/sugerencias de sus clientes.
5. El entorno de la agencia me satisface.
6. La actitud de servicio de mi agente de viajes, me satisface.
7. El conocimiento profesional de mi agente de viajes, me satisface.
8. La agencia nunca me ha causado un disgusto.
9. Mis experiencias con la agencia son excelentes.
10. Mis expectativas han sido siempre satisfechas.
11. El servicio proporcionado por la agencia es digno de confianza.
12. La información proporcionada por la agencia es precisa.

13. La agencia trata a los clientes con honestidad.
14. Siempre me han proporcionado experiencias positivas.
15. La agencia es capaz de proporcionar a sus clientes lo que estos buscan.
16. Se puede confiar en que la agencia cumpla sus promesas.
17. Siempre he podido contar con el apoyo y asistencia de mi agente de viajes.
18. Mi agente de viajes se ha preocupado por mi bienestar en todo momento.
19. Tengo plena confianza en esta agencia de viajes.
20. Estoy muy comprometido con la agencia de viajes.
21. La agencia significa mucho para mí.
22. Si la agencia cerrara, significaría una gran pérdida para mí.
23. Tengo la intención de seguir comprando en esta agencia de viajes.
24. Tengo la intención de recomendar la agencia a otros.
25. Soy un cliente leal de esta agencia de viajes.

CUESTIONARIO II

Liderazgo del agente de viaje según la evaluación del cliente

(siguiendo a Avolio & Bass, 2004)

Escala Likert de graduación de frecuencia:

- Definitivamente no
- De vez en cuando
- Algunas veces
- A menudo
- Frecuentemente o casi siempre
- No aplica a mi agente de viajes

Ítems del cuestionario (sólo Escalas Transformacionales: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada como Atributo y como Comportamiento):

1. Al resolver problemas mi agente de viajes busca perspectivas contrapuestas.(Busca alternativas, caminos diferentes)
2. Mi agente de viajes ayuda a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.
3. Mi agente de viajes considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.
4. Mi agente de viajes considera que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas de los demás.
5. Mi agente de viajes dedica tiempo a enseñar e instruir.
6. Mi agente de viajes habla con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.
7. Mi agente de viajes habla sobre sus creencias y sus valores más importantes.
8. Mi agente de viajes hace hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito.

9. Mi agente de viajes hace ostentación de un sentido de poder y de confianza.(Se refiere a mostrar poder y confianza por demás)
10. Mi agente de viajes hace que los demás enfoquen sus problemas desde muchos ángulos distintos.
11. Mi agente de viajes infunde orgullo en los demás por relacionarse con él/ella.(Si los demás sienten orgullo por relacionarse con él/ella).
12. Mi agente de viajes manifiesta su confianza de que se alcanzarán los objetivos.
13. El modo de actuar de mi agente de viajes hace que los demás sientan respeto hacia él/ella.
14. Por el bien del grupo, mi agente de viajes sobrepasa el interés propio.
15. Mi agente de viajes recalca la importancia de tener un sentido colectivo de misión. (Sentido colectivo de misión se refiere al “para qué” del trabajo que hace)
16. Mi agente de viajes re-examina asunciones críticas para plantearse si son las adecuadas.(Si reexamina planteamientos, decisiones críticas).
17. Mi agente de viajes es optimista cuando habla del futuro.
18. Mi agente de viajes sugiere nuevas formas de considerar la realización de las tareas.
19. Mi agente de viajes transmite una visión convincente del futuro.
20. Mi agente de viajes trata a los demás como individuos más que como miembros del grupo.(Si trata a otros de manera personalizada, individualizada, singular).