

Liderazgo empresarial y desempeño laboral en la gestión hotelera

Karla Stefani Jerusalén Cánova Ramos
Abdías Chávez Epiquén
Marcos Marcelo Flores Castillo
Anggie Melissa Sánchez Yarleque
Franklin Guerrero Campos
Leslye Anjy Chávez Santivañez
Janet Ñaña Soldevilla



IDEOs

Centro de Investigación
y Producción Científica

Liderazgo empresarial y desempeño laboral en la gestión hotelera

Editor



Liderazgo empresarial y desempeño laboral en la gestión hotelera

Karla Stefani Jerusalén Cánova Ramos, Abdías Chávez Epiquén,
Marcos Marcelo Flores Castillo, Anggie Melissa Sánchez Yarleque,
Franklin Guerrero Campos, Leslye Anjy Chávez Santivañez, Janet
Ñaña Soldevilla.

Editado por

CENTRO DE INVESTIGACIÓN & PRODUCCIÓN CIENTÍFICA
IDEOS E.I.R.L

Dirección: Calle Teruel 292, Miraflores, Lima, Perú.

RUC: 20606452153

Primera edición digital, Setiembre 2024

Libro electrónico disponible en www.tecnohumanismo.online

ISBN: 978-612-5166-09-8

Registro de Depósito legal N°: 2024-08593

ISBN: 978-612-5166-09-8



Karla Stefani Jerusalén Cánova Ramos

 <https://orcid.org/0000-0002-5330-0723>

Karlacanova98@gmail.com

Universidad Nacional de Frontera, Piura, Perú

Abdías Chávez Epiquén

 <https://orcid.org/0000-0001-5589-5217>

acahvezepiquen@gmail.com

Universidad Nacional de Frontera, Piura, Perú

Marcos Marcelo Flores Castillo

 <https://orcid.org/0000-0001-7120-2388>

mflores@unf.edu.pe

Universidad Nacional de Frontera, Piura, Perú

Anggie Melissa Sánchez Yarleque

 <https://orcid.org/0009-0004-2746-8604>

c26858@utp.edu.pe

Universidad Tecnológica del Perú, Lima – Perú

Franklin Guerrero Campos

 <https://orcid.org/0000-0002-9284-9014>

fgcgerente@gmail.com

Universidad Nacional de Frontera, Piura – Perú

Leslye Anjy Chávez Santivañez

 <https://orcid.org/0000-0002-6643-6494>
anjychavez79@gmail.com

Instituto de Innovación y Formación Científica, Trujillo – Perú

Janet Ñaña Soldevilla

 <https://orcid.org/0000-0002-9227-1435>
yeyni1516@gmail.com

Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, Lima - Perú

Este libro científico se ha originado de la tesis denominada:

**“LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
LOS COLABORADORES DE LOS HOTELES CATEGORIZADOS
DEL DISTRITO DE PIURA- 2022”**

Presentada por Karla Stefani Jerusalén Cánova Ramos para optar el título profesional de obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración Hotelera y de Turismo en la Universidad Nacional de Frontera, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Escuela Profesional de Administración Hotelera y de Turismo, Sullana – Perú, 2023.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	8
CAPÍTULO II	16
2.1. Conceptos del liderazgo empresarial	16
2.2. Modelos y teorías vinculadas al liderazgo empresarial	20
2.2.1. Teoría de los Rasgos	20
2.2.2. Teoría del comportamiento	22
2.2.3. Teoría de la contingencia o situacional	26
2.2.4. Teoría integral o emergente	28
CAPÍTULO III	34
3.1. Conceptos del desempeño laboral	34
3.1.1. Impacto del Liderazgo en el Desempeño	35
3.1.2. Bienestar Psicológico y Desempeño	36
3.1.3. Tecnología y Habilidades Digitales.....	37
3.1.4. Evaluación Continua del Desempeño.....	38
3.2. Modelos y teorías vinculadas al desempeño laboral	39
3.2.1 Teoría de Murphy.....	39
3.2.2. Teoría de Campbell.....	43
3.2.3. Teoría de Bartram	45
CAPÍTULO IV	48
4.1. Método de investigación del estudio de caso	50
4.2. Variables de estudio	51
4.3. Métodos aplicados en el estudio de caso	53
4.4. Resultados del estudio de caso	56

4.4.1.	Descripción y análisis de la variable liderazgo empresarial.....	56
4.4.2.	Descripción y análisis de la variable desempeño empresarial.....	58
4.4.3.	Pruebas de hipótesis	59
4.5.	Discusión de los hallazgos en el estudio de caso.....	61
CONCLUSIONES		67
RECOMENDACIONES		70
REFLEXIONES FINALES		71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		73

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, el concepto de liderazgo ha experimentado una evolución significativa, derivando en una amplia variedad de enfoques que incluyen el autoliderazgo, el liderazgo participativo, el liderazgo autocrático, entre otros. En el ámbito empresarial, el liderazgo ha dejado de ser visto como una simple autoridad encargada de dar órdenes y delegar tareas, para convertirse en la capacidad de influir positivamente en las personas de manera más orgánica. Un líder eficaz ahora se centra en motivar, empoderar y comprometer a sus colaboradores con los objetivos empresariales, ayudándolos a alcanzar su máximo potencial.

El liderazgo no solo tiene un impacto directo en el cliente interno, sino que su influencia se extiende a los equipos de trabajo y permea toda la estructura organizacional. En el contexto administrativo, se reconoce que el liderazgo es un elemento crucial para el desempeño de los colaboradores. Cuando un líder actúa de manera coherente con sus palabras, el resultado es una organización alineada con sus metas. Por el contrario, una incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace puede tener consecuencias negativas, como la falta de resultados esperados o la incapacidad de la organización para sostenerse en el mercado.

Dentro del sector hotelero, el liderazgo es particularmente esencial, ya que la calidad del servicio depende en gran medida del desempeño de los colaboradores, quienes a su vez se ven directamente influenciados por la gestión de los líderes. En este sentido, es fundamental que la alta dirección establezca un ejemplo a seguir, promoviendo una cultura de compromiso y excelencia. Las jornadas laborales en este sector son a menudo agotadoras y las remuneraciones no siempre adecuadas, lo que subraya la necesidad de una gestión que no solo enfoque en los resultados financieros,

sino también en el bienestar y desarrollo de los empleados.

El sector hotelero en Perú, clasificado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en cuatro tipos (hotel, hostel, apart-hotel y albergue) y categorizado de 1 a 5 estrellas, enfrenta desafíos que van más allá de la gestión operativa. Según datos del Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos, el distrito de Piura cuenta con 35 hoteles categorizados, de los cuales solo 27 están operativos. Una de las principales razones detrás del bajo rendimiento de algunos hoteles es la falta de liderazgo efectivo, lo que genera un clima laboral negativo y afecta el desempeño de los colaboradores.

Además, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reportó que, en 2019, el 80% de los empleos en hotelería en el país eran informales, un problema que se agravó con la pandemia de COVID-19. A nivel nacional, uno de los mayores desafíos es el bajo nivel de calidad en los servicios ofertados, lo que evidencia una falta de desempeño óptimo por parte de los trabajadores. Un estudio de la consultora Tourism Leisure & Sports en 2013 reveló la existencia de competencia informal y la falta de capacitación adecuada en el personal hotelero de Piura, lo que afecta la calidad del servicio.

Para superar estos desafíos, es necesario implementar un nuevo modelo de gestión empresarial que trascienda los paradigmas tradicionales de administración y promueva prácticas de liderazgo en todos los niveles de la organización. Solo así se podrá mejorar el rendimiento laboral y la calidad del servicio, garantizando la sostenibilidad y competitividad del sector hotelero.

Este libro se basa en una investigación que explora la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral, destacando los hallazgos obtenidos en un estudio de caso realizado en los hoteles categorizados del distrito de Piura en el año 2022.

CAPÍTULO I

REFERENTES TEÓRICOS Y ESTADO DEL ARTE DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL

La relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral ha sido ampliamente estudiada a nivel internacional y nacional, con una diversidad de enfoques metodológicos y contextuales que enriquecen la comprensión de este vínculo en distintos sectores, incluyendo la gestión hotelera. A continuación, se presenta un análisis detallado de los principales estudios identificados, resaltando sus aportes y limitaciones.

El estudio de Chi et al. (2023) realizado en Vietnam es particularmente relevante porque aplicó un enfoque cuantitativo riguroso, utilizando cuestionarios aplicados a 331 colaboradores de empresas privadas y herramientas analíticas avanzadas como SPSS 23.0 y Process V3.4. Los resultados de esta investigación revelan que el liderazgo tiene un impacto significativo en la satisfacción y el rendimiento laboral. Este hallazgo es consistente con la teoría de que un liderazgo efectivo no solo motiva a los empleados, sino que también mejora directamente su desempeño, creando un ambiente de trabajo más productivo. Sin embargo, una limitación del estudio es su enfoque exclusivo en empresas privadas, lo que puede no ser representativo de otros sectores como el público o el tercer sector.

De manera similar, Nhat Vuong et al. (2023) realizaron una investigación con una muestra más amplia de 605 funcionarios administrativos en Vietnam. Este estudio reforzó la idea de que el liderazgo influye en los resultados de los colaboradores, pero añade una capa de complejidad al mostrar que diferentes estilos de liderazgo pueden tener efectos variados en distintos tipos de organizaciones. Este análisis subraya la importancia de contextualizar el

estilo de liderazgo al entorno organizacional específico, lo que plantea la necesidad de estudios comparativos entre sectores y culturas organizacionales.

En China, el estudio de Siyal et al. (2023) con 410 líderes y colaboradores del sector hotelero aporta evidencia sobre la influencia del liderazgo en el rendimiento laboral. Este estudio es significativo porque analiza un sector que, como la gestión hotelera, depende en gran medida de la calidad del desempeño de sus empleados para asegurar la satisfacción del cliente. Los resultados sugieren que el liderazgo tiene un impacto directo y positivo en el rendimiento laboral, lo que puede implicar que los líderes en este sector deben adoptar un enfoque más centrado en las personas para maximizar el potencial de sus equipos. No obstante, una limitación de este estudio es que no aborda cómo diferentes estilos de liderazgo pueden afectar específicamente el clima organizacional o la rotación de personal, aspectos críticos en el hotelaría.

Por otro lado, Wang et al. (2023) llevaron a cabo un análisis longitudinal en China, encuestando dos veces a 556 colaboradores y jefes. Los resultados mostraron que el liderazgo está positivamente relacionado con las calificaciones de desempeño, lo que sugiere que un liderazgo consistente y sostenido en el tiempo es clave para mejorar el rendimiento de los empleados. Este enfoque longitudinal es valioso porque permite observar cambios y tendencias a lo largo del tiempo, proporcionando una visión más completa del impacto del liderazgo. Sin embargo, el estudio podría haberse beneficiado de un análisis más profundo de los factores contextuales que podrían influir en esta relación, como cambios en la organización o en la economía.

En Europa, el estudio de Bieńkowska et al. (2022) en Polonia examinó a 263 gerentes de empresas y utilizó el programa IBM SPSS Statistics para analizar los datos. Este estudio destaca la importancia del liderazgo en el desempeño laboral, pero su enfoque en gerentes

podría limitar la generalización de los resultados a niveles inferiores de la organización. La investigación sugiere que los líderes deben ser conscientes de cómo su comportamiento y decisiones impactan directamente en el rendimiento de sus equipos. Sin embargo, el estudio podría haber explorado con más profundidad cómo diferentes estilos de liderazgo afectan a distintos niveles jerárquicos dentro de las organizaciones.

El enfoque cuantitativo utilizado por Abdelmegeed et al. (2022) en Pakistán, que involucró a 356 empresarios y colaboradores de pequeñas y medianas empresas, demuestra el impacto positivo del liderazgo en el rendimiento del equipo. Este estudio es particularmente relevante para PYMES, donde el liderazgo puede jugar un rol aún más crucial debido a la estructura más reducida y el contacto más directo entre líderes y empleados. Sin embargo, el estudio se limita a PYMES, por lo que sus hallazgos podrían no ser aplicables a organizaciones más grandes o multinacionales donde las dinámicas de liderazgo pueden ser más complejas.

En Indonesia, el estudio de Limpo y Junaidi (2022) abarcó a 650 colaboradores de 25 compañías y descubrió que la práctica del liderazgo empoderador impacta positivamente en el desempeño y el compromiso laboral. Este hallazgo es particularmente interesante porque resalta el papel del liderazgo empoderador en la creación de un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten más involucrados y motivados a contribuir al éxito de la organización. Sin embargo, como en otros estudios, la falta de análisis sobre cómo diferentes culturas organizacionales pueden moderar esta relación es una limitación que podría abordarse en investigaciones futuras.

En América Latina, Parra et al. (2021) exploraron la relación entre el liderazgo y el clima laboral en los hoteles de Cartagena de Indias, Colombia. Su estudio encontró que el liderazgo, predominantemente de estilo autocrático, tiene un impacto significativo en el clima

organizacional. Este hallazgo sugiere que en entornos donde el estilo autocrático es prevalente, puede haber un riesgo de disminuir la moral y la motivación de los empleados, lo que podría afectar negativamente el rendimiento laboral a largo plazo. Este estudio es crucial para la gestión hotelera, donde el ambiente de trabajo es fundamental para la calidad del servicio. Sin embargo, la investigación podría haberse enriquecido con un análisis comparativo entre diferentes estilos de liderazgo y su impacto en otros sectores de servicios.

En Estados Unidos, Schwepker y Dimitriou (2021) aplicaron un cuestionario con escala de Likert a 316 colaboradores de contacto en hoteles, y encontraron que la conducta del líder afecta positivamente la calidad del desempeño laboral. Este estudio destaca la importancia del liderazgo en la primera línea de servicio, donde las interacciones directas con los clientes son críticas para el éxito del negocio. La investigación sugiere que un liderazgo efectivo puede mejorar no solo el rendimiento, sino también la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes. Sin embargo, al igual que otros estudios, podría beneficiarse de un análisis longitudinal para ver cómo se mantiene esta relación en el tiempo.

En España, Buil et al. (2019) realizaron un estudio empírico con 323 colaboradores de primera línea en hoteles, y evidenciaron que el compromiso laboral actúa como mediador entre el liderazgo y el rendimiento laboral. Este hallazgo es importante porque introduce el concepto de mediación, sugiriendo que el liderazgo no solo afecta directamente el rendimiento, sino que también lo hace indirectamente a través del compromiso de los empleados. Este estudio añade profundidad a la comprensión de cómo el liderazgo influye en el desempeño, pero podría haber explorado cómo diferentes estilos de liderazgo afectan el compromiso de manera distinta.

Huertas et al. (2019), también en España, utilizaron el modelo SEM para estudiar a 340 colaboradores de hoteles y encontraron una relación entre liderazgo y compromiso

laboral. Este estudio es significativo porque emplea una metodología robusta que permite examinar relaciones complejas entre variables. Sus resultados refuerzan la idea de que un liderazgo efectivo es clave para mantener altos niveles de compromiso y, por ende, de rendimiento en el sector hotelero. Sin embargo, el estudio podría haberse complementado con datos cualitativos para profundizar en las percepciones y experiencias de los empleados.

Finalmente, Rodríguez et al. (2017) en Chile llevaron a cabo una investigación exploratoria con equipos directivos, obteniendo como resultado que existe una relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño de los equipos. Este estudio es valioso porque se enfoca en un contexto directivo, destacando la influencia del liderazgo en las decisiones estratégicas y su impacto en el rendimiento organizacional. Sin embargo, al ser un estudio exploratorio, sus hallazgos deben interpretarse con cautela y podrían beneficiarse de investigaciones más exhaustivas y con mayor rigor metodológico.

En el contexto nacional, Cano y Revilla (2021) investigaron la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento de los colaboradores hoteleros en Huancayo, encontrando una relación positiva pero baja. Este resultado podría indicar que, si bien el liderazgo transformacional es beneficioso, su impacto puede estar limitado por otros factores contextuales, como la cultura organizacional o las condiciones de trabajo específicas del sector hotelero en esa región. Este hallazgo sugiere que se deben considerar estrategias complementarias para potenciar el impacto del liderazgo en el rendimiento laboral.

Díaz (2019), al estudiar el liderazgo en el Hotel Winmeier, concluyó que existe una influencia positiva en el equipo de Housekeeping. Este estudio es importante porque resalta cómo un liderazgo efectivo puede mejorar el rendimiento en áreas operativas específicas dentro de un hotel. Sin embargo, el estudio se centra en una única área del hotel, por lo que sus resultados pueden no ser generalizables a otros departamentos o tipos de hoteles.

Mesones (2018), en su investigación no experimental y correlacional, determinó que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo en un hotel de Lima y el desempeño de los empleados. Este estudio es relevante porque proporciona evidencia empírica sobre la importancia del estilo de liderazgo en el contexto hotelero en Lima, pero como es correlacional, no puede establecer causalidad. Sería beneficioso realizar estudios experimentales o longitudinales para explorar más a fondo esta relación.

A nivel local, Noblecilla (2021) encontró una relación significativa entre el liderazgo de los jefes y el desempeño de los colaboradores en el Grand Hotel Guayaquil. Este estudio es relevante para el contexto local, donde las dinámicas culturales y organizacionales pueden diferir de otros lugares. Sin embargo, al ser un estudio local, sus hallazgos pueden no ser aplicables a otros contextos sin realizar ajustes significativos.

Finalmente, Carrión (2020) concluyó que el liderazgo positivo impacta en el desempeño de los trabajadores de un hotel en Piura. Este estudio refuerza la idea de que un buen liderazgo es crucial para el rendimiento laboral en el sector hotelero, pero al igual que otros estudios locales, es importante considerar que sus hallazgos pueden estar influenciados por las particularidades culturales y económicas de la región.

A través de este análisis de los estudios mencionados, se revela que el liderazgo tiene un impacto significativo en el rendimiento laboral en el sector hotelero, tanto a nivel internacional como nacional y local. Sin embargo, la magnitud y naturaleza de este impacto varía según el contexto, el estilo de liderazgo, y la metodología empleada en cada estudio. Es evidente que el liderazgo es un factor crítico para el éxito organizacional, pero también es claro que debe ser adaptado a las necesidades y características específicas de cada organización y entorno cultural.

Es recomendable que futuras investigaciones incluyan estudios comparativos entre diferentes sectores y culturas organizacionales, así como enfoques metodológicos mixtos que permitan una comprensión más holística de cómo el liderazgo influye en el rendimiento laboral. Además, sería beneficioso realizar análisis longitudinales para observar cómo estas dinámicas cambian a lo largo del tiempo y en respuesta a diferentes condiciones organizacionales y económicas.

Para entender la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral, es esencial primero definir y comprender las nociones básicas que sustentan estos conceptos. El liderazgo empresarial se refiere a la capacidad de un individuo o grupo para influir y guiar a otros dentro de una organización, con el objetivo de alcanzar metas comunes. Este liderazgo no solo se manifiesta en la toma de decisiones estratégicas, sino también en la capacidad de motivar y dirigir a los colaboradores hacia un desempeño óptimo. Diversos estudios han demostrado que el tipo de liderazgo ejercido dentro de una organización puede tener un impacto profundo en la moral, la productividad y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez se refleja en los resultados organizacionales.

El desempeño laboral, por otro lado, se refiere al grado en que los empleados cumplen con sus responsabilidades y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Este desempeño no solo se mide en términos de eficiencia y efectividad, sino también en la calidad de las interacciones y el compromiso que los empleados muestran en su trabajo diario. El liderazgo empresarial juega un papel crucial en la configuración de las condiciones que permiten a los empleados alcanzar altos niveles de rendimiento, mediante la creación de un entorno de trabajo que favorezca la motivación, el desarrollo de habilidades y el alineamiento con la visión organizacional.

Al explorar las nociones básicas del liderazgo y el desempeño laboral, se pueden identificar los mecanismos a través de los cuales los líderes influyen en sus equipos, así como las estrategias que pueden implementar para maximizar el rendimiento. Es fundamental comprender que el liderazgo no es un concepto monolítico; abarca diversos estilos y enfoques que pueden ser aplicados según el contexto y las necesidades específicas de la organización. Por lo tanto, en las siguientes secciones, se abordarán estos conceptos desde una perspectiva teórica, estableciendo las bases para un análisis más profundo de su interacción y su impacto en el ámbito empresarial.

CAPÍTULO II

NOCIONES BÁSICAS DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

2.1. Conceptos del liderazgo empresarial

El liderazgo en el ámbito empresarial es un concepto multifacético que abarca una amplia gama de enfoques y teorías, lo que demuestra la complejidad de reducirlo a una sola definición. Esta amplitud conceptual pone de relieve la importancia de profundizar en el estudio del liderazgo para comprender mejor su impacto en el entorno organizacional. Según Chiavenato (2009), un líder empresarial exitoso es aquel que logra un equilibrio entre la administración y el liderazgo, enfocándose tanto en la eficiencia de los procesos organizacionales como en el bienestar de las personas. Este enfoque dual permite que la empresa no solo alcance sus metas, sino que también mantenga un ambiente de trabajo saludable y productivo.

En la última década, se ha observado un cambio significativo en la manera en que se percibe el liderazgo, especialmente en contextos empresariales. Tracy (2015) define al líder como el directivo capaz de inspirar a su equipo a superar los niveles de desempeño habituales, asegurando así el logro de los objetivos organizacionales. Esta visión del liderazgo, centrada en la motivación y el desarrollo del equipo, se ha vuelto aún más relevante en el contexto de la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. Durante este periodo, los líderes que pudieron adaptarse rápidamente a los cambios y apoyar a sus equipos demostraron ser esenciales para la supervivencia y el éxito de sus organizaciones (Gupta & Shaw, 2023).

Además, estudios recientes han reforzado la idea de que el liderazgo no solo implica la capacidad de dirigir, sino también la habilidad de crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados. Por ejemplo, Lyons y Bandura (2022) destacan que un liderazgo efectivo es fundamental para comprometer a los empleados con sus responsabilidades, su equipo de trabajo y la empresa en su conjunto. Este compromiso se traduce en una mayor lealtad y disposición para contribuir al éxito de la organización. En la misma línea, Lim y Ok (2021) argumentan que el liderazgo también aumenta la confianza de los colaboradores, brindándoles la autonomía necesaria para desempeñar sus funciones de manera óptima. Estas relaciones cercanas entre gerentes y empleados, construidas sobre la base de la confianza y el apoyo mutuo, son clave para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Más recientemente, investigaciones como las de Kim y Mauborgne (2023) han explorado el impacto del liderazgo en la innovación organizacional. Estos autores sostienen que los líderes que promueven un ambiente de trabajo basado en la confianza y el respeto mutuo no solo mejoran el desempeño de sus empleados, sino que también fomentan un clima propicio para la innovación. En un entorno tan competitivo y en constante cambio como el actual, la capacidad de innovar es fundamental para la supervivencia y el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Por otro lado, la investigación sobre la influencia del liderazgo en el bienestar emocional de los empleados ha cobrado gran relevancia en los últimos años. Según Zhang et al. (2023), los líderes que demuestran empatía hacia sus empleados y apoyan activamente su bienestar emocional logran reducir significativamente los niveles de estrés y agotamiento en el lugar de trabajo. Este enfoque no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también

tiene un impacto positivo en la retención de talento, un factor crítico en un mercado laboral cada vez más competitivo.

Además, en un estudio reciente, Jones y Harris (2023) encontraron que el liderazgo inclusivo, que valora la diversidad y promueve la equidad, es crucial para mejorar la cohesión del equipo y fomentar un sentido de pertenencia entre los empleados. Este tipo de liderazgo inclusivo es particularmente efectivo en contextos multiculturales y diversos, donde la capacidad de un líder para entender y gestionar diferentes perspectivas y experiencias es fundamental para el éxito organizacional.

En términos de resultados tangibles, Bakker et al. (2022) sugieren que un liderazgo efectivo, caracterizado por comportamientos claros, coherentes y motivadores, no solo mejora el rendimiento laboral de los empleados, sino que también fomenta un mayor compromiso con los objetivos organizacionales. Este tipo de liderazgo ha demostrado ser especialmente valioso en sectores que han sido duramente afectados por la pandemia, como el sector hotelero, donde la capacidad de los líderes para mantener la moral y la motivación del personal ha sido crítica para la recuperación y sostenibilidad del negocio (Kloutsiniotis et al., 2022).

Es importante destacar la creciente relevancia del liderazgo en la promoción del bienestar digital en el entorno laboral. Según un estudio de Chen et al. (2023), los líderes que implementan estrategias para fomentar un uso saludable de la tecnología entre sus empleados contribuyen no solo a mejorar el bienestar digital, sino también a aumentar la productividad y la satisfacción laboral. En un mundo cada vez más digitalizado, la capacidad de los líderes para guiar a sus equipos en el uso responsable y equilibrado de la tecnología se ha convertido en un componente esencial del liderazgo efectivo.

El análisis de la literatura reciente sobre liderazgo empresarial revela una evolución significativa en la comprensión de cómo los líderes afectan el desempeño y bienestar de los empleados. Las investigaciones subrayan que el liderazgo no se limita a la simple capacidad de dirigir, sino que involucra una variedad de prácticas y comportamientos que impactan directamente en el compromiso, la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores. En particular, estudios recientes destacan la importancia de un liderazgo adaptativo que pueda responder a las necesidades cambiantes del entorno laboral, especialmente en tiempos de crisis como la pandemia de COVID-19. La capacidad de los líderes para mantener un equilibrio entre la administración de procesos y el apoyo emocional a los empleados se ha vuelto crucial para enfrentar los desafíos contemporáneos (Gupta & Shaw, 2023; Zhang et al., 2023).

El liderazgo inclusivo y empático se está consolidando como una herramienta esencial para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Los líderes que adoptan estos enfoques no solo mejoran el bienestar emocional de sus equipos, sino que también promueven la innovación y la cohesión del grupo (Jones & Harris, 2023; Kim & Mauborgne, 2023). Además, el impacto de la pandemia ha reforzado la necesidad de estrategias de liderazgo que aborden el agotamiento y el estrés laboral, demostrando que un buen liderazgo puede mitigar los efectos negativos de crisis globales en la salud mental y el desempeño de los empleados (Kloutsiniotis et al., 2022).

Es así que el liderazgo empresarial moderno se caracteriza por su capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, fomentar un entorno de confianza y apoyo, y promover el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados. La combinación de estas prácticas no solo contribuye a mejorar el rendimiento laboral, sino que también asegura una mayor sostenibilidad y éxito organizacional en un mundo empresarial cada vez

más complejo y desafiante. La integración de estos enfoques en la gestión diaria puede ser clave para transformar el liderazgo en una ventaja competitiva duradera.

2.2. Modelos y teorías vinculadas al liderazgo empresarial

Con la finalidad de comprender la función del líder dentro de una empresa, es que se han identificado un gran número de modelos en base a su enfoque (García Solarte, 2015). Es así, que actualmente dichos estudios se pueden agrupar en 4 corrientes.

2.2.1. Teoría de los Rasgos

La Teoría de los Rasgos, que históricamente ha sido una de las principales corrientes en el estudio del liderazgo, se enfoca en identificar las características y habilidades inherentes que distinguen a los líderes efectivos de los seguidores. Tradicionalmente, esta teoría ha sido respaldada por autores como Fayol (1986), quien enumeró rasgos como inteligencia, valores, responsabilidad y conocimientos específicos como fundamentales para un liderazgo eficaz.

Esta teoría, originalmente, buscaba identificar las características físicas, intelectuales o de personalidad que diferenciaban a los líderes de quienes no lo eran. Se asumía que un conjunto específico de rasgos individuales estaba asociado con el éxito en el liderazgo. Bajo este enfoque, se creía que los líderes poseían una "inteligencia" superior a la de sus subordinados, estaban enfocados en los resultados, y eran "honestos y confiables". Este enfoque sugería que el éxito de una organización dependía de seleccionar a las personas adecuadas para ocupar posiciones de liderazgo. Según esta perspectiva, los líderes nacen con esas cualidades, es decir, se nace líder o no (Guerra, 2018).

Sin embargo, las investigaciones más recientes han ampliado esta visión, integrando nuevos hallazgos sobre los rasgos necesarios para liderar con éxito en contextos contemporáneos.

Un avance significativo en la comprensión de los rasgos del liderazgo ha sido el reconocimiento de la importancia de la inteligencia emocional. Estudios recientes han mostrado que la inteligencia emocional, definida como la capacidad para reconocer, entender y gestionar las propias emociones y las de los demás, es un rasgo crucial para el liderazgo efectivo (Mayer et al., 2022). Este enfoque subraya que los líderes que poseen alta inteligencia emocional son más capaces de manejar el estrés, resolver conflictos y construir relaciones laborales positivas, lo que a su vez mejora el desempeño del equipo y la eficacia organizacional.

Además, la investigación reciente ha enfatizado la importancia de la resiliencia como un rasgo clave en los líderes. Según un estudio de Zhang y colegas (2023), la resiliencia permite a los líderes enfrentar adversidades y superar desafíos sin comprometer su desempeño o el de su equipo. Este hallazgo es particularmente relevante en contextos de alta incertidumbre, como la pandemia de COVID-19, donde los líderes resilientes han demostrado una mayor capacidad para adaptarse a cambios inesperados y mantener la cohesión y motivación del equipo.

Otro rasgo emergente es la adaptabilidad. En el entorno empresarial actual, caracterizado por rápidos cambios tecnológicos y económicos, los líderes deben ser capaces de ajustar su estilo de liderazgo y estrategias según las necesidades cambiantes del mercado y de sus equipos (Gupta & Shaw, 2023). La capacidad para adaptarse no solo facilita la innovación y el crecimiento, sino que también ayuda a los líderes a enfrentar y superar obstáculos de manera efectiva.

Finalmente, se destaca la creciente relevancia de la ética y la integridad como rasgos esenciales en los líderes contemporáneos. La creciente preocupación por la responsabilidad corporativa y la transparencia ha llevado a que estos valores sean considerados cruciales para la construcción de confianza y la creación de una cultura organizacional positiva (Jones & Harris, 2023). Los líderes que demuestran altos niveles de ética y integridad no solo mejoran la moral del equipo, sino que también contribuyen a una reputación empresarial sólida y respetada.

2.2.2. Teoría del comportamiento

La Teoría del Comportamiento, originada en la Universidad Estatal de Ohio en Estados Unidos, ha evolucionado significativamente desde sus inicios, adaptándose a las necesidades y dinámicas contemporáneas del liderazgo organizacional. En los últimos años, las investigaciones han reforzado la importancia de los estilos de liderazgo conductuales en diversos contextos, especialmente en entornos laborales cambiantes y globalizados. Un aspecto relevante que ha surgido es la conexión entre el liderazgo conductual y la inteligencia emocional, donde estudios recientes destacan que los líderes que son capaces de gestionar tanto sus propias emociones como las de su equipo pueden mejorar significativamente el rendimiento y la satisfacción laboral de sus colaboradores (Goleman, 2021; Wong & Law, 2020).

Además, la evolución de la Teoría del Comportamiento ha integrado conceptos de liderazgo situacional, que sugiere que no existe un estilo de liderazgo único y efectivo para todas las circunstancias, sino que los líderes deben adaptarse a las necesidades del momento y a las características de su equipo. Investigaciones recientes han indicado que la flexibilidad en los estilos de liderazgo, combinada con una comprensión profunda de la cultura organizacional y las motivaciones individuales de los empleados, puede conducir a un mejor

rendimiento organizacional (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2020; Thompson & Glasø, 2021). Este enfoque ha ganado popularidad, especialmente en el manejo de equipos multiculturales y virtuales, donde la capacidad de adaptación del líder es crucial para el éxito.

2.2.2.1. Malla o Grid de Liderazgo.

La Grid de Liderazgo de Blake y Mouton, que desde su creación ha sido una herramienta central en la Teoría del Comportamiento, ha sido revisada y adaptada para reflejar las complejidades modernas. Esta Malla o Grid de Liderazgo fue desarrollada en 1964, y su objetivo fue ser una herramienta analítica diseñada para evaluar estilos de liderazgo mediante la consideración de dos dimensiones clave: la orientación hacia los resultados (preocupación por la producción) y la orientación hacia las personas (preocupación por los empleados). Estas dos dimensiones se grafican en un plano bidimensional que abarca nueve niveles para cada una, creando una cuadrícula de 81 posibles combinaciones o estilos de liderazgo.

- Enfoque en los Resultados: Esta dimensión mide el grado de preocupación que un líder tiene por alcanzar los objetivos organizacionales, la eficiencia operativa y la productividad. Los líderes que puntúan alto en esta dimensión se centran en la planificación, la asignación de tareas, el control de calidad y la maximización de la eficiencia.
- Enfoque en las Personas: Esta dimensión mide cuánto se preocupa un líder por las necesidades, el bienestar y el desarrollo de sus empleados. Los líderes con puntuaciones altas en esta dimensión tienden a fomentar un entorno de trabajo positivo, apoyando el crecimiento personal y profesional de su equipo, promoviendo la comunicación abierta y generando un sentido de pertenencia y motivación.

Los nueve niveles en cada dimensión crean un espectro en el que los líderes pueden situarse, dependiendo de cuán equilibradas o desequilibradas estén sus preocupaciones por los resultados y las personas. Las combinaciones de estos niveles se cruzan en un punto de intersección dentro de la cuadrícula, lo que da lugar a diferentes estilos de liderazgo. Los estilos más representativos incluyen:

- Estilo 1,1: "Gestión empobrecida" o "Laissez-faire", que representa una baja preocupación tanto por los resultados como por las personas. Aquí, el líder tiene un enfoque mínimo en la gestión, lo que a menudo conduce a la ineficiencia y a la falta de dirección.
- Estilo 9,1: "Autoritario" o "Tarea-dominante", que muestra una alta preocupación por los resultados, pero baja preocupación por las personas. Este estilo prioriza la producción sobre el bienestar de los empleados, a menudo resultando en un entorno laboral rígido y poco motivador.
- Estilo 1,9: "Country Club" o "Relaciones-dominante", con alta preocupación por las personas y baja por los resultados. Los líderes en este cuadrante se centran en mantener un ambiente laboral agradable, pero pueden sacrificar la eficiencia productiva.
- Estilo 5,5: "Intermedio", que muestra un equilibrio moderado entre la preocupación por los resultados y por las personas. Aunque no destaca en ninguna dimensión, este estilo busca compromisos, manteniendo un rendimiento aceptable y relaciones laborales saludables.
- Estilo 9,9: "Equipo" o "Liderazgo ideal", que representa un alto nivel de preocupación tanto por los resultados como por las personas. Este estilo es

considerado el más efectivo, ya que combina el enfoque en la productividad con un fuerte énfasis en la motivación y el desarrollo del equipo.

Hoy en día, esta herramienta no solo considera el enfoque en los resultados y en el equipo de trabajo, sino también elementos como la sostenibilidad, la diversidad y la inclusión, que son fundamentales en la gestión contemporánea. Estudios recientes han mostrado que los líderes que incorporan estos valores en su estilo gerencial no solo promueven un ambiente de trabajo más inclusivo, sino que también logran una mayor lealtad y compromiso por parte de sus empleados (Daft, 2022; Northouse, 2021).

En ese sentido, actualmente, la Malla de Liderazgo ha sido actualizada para reflejar las necesidades contemporáneas del liderazgo en diversas áreas de la administración. Las recientes adaptaciones han incorporado elementos como la sostenibilidad, la inclusión y la gestión de la diversidad, que son ahora componentes esenciales de la gestión empresarial moderna. Además, se ha comenzado a aplicar en contextos como la gestión de proyectos, la administración en sectores de servicios, y el liderazgo en ambientes virtuales, lo que demuestra su versatilidad y relevancia continua en la gestión de organizaciones. Estos ajustes permiten que la Malla de Liderazgo siga siendo una herramienta útil y adaptable, ofreciendo a los líderes un marco robusto para evaluar y mejorar sus estilos de liderazgo, alineando sus estrategias con las demandas de un entorno organizacional cada vez más complejo y dinámico.

Es clave indicar que la relevancia de la Teoría del Comportamiento se ha reafirmado en el contexto de la transformación digital. Con la creciente adopción de tecnologías avanzadas y el cambio hacia modelos de trabajo remoto e híbrido, los estilos de liderazgo conductual han tenido que adaptarse rápidamente. La investigación ha demostrado que los líderes que combinan un enfoque orientado a las personas con la capacidad de gestionar

procesos tecnológicos complejos son los más exitosos en estos entornos. Esto implica no solo mantener una comunicación clara y efectiva, sino también fomentar la autonomía y la innovación dentro del equipo (Yukl & Gardner, 2020; Zaccaro, 2021).

De esta forma, se puede apreciar que la Teoría del Comportamiento ha evolucionado significativamente desde sus inicios en la Universidad Estatal de Ohio, adaptándose a las complejidades contemporáneas del liderazgo organizacional. Las investigaciones recientes han resaltado la importancia de la inteligencia emocional y la flexibilidad en los estilos de liderazgo, especialmente en contextos multiculturales y virtuales. En un mundo cada vez más digitalizado, los líderes que combinan un enfoque orientado a las personas con habilidades tecnológicas avanzadas son los que demuestran mayor éxito, adaptando su liderazgo a las necesidades cambiantes de sus equipos y organizaciones. Esta teoría, por lo tanto, sigue siendo un marco valioso para entender y guiar el liderazgo efectivo en el entorno moderno.

2.2.3. Teoría de la contingencia o situacional

La Teoría de la Contingencia o Situacional sostiene que no existe un estilo de liderazgo único y óptimo que funcione en todas las circunstancias. Cada situación específica en una organización requiere un enfoque diferente, y los líderes eficaces son aquellos que pueden adaptar su estilo de liderazgo a las demandas particulares de cada escenario. Esta teoría ha evolucionado desde su formulación inicial, y en los últimos años, la investigación ha continuado explorando cómo los líderes pueden optimizar su desempeño mediante la adaptación situacional.

Un estudio reciente realizado por Strang (2021) destaca la importancia del contexto organizacional en la efectividad del liderazgo. Según este estudio, factores como la cultura corporativa, el tamaño de la organización y la estructura de comunicación influyen

significativamente en la elección del estilo de liderazgo adecuado. Strang subraya que los líderes deben ser particularmente sensibles a estos factores para ajustar su enfoque de manera que maximice tanto la productividad como la satisfacción del equipo. Además, se señala que en organizaciones altamente dinámicas, un liderazgo que combine elementos de dirección autoritaria y apoyo democrático puede ser más efectivo.

Otro aspecto relevante es la gestión del cambio, especialmente en contextos de alta incertidumbre como los que se vivieron durante la pandemia de COVID-19. Según el estudio de Raza et al. (2022), los líderes que adoptaron un enfoque situacional durante la pandemia fueron más exitosos en mantener la cohesión del equipo y en asegurar la continuidad operativa. Este enfoque incluía un balance entre la toma de decisiones rápidas y la delegación de tareas, permitiendo a los equipos ajustarse a nuevas realidades laborales como el trabajo remoto. Los líderes que pudieron ajustar su estilo en función del nivel de autonomía y competencias de sus colaboradores lograron mejores resultados en términos de resiliencia organizacional.

La teoría de la contingencia también ha sido vinculada recientemente con la gestión de la diversidad en el entorno laboral. De acuerdo con un estudio de White et al. (2023), los líderes que adaptan su estilo para atender las necesidades diversas de un equipo multicultural tienden a ser más efectivos. La investigación sugiere que un enfoque situacional que tenga en cuenta las diferencias culturales y las expectativas individuales no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también impulsa la innovación y la creatividad. En este contexto, la flexibilidad del líder para cambiar su enfoque de acuerdo con las características del equipo es clave para el éxito organizacional.

Finalmente, la creciente digitalización en las empresas ha añadido una nueva dimensión a la teoría situacional. Según un artículo de Sharma y Bhatnagar (2023), la

tecnología ha hecho que los líderes necesiten ser aún más adaptables, especialmente en entornos de trabajo virtual. Los líderes que pueden utilizar herramientas digitales para mantener la comunicación efectiva y la coordinación de tareas mientras ajustan su estilo de liderazgo para manejar la falta de contacto físico han demostrado ser más exitosos en gestionar equipos virtuales. Este estudio concluye que la capacidad de adaptación no solo debe aplicarse a los contextos tradicionales, sino también a los entornos tecnológicamente avanzados y en constante cambio.

La Teoría de la Contingencia o Situacional sigue siendo relevante en la práctica del liderazgo moderno, especialmente dado el contexto organizacional actual, que es más dinámico y diverso que nunca. La capacidad de un líder para adaptarse a diferentes circunstancias—ya sea en términos de cultura organizacional, gestión del cambio, diversidad o digitalización—es crucial para el éxito tanto del líder como de la organización. Los estudios recientes subrayan que el liderazgo no puede ser rígido ni estático; más bien, debe evolucionar y ajustarse continuamente a medida que cambian las condiciones y necesidades del entorno laboral. Este enfoque situacional permite a los líderes no solo reaccionar ante los desafíos, sino también anticiparse a ellos, lo que es esencial en un mundo empresarial que es cada vez más complejo e interconectado.

2.2.4. Teoría integral o emergente

La Teoría Integral o Emergente se enfoca en la relación de influencia entre el líder y su equipo de trabajo, considerando que el éxito de la organización está directamente relacionado con la percepción de importancia y valor que los colaboradores tienen dentro de la empresa. En este sentido, se argumenta que cuando los empleados se sienten valorados, su desempeño mejora, lo que a su vez se traduce en mejores resultados para la organización (Sánchez Montalván et al., 2014; Sánchez Manchola, 2008). Esta perspectiva también sugiere

que el reconocimiento y la percepción de importancia funcionan como un tipo de recompensa intrínseca, motivando a los empleados a esforzarse más y contribuir al éxito de la empresa (García Solarte, 2015).

James MacGregor Burns fue uno de los primeros en identificar y diferenciar dos estilos de liderazgo dentro de esta teoría: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para influir de manera positiva en sus colaboradores, inspirándolos a alcanzar su máximo potencial y a alinearse con la visión y los objetivos de la organización. Por otro lado, el liderazgo transaccional se centra en la relación de intercambio entre el líder y los empleados, donde el líder ofrece recompensas en función del cumplimiento de metas y tareas específicas (Burns, 1978).

Bass (1985) amplió el concepto de liderazgo transformacional al proponer cuatro dimensiones clave que definen este estilo de liderazgo: motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada, e influencia idealizada. Estas dimensiones subrayan la capacidad del líder para motivar a su equipo, fomentar el pensamiento innovador, brindar apoyo y atención personalizada a los colaboradores, y actuar como un modelo a seguir que inspira confianza y respeto.

Así, estas dimensiones no solo describen las cualidades esenciales de un líder transformacional, sino que también proporcionan un marco práctico para entender cómo estos líderes pueden influir positivamente en sus equipos y organizaciones.

- Motivación Inspiradora: Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para articular una visión convincente y atractiva del futuro, que motiva y energiza a los miembros del equipo. Un líder transformacional utiliza la motivación

inspiradora para fomentar el entusiasmo y el compromiso con los objetivos organizacionales. Según Bass, los líderes que dominan esta habilidad son capaces de comunicar expectativas claras y elevar la moral del equipo, creando un sentido de propósito compartido. Investigaciones recientes han demostrado que la motivación inspiradora es crucial para mantener el compromiso de los empleados, especialmente en entornos de trabajo que eran desafiantes o durante períodos de cambio organizacional significativo (Wang & Huang, 2023).

- Estimulación Intelectual: Esta dimensión enfatiza la capacidad del líder para desafiar a sus seguidores a pensar de manera innovadora y crítica. Un líder que emplea la estimulación intelectual anima a los miembros del equipo a cuestionar supuestos, explorar nuevas ideas y desarrollar soluciones creativas a los problemas. Este enfoque no solo promueve la innovación dentro de la organización, sino que también ayuda a los empleados a desarrollar sus habilidades y conocimientos. En un contexto actual, donde la adaptabilidad y la innovación son esenciales, los líderes que fomentan la estimulación intelectual son más propensos a guiar equipos exitosos y resilientes frente a los desafíos (Li et al., 2022).
- Consideración Individualizada: Esta dimensión se centra en la atención personal y el apoyo que el líder brinda a cada miembro del equipo. Un líder transformacional reconoce las necesidades individuales de sus seguidores y se esfuerza por ayudarlos a alcanzar su máximo potencial. La consideración individualizada implica que el líder actúa como mentor o coach, ofreciendo orientación, feedback constructivo y oportunidades de desarrollo personal.

Esta dimensión es fundamental para construir relaciones de confianza y respeto mutuo entre el líder y sus seguidores, lo que a su vez mejora la satisfacción laboral y la lealtad hacia la organización (Avolio & Bass, 1995).

- **Influencia Idealizada:** Esta dimensión, a menudo considerada como el componente más crítico del liderazgo transformacional, se refiere a la capacidad del líder para servir como un modelo a seguir. Los líderes que exhiben una influencia idealizada son respetados, confiables y admirados por sus seguidores. Actúan con integridad, toman decisiones éticas y demuestran un fuerte compromiso con los valores organizacionales. La influencia idealizada crea un vínculo emocional entre el líder y los seguidores, inspirándolos a emular los comportamientos del líder y a adherirse a los mismos estándares elevados. Este aspecto del liderazgo es vital para crear una cultura organizacional cohesiva y orientada a los valores (Zhang & Chen, 2021).

Avolio y Bass (1995) expandieron la comprensión del liderazgo transformacional al explorar cómo estas cuatro dimensiones interactúan para influir en el comportamiento del líder y su impacto en el equipo. Ellos argumentaron que los líderes transformacionales no solo inspiran y motivan a sus seguidores, sino que también juegan un papel crucial en el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas del equipo. Su enfoque se centró en identificar las conductas específicas que los líderes deberían adoptar para maximizar su influencia y efectividad.

Además, Avolio y Bass (1995) continuaron desarrollando la teoría, destacando la importancia de la conducta del líder en la dirección de su equipo y el impacto que esto tiene en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Según estos autores, los líderes que

adoptan un enfoque transformacional no solo mejoran el rendimiento del equipo, sino que también contribuyen al desarrollo personal y profesional de cada miembro del equipo, creando un entorno de trabajo más cohesionado y productivo.

En los últimos años, la Teoría Integral o Emergente ha sido objeto de nuevas investigaciones que han explorado su aplicación en diversos contextos organizacionales. Un estudio reciente realizado por Li et al. (2022) encontró que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la innovación organizacional y en la satisfacción laboral de los empleados. El estudio sugiere que los líderes que adoptan un enfoque transformacional son más efectivos en fomentar un entorno de trabajo creativo y en mejorar la moral del equipo, lo que se traduce en un mayor éxito organizacional.

Otro estudio, llevado a cabo por Wang y Huang (2023), examinó la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en el contexto de la pandemia de COVID-19. Los resultados indican que los líderes que demostraron empatía, visión y apoyo emocional durante la crisis lograron mantener altos niveles de compromiso entre los empleados, incluso en tiempos de gran incertidumbre y cambio. Este estudio refuerza la idea de que el liderazgo transformacional es crucial en tiempos de crisis, ya que ayuda a mantener la cohesión y la productividad del equipo.

Finalmente, Zhang y Chen (2021) investigaron la influencia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio dentro de las organizaciones. Los hallazgos revelan que los líderes transformacionales son más efectivos en guiar a sus equipos a través de procesos de cambio organizacional, ya que son capaces de comunicar una visión clara, motivar a los empleados y reducir la resistencia al cambio. Este enfoque no solo facilita la implementación exitosa de cambios, sino que también mejora la adaptabilidad y resiliencia del equipo.

En síntesis, la Teoría Integral o Emergente sigue siendo una herramienta valiosa para entender cómo el liderazgo influye en el desempeño organizacional. Los estudios recientes refuerzan la relevancia del liderazgo transformacional, especialmente en contextos de innovación, crisis y cambio. Este enfoque destaca la importancia de un liderazgo que va más allá de las transacciones, enfocándose en la inspiración, la motivación y el desarrollo personal de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL

3.1. Conceptos del desempeño laboral

El compromiso organizacional es un elemento esencial que ha sido objeto de numerosos estudios recientes debido a su impacto significativo en el desempeño laboral. Este compromiso no solo se refiere a la lealtad del empleado hacia la organización, sino también a su disposición para invertir esfuerzo adicional en su trabajo. Khan et al. (2022) enfatizan que un entorno laboral que fomenta la equidad, el reconocimiento y la inclusión es crucial para fortalecer este compromiso. Cuando los empleados perciben que son tratados con justicia y que sus contribuciones son valoradas, están más dispuestos a comprometerse con los objetivos de la organización y a mejorar su desempeño.

Además, la cultura organizacional juega un papel clave en la forma en que se manifiesta el compromiso de los empleados. Una cultura organizacional fuerte, caracterizada por valores compartidos, normas claras y un sentido de pertenencia, puede motivar a los empleados a alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa. Este alineamiento no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también facilita la comunicación y la colaboración, lo que resulta en un mayor rendimiento y eficiencia en las tareas asignadas (Khan et al., 2022). Por otro lado, una cultura organizacional débil o disfuncional puede tener el efecto contrario, disminuyendo el compromiso y, en consecuencia, el desempeño laboral.

La gestión de la cultura organizacional requiere un enfoque proactivo por parte de los líderes, quienes deben asegurarse de que los valores y objetivos de la organización sean claramente comunicados y compartidos por todos los niveles de la empresa. Esto incluye la

implementación de programas de desarrollo y reconocimiento que refuercen los comportamientos deseados. Según Rolle et al. (2021), las organizaciones que invierten en la creación de una cultura organizacional sólida y en el fortalecimiento del compromiso de sus empleados tienden a experimentar menores tasas de rotación y mayores niveles de productividad, lo que subraya la importancia de este enfoque en la gestión moderna.

3.1.1. Impacto del Liderazgo en el Desempeño

El liderazgo es un factor determinante en el desempeño laboral, y su influencia se extiende a todos los niveles de la organización. Los estilos de liderazgo, en particular el transformacional, han demostrado ser efectivos para mejorar el desempeño de los empleados. Este estilo de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los empleados a superar sus propias expectativas, promoviendo un entorno de trabajo positivo y colaborativo. Schuh et al. (2022) destacan que los líderes transformacionales no solo se enfocan en la consecución de metas, sino que también se preocupan por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, lo que resulta en un desempeño superior.

Otro aspecto crítico del liderazgo es la capacidad de los líderes para adaptarse a las necesidades cambiantes de su equipo. En un entorno laboral dinámico, donde las demandas pueden cambiar rápidamente, es esencial que los líderes sean flexibles y estén dispuestos a ajustar su estilo de liderazgo según las circunstancias. Sealy et al. (2023) señalan que los líderes auténticos, aquellos que son transparentes, consistentes y empáticos, son particularmente efectivos en este sentido. Estos líderes no solo fomentan un ambiente de confianza y respeto, sino que también están mejor equipados para guiar a sus equipos a través de períodos de incertidumbre, lo que puede ser un factor clave para mantener o mejorar el desempeño laboral.

El impacto del liderazgo en el desempeño también está mediado por la percepción que los empleados tienen de su líder. Cuando los empleados perciben a su líder como alguien que les apoya y les proporciona los recursos necesarios para realizar su trabajo, están más inclinados a esforzarse y a comprometerse con sus tareas. Este apoyo puede manifestarse de diversas formas, como la facilitación de oportunidades de desarrollo, la provisión de feedback constructivo y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos. En este contexto, Sealy et al. (2023) subrayan que el liderazgo no solo tiene un impacto directo en el desempeño, sino que también influye en otros factores como la satisfacción laboral, la retención de empleados y la cultura organizacional en general.

3.1.2. Bienestar Psicológico y Desempeño

El bienestar psicológico de los empleados es un factor cada vez más reconocido como fundamental para el desempeño laboral. En la actualidad, las organizaciones que priorizan la salud mental de sus empleados no solo están mejorando la calidad de vida de sus trabajadores, sino que también están impulsando su productividad. Zheng et al. (2021) destacan que el bienestar psicológico está relacionado con una serie de resultados positivos, como la disminución del estrés, una mayor resiliencia frente a las adversidades y una mejor capacidad para gestionar la carga de trabajo. Estos factores, a su vez, contribuyen a un entorno laboral más saludable y productivo.

Uno de los componentes clave del bienestar psicológico es el equilibrio entre la vida laboral y personal. Las organizaciones que permiten a sus empleados mantener un equilibrio saludable entre estos dos aspectos tienden a ver una mejora en el desempeño laboral. Esto se debe a que los empleados que tienen tiempo para relajarse, recuperarse y atender sus responsabilidades personales son más capaces de concentrarse y rendir al máximo durante sus horas de trabajo. Además, Zheng et al. (2021) señalan que los programas de bienestar

corporativo, que incluyen desde asesoramiento psicológico hasta actividades de esparcimiento y relajación, pueden jugar un papel crucial en la mejora del bienestar general de los empleados.

La creación de un entorno de trabajo que promueva el bienestar psicológico también incluye la gestión de las cargas de trabajo de manera justa y equitativa. Las organizaciones deben estar atentas a los signos de agotamiento y estrés entre sus empleados y tomar medidas proactivas para abordarlos. Esto puede incluir la redistribución de tareas, la provisión de recursos adicionales o la implementación de políticas de trabajo flexible. Según Rolle et al. (2021), los empleados que sienten que su bienestar es una prioridad para la organización son más propensos a estar comprometidos con su trabajo y a demostrar un desempeño superior.

3.1.3. Tecnología y Habilidades Digitales

En la era digital, las habilidades tecnológicas son esenciales para el desempeño laboral, ya que la mayoría de las industrias están experimentando una transformación significativa impulsada por la tecnología. González et al. (2022) argumentan que las competencias digitales no solo son necesarias para la realización eficiente de las tareas diarias, sino que también son fundamentales para la innovación y la mejora continua. Los empleados con habilidades tecnológicas avanzadas pueden aprovechar herramientas digitales para optimizar procesos, mejorar la colaboración y ofrecer soluciones más creativas a los desafíos del negocio.

La digitalización ha cambiado radicalmente la naturaleza del trabajo, haciendo que las habilidades tecnológicas sean imprescindibles en casi todos los roles. En este contexto, la falta de competencias digitales puede convertirse en un obstáculo significativo para el desempeño laboral. Las empresas que invierten en la capacitación de sus empleados en estas

áreas están mejor posicionadas para mantenerse competitivas en un entorno de rápido cambio tecnológico. Según González et al. (2022), las organizaciones que priorizan el desarrollo de habilidades digitales en su fuerza laboral tienden a ver mejoras en la eficiencia, la calidad del trabajo y la capacidad de innovación.

Además, la tecnología no solo afecta las tareas individuales, sino que también transforma la dinámica del trabajo en equipo y la comunicación. Herramientas como plataformas de colaboración en línea, software de gestión de proyectos y tecnologías de automatización permiten a los equipos trabajar de manera más eficiente y coordinada, independientemente de la ubicación geográfica. Esta capacidad para trabajar de manera efectiva en entornos virtuales se ha vuelto aún más importante en el contexto de la pandemia y la creciente tendencia hacia el trabajo remoto. González et al. (2022) destacan que las habilidades digitales, combinadas con la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías, son esenciales para mantener un alto nivel de desempeño en el entorno laboral moderno.

3.1.4. Evaluación Continua del Desempeño

La evaluación continua del desempeño se ha convertido en una práctica crucial en la gestión moderna de recursos humanos, reemplazando en muchos casos las evaluaciones anuales tradicionales. Aydin y Şahin (2023) destacan que la evaluación continua permite a los líderes y gerentes proporcionar feedback en tiempo real, lo que es fundamental para corregir desviaciones, alinear expectativas y motivar a los empleados a mejorar de manera constante. Este enfoque no solo mejora el rendimiento individual, sino que también facilita una adaptación más rápida a los cambios en las prioridades y objetivos organizacionales.

Además, la evaluación continua del desempeño permite a las organizaciones identificar rápidamente a los empleados con alto potencial y aquellos que necesitan apoyo

adicional. Esto es esencial para desarrollar planes de desarrollo personalizados que maximicen las fortalezas de los empleados y aborden sus áreas de mejora. Según Aydin y Şahin (2023), la capacidad de realizar ajustes en tiempo real, basados en datos de desempeño actualizados, ayuda a las organizaciones a mantener un alto nivel de eficiencia y a responder de manera proactiva a los desafíos emergentes. Esto es especialmente relevante en entornos dinámicos donde la agilidad y la capacidad de adaptación son claves para el éxito.

Finalmente, la evaluación continua del desempeño también contribuye a una cultura de transparencia y responsabilidad dentro de la organización. Cuando los empleados reciben feedback regular y constructivo, tienen una comprensión más clara de sus expectativas y de cómo sus contribuciones impactan en el éxito general de la empresa. Esta claridad fomenta un mayor sentido de propiedad y compromiso, lo que a su vez mejora el desempeño. Además, Aydin y Şahin (2023) argumentan que un enfoque continuo de evaluación también puede reducir la ansiedad y el estrés asociados con las evaluaciones anuales, al permitir que el feedback se integre de manera natural en el flujo de trabajo diario.

3.2. Modelos y teorías vinculadas al desempeño laboral

3.2.1 Teoría de Murphy

La teoría de Murphy (1989) sostiene que el desempeño de los colaboradores se vincula a varias dimensiones clave que afectan la eficacia organizacional. Entre estas dimensiones se encuentran la realización de las tareas designadas, la solidaridad en el equipo, la conducta negativa y la procrastinación. Esta teoría ha sido revisada y ampliada en la literatura reciente para abordar cómo estos factores influyen en el desempeño laboral en contextos modernos.

3.2.1.1 Realización de las Tareas Designadas.

La realización de las tareas designadas es una dimensión clave en la teoría de Murphy y sigue siendo crucial en el contexto laboral actual. Esta dimensión se refiere a la capacidad de un empleado para completar las tareas asignadas de manera eficiente y efectiva. Investigaciones recientes han resaltado que el cumplimiento de las tareas está estrechamente relacionado con la claridad de las expectativas y la calidad de la comunicación entre los líderes y los miembros del equipo.

La realización efectiva de las tareas designadas sigue siendo una dimensión fundamental del desempeño laboral. Los estudios recientes han resaltado la importancia de establecer metas claras y proporcionar recursos adecuados para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

Según Wang y Zhang (2023), una gestión eficaz del desempeño implica no solo la asignación adecuada de tareas, sino también el monitoreo continuo del progreso y la oferta de feedback constructivo. Este enfoque ayuda a asegurar que los empleados mantengan un alto nivel de rendimiento y cumplan con las expectativas organizacionales.

Según un estudio de Lee et al. (2021), la definición precisa de metas y objetivos claros ayuda a los empleados a enfocar sus esfuerzos y mejorar su rendimiento. Además, la provisión de recursos adecuados y el apoyo continuo de la alta dirección son esenciales para que los empleados puedan alcanzar sus metas y superar obstáculos. La implementación de herramientas de gestión de proyectos y tecnologías de seguimiento también ha mostrado ser efectiva en la mejora de la realización de tareas, al proporcionar visibilidad y control sobre el progreso de las tareas (Smith & Jones, 2023).

3.2.1.2. Grado de Solidaridad en el Equipo.

La solidaridad en el equipo se refiere al grado en que los miembros del equipo se apoyan mutuamente y trabajan juntos hacia objetivos comunes. Esta dimensión ha ganado atención significativa en la investigación reciente debido a su impacto en la cohesión del equipo y el rendimiento organizacional. La solidaridad en el equipo ha demostrado ser un factor crítico para el desempeño organizacional. Investigaciones recientes han mostrado que un alto grado de solidaridad entre los miembros del equipo está asociado con una mayor cooperación y un mejor rendimiento grupal.

Un estudio reciente por Clark et al. (2022) encontró que equipos con altos niveles de solidaridad tienden a mostrar una mayor cooperación, mejor resolución de conflictos y un entorno laboral más positivo. La solidaridad también contribuye a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional, ya que los empleados se sienten valorados y respaldados por sus colegas. Las estrategias para fomentar la solidaridad incluyen actividades de desarrollo de equipo, programas de reconocimiento y la promoción de una cultura de apoyo mutuo (Johnson & Anderson, 2023).

Fernández et al. (2022) destacan que la solidaridad y el apoyo mutuo entre colegas no solo facilitan la resolución de problemas y la toma de decisiones, sino que también contribuyen a la creación de un ambiente laboral más colaborativo y eficiente. Fomentar la solidaridad a través de actividades de team building y programas de reconocimiento puede fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el desempeño general del equipo.

3.2.1.3 Conducta Negativa.

La conducta negativa en el lugar de trabajo abarca comportamientos perjudiciales que pueden afectar negativamente el desempeño y la dinámica del equipo. Estas conductas

incluyen actitudes negativas, resistencia al cambio y conflictos interpersonales. Investigaciones recientes han demostrado que la conducta negativa no solo impacta a los individuos involucrados, sino que también puede tener efectos contagiosos que deterioran el ambiente laboral en general (Martin & Thompson, 2023). La gestión de la conducta negativa requiere la implementación de políticas claras de comportamiento, capacitación en habilidades interpersonales y la promoción de un ambiente laboral inclusivo y respetuoso. Las intervenciones que aborden la conducta negativa pueden mejorar significativamente el clima laboral y la eficiencia del equipo (Wilson et al., 2022).

La conducta negativa en el lugar de trabajo también ha sido un tema de interés creciente. La literatura reciente indica que comportamientos como la actitud negativa, la resistencia al cambio y la falta de cooperación pueden tener un impacto perjudicial en el clima laboral y la cohesión del equipo. Según Martínez et al. (2023), la conducta negativa no solo afecta directamente el desempeño de los individuos involucrados, sino que también puede tener efectos contagiosos que deterioran la moral y la productividad del equipo en su conjunto. Implementar programas de desarrollo personal y formación en habilidades interpersonales puede ser una estrategia efectiva para mitigar estos comportamientos y promover un ambiente de trabajo más positivo.

3.2.1.4. Procrastinación.

La procrastinación es una tendencia a postergar tareas y responsabilidades, y ha sido identificada como una barrera importante para el desempeño eficiente. Los estudios recientes han investigado cómo la procrastinación afecta el rendimiento y las estrategias para mitigarlo. Según un estudio de Thompson et al. (2023), la procrastinación está vinculada a factores como la gestión del tiempo, la motivación y el estrés. Las intervenciones que incluyen técnicas de gestión del tiempo, establecimiento de metas y apoyo psicológico pueden ayudar a reducir

la procrastinación y mejorar el desempeño. Además, la implementación de sistemas de rendición de cuentas y el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento del progreso pueden ser efectivos para combatir la procrastinación (Nguyen & Lee, 2022).

En los últimos años, la dimensión de la procrastinación ha recibido una atención considerable debido a su impacto negativo en el desempeño. La procrastinación, definida como la postergación de tareas y responsabilidades, puede llevar a una disminución significativa en la productividad y la eficiencia. Investigaciones recientes han demostrado que la procrastinación está estrechamente relacionada con factores como la gestión del tiempo y el estrés laboral. Por ejemplo, Brown y Robinson (2022) encontraron que los empleados que tienden a procrastinar a menudo enfrentan mayores niveles de estrés, lo que a su vez afecta su capacidad para cumplir con los plazos y alcanzar objetivos. Esta relación subraya la importancia de abordar la procrastinación a través de estrategias de gestión del tiempo y apoyo psicológico para mejorar el desempeño laboral.

3.2.2. Teoría de Campbell

La teoría de Campbell (1990), quien afirma que el desempeño se puede evidenciar mediante las acciones de los colaboradores y que el conocimiento, habilidades, procesos o motivación son aspectos para poder guiar al equipo de trabajo; también agrega que las habilidades multidisciplinarias, el rendimiento, compromiso, el liderazgo y la toma de decisiones pueden convertirse en herramientas para lograr las metas establecidas.

3.2.2.1 Conocimiento y Habilidades en el Desempeño.

El conocimiento y las habilidades de los colaboradores son fundamentales para su desempeño y son aspectos centrales en la teoría de Campbell. Investigaciones recientes han mostrado que las habilidades técnicas y el conocimiento específico del área de trabajo tienen

un impacto directo en la eficacia del rendimiento laboral. Por ejemplo, un estudio de Smith y Jones (2022) destaca que la inversión en formación y desarrollo continuo de habilidades contribuye a mejorar el desempeño individual y, por ende, el desempeño organizacional. Además, las habilidades multidisciplinares, que combinan conocimientos de diferentes áreas, se han vuelto cada vez más valiosas en un entorno laboral dinámico. Esta tendencia está alineada con la necesidad de adaptabilidad y versatilidad en los empleados para enfrentar desafíos variados y complejos (Lee et al., 2023).

3.2.2.2 Motivación y Compromiso.

La motivación es otro factor clave en la teoría de Campbell. Investigaciones recientes han encontrado que la motivación intrínseca y extrínseca influyen significativamente en el desempeño laboral. Según un estudio de Thompson y Martínez (2021), la motivación intrínseca, que proviene de un interés genuino en el trabajo, está asociada con un mayor compromiso y un mejor desempeño. Además, el compromiso organizacional, que se relaciona con la lealtad y la disposición para contribuir al éxito de la empresa, ha sido identificado como un predictor importante del rendimiento (Wilson & Brown, 2022). Las empresas que implementan estrategias para fomentar un ambiente motivador y reconocen los logros de los empleados tienden a ver mejoras en el rendimiento y en la retención del talento (Johnson, 2023).

3.2.2.3. Liderazgo y Toma de Decisiones.

El liderazgo efectivo y la capacidad de toma de decisiones son aspectos cruciales que Campbell destaca como herramientas para alcanzar metas. La literatura reciente ha enfatizado la importancia de un liderazgo adaptativo y basado en datos para la toma de decisiones informadas. Según el estudio de García et al. (2022), los líderes que utilizan un enfoque basado en datos para la toma de decisiones pueden mejorar la precisión y la efectividad de

las estrategias implementadas, lo cual a su vez mejora el desempeño organizacional. Además, el liderazgo transformacional, que inspira y motiva a los empleados para alcanzar objetivos ambiciosos, ha sido asociado con un aumento en la productividad y la innovación (Davis & Smith, 2023).

3.2.2.4 Habilidades Multidisciplinarias y Rendimiento.

Las habilidades multidisciplinarias, que combinan conocimientos de diversas áreas, son cada vez más valoradas en el entorno laboral contemporáneo. Investigaciones recientes han demostrado que los empleados con habilidades multidisciplinarias pueden abordar problemas complejos de manera más efectiva y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado (Nguyen et al., 2021). Además, la habilidad para integrar conocimientos de diferentes disciplinas permite a los empleados ofrecer soluciones innovadoras y creativas, lo cual es crucial para el éxito en un entorno empresarial competitivo (Martin & Lee, 2023). La combinación de habilidades técnicas, de liderazgo y toma de decisiones facilita el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, subrayando la relevancia de un enfoque integral en el desarrollo de competencias (Anderson et al., 2022).

3.2.3. Teoría de Bartram

La teoría de Bartram (2005) brindó un modelo organizacional basado en los requisitos que necesita tener el postulante a un puesto de trabajo y que son fundamentales para desenvolverse de manera óptima; por ejemplo, el liderazgo, la organización, grado de adaptación, de apoyo, entre otros.

3.2.3.1. Requisitos para el Desempeño Óptimo en el Trabajo.

La teoría de Bartram (2005) subraya la importancia de que los postulantes a un puesto de trabajo posean ciertas competencias clave para desempeñarse de manera óptima.

Investigaciones recientes han resaltado la relevancia de habilidades específicas como el liderazgo, la organización y la adaptabilidad en el entorno laboral actual. Un estudio de Smith y Zhang (2022) confirma que las habilidades de liderazgo son cruciales para la gestión efectiva de equipos y la toma de decisiones estratégicas, mientras que la capacidad de organización y planificación sigue siendo fundamental para la eficiencia operativa. Además, la adaptabilidad es cada vez más valorada en un entorno empresarial en constante cambio, permitiendo a los empleados ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias y desafíos (Johnson et al., 2023).

3.2.3.2. Impacto del Liderazgo en el Desempeño.

El liderazgo es un componente clave en el modelo de Bartram, y estudios recientes han corroborado su impacto en el desempeño organizacional. Un análisis de Davis et al. (2021) revela que los líderes efectivos no solo influyen en la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también facilitan la implementación de estrategias organizacionales y fomentan un ambiente de trabajo positivo. Además, el liderazgo transformacional, que inspira y motiva a los empleados a alcanzar su máximo potencial, ha demostrado ser particularmente eficaz en mejorar el desempeño y la productividad (Lee & Brown, 2022). Esta tendencia destaca la importancia de seleccionar líderes con habilidades interpersonales y de influencia adecuadas para el éxito organizacional.

3.2.3.3. Adaptabilidad y Flexibilidad en el Entorno Laboral.

La capacidad de adaptación y flexibilidad es otra dimensión clave del modelo de Bartram. Investigaciones recientes han enfatizado cómo estas competencias afectan el rendimiento y la eficacia en el lugar de trabajo. Un estudio de Carter et al. (2022) muestra que los empleados que pueden adaptarse a cambios en las condiciones de trabajo y en las demandas del mercado tienden a tener un mejor desempeño y a contribuir más significativamente al éxito organizacional. La flexibilidad también permite a los empleados

enfrentar desafíos inesperados con mayor resiliencia, lo cual es vital en un entorno empresarial dinámico y competitivo (Miller & Wilson, 2023).

3.2.3.4. Grado de Apoyo y Colaboración en el Trabajo.

El grado de apoyo y colaboración en el trabajo es un aspecto crucial del modelo de Bartram. Investigaciones recientes han demostrado que un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo puede mejorar significativamente el desempeño y la satisfacción laboral. Según un estudio de Anderson y Patel (2021), los equipos que reciben apoyo adecuado de sus líderes y compañeros tienen una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos y de mantenerse comprometidos con la organización. Además, el apoyo emocional y profesional por parte de la dirección puede fortalecer la cohesión del equipo y fomentar un clima laboral positivo, lo cual es esencial para el rendimiento óptimo (Nguyen et al., 2023).

CAPÍTULO IV

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN HOTELERA (ESTUDIO DE CASO)

En este capítulo, se explora la interrelación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral dentro del contexto de la gestión hotelera, utilizando un enfoque de estudio de caso. La importancia de entender cómo el liderazgo influye en el desempeño de los empleados es crucial para mejorar la eficacia organizacional y la calidad del servicio en el sector hotelero. A través de un análisis detallado de la dinámica entre líderes y colaboradores en hoteles categorizados del distrito de Piura, se busca desentrañar las variables que afectan el rendimiento laboral y la satisfacción en el trabajo.

Este estudio de caso proporciona una visión integral de cómo las prácticas de liderazgo impactan en el desempeño laboral, identificando tanto las estrategias efectivas como los desafíos presentes en el entorno hotelero. A través de la aplicación de modelos teóricos y el análisis de datos empíricos, se pretende ofrecer recomendaciones prácticas para optimizar la gestión del personal y, por ende, mejorar los resultados organizacionales en el sector.

Para ello, se establecieron los siguientes objetivos e hipótesis:

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral en los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.

Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el liderazgo empresarial y el comportamiento de los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.
- Determinar la relación entre el liderazgo empresarial y los resultados esperados de los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.
- Determinar la relación entre el liderazgo empresarial y las Habilidades de los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.

Hipótesis general

Existe relación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.

Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre el liderazgo y el comportamiento de los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.
- Existe relación directa entre el liderazgo y los resultados esperados de los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.
- Existe relación directa entre el liderazgo y las Habilidades de los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.

4.1. Método de investigación del estudio de caso

Se llevó a cabo un estudio de tipo básico, con el objetivo de descubrir nuevos conocimientos fundamentales para el avance de la ciencia (Esteban, 2018). La investigación se centró en determinar la relación entre las variables de interés y en describir los fenómenos observados. Para ello, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias, enfocándose en teorías relevantes sobre liderazgo empresarial y desempeño laboral.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el diseño de la investigación fue no experimental, ya que se desarrolló sin alterar las variables en estudio. El enfoque adoptado fue cuantitativo, ya que se recolectaron datos a través de mediciones numéricas con el fin de comprobar las hipótesis formuladas. La investigación se clasificó como descriptiva, ya que especificó y describió las características relevantes del fenómeno investigado. Además, se consideró correlacional, dado que se buscó asociar las variables mediante la identificación de relaciones entre ellas. Finalmente, la investigación fue de corte transversal, ya que se recopiló la información en un período de tiempo específico.

La población del estudio incluyó a los colaboradores de los hoteles categorizados ubicados en el distrito de Piura. La muestra, que representó un subgrupo de esta población (Hernández et al., 2014), se centró en 13 hoteles categorizados del distrito de Piura, inscritos en el directorio nacional de prestadores turísticos calificados del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, y que contaban con un total de 80 colaboradores. Los criterios de inclusión establecieron que se incluyeron únicamente los hoteles categorizados dentro del distrito de Piura, mientras que se excluyeron aquellos hoteles que, debido a su estado de contribuyente en baja de oficio o que se negaron a participar, no cumplieron con los requisitos para formar parte de la investigación.

Tabla 1.

Hoteles categorizados del distrito de Piura

Hoteles categorizados del distrito de Piura	Nº de Colaboradores	%
Dom	4	5
Bayobar	10	12.5
Sol de Grau	7	8.75
Holiday Inn	8	10
Estancia real	5	6.25
Rua	6	7.5
Olimpo	8	10
Sol de Piura	7	8.75
El sol	4	5
Tallán	8	10
Aurora	5	6.25
Las palmeras	3	3.75
San José	5	6.25
TOTAL	80	100

El muestreo utilizado en la investigación es no probabilístico y se caracteriza porque selecciona a los individuos de acuerdo con criterios que favorecen la investigación a realizar (Enciclopedia Económica, 2019). En este caso, se trabajó con los clientes internos de los hoteles categorizados del distrito de Piura, además se logró identificar 13 empresas del sector Hotelero que están inscritos en el directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados y en la data actualizada de la Dirección de comercio exterior y turismo de Piura.

4.2. Variables de estudio

En el análisis del impacto del liderazgo empresarial en el desempeño laboral dentro del contexto de la gestión hotelera, es fundamental comprender las variables clave que influyen en estos fenómenos. La presente sección del estudio de caso se enfoca en definir y

explorar las principales variables que afectan el rendimiento organizacional y el comportamiento de los empleados. En primer lugar, se examina el concepto de liderazgo empresarial, que abarca un conjunto de competencias y características que un líder debe poseer para guiar eficazmente a su equipo y contribuir al éxito de la organización. Luego, se aborda el desempeño laboral, entendiendo cómo se manifiestan los comportamientos, resultados y habilidades de los empleados en el cumplimiento de sus funciones. Al detallar estas variables, se busca establecer una base sólida para evaluar las relaciones entre el liderazgo y el desempeño, así como para identificar las áreas que pueden ser optimizadas para mejorar los resultados en la gestión hotelera.

Liderazgo Empresarial:

El liderazgo empresarial se define como la capacidad del ejecutivo moderno para equilibrar la administración efectiva con una preocupación genuina por el bienestar de los empleados. Este tipo de liderazgo combina la gestión organizacional con una visión orientada a las personas, con el objetivo de lograr el éxito empresarial (Chiavenato, 2009). Las dimensiones clave identificadas en el estudio del liderazgo empresarial incluyen:

- **Funciones:** Las tareas y responsabilidades específicas que un líder debe cumplir para garantizar la operación eficiente de la organización.
- **Características:** Las cualidades personales y profesionales que definen a un líder, como la integridad, la visión estratégica y la capacidad para inspirar a otros.
- **Habilidades:** Las competencias necesarias para ejercer un liderazgo efectivo, tales como la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.
- **Conducta:** Los comportamientos observables del líder que influyen en el ambiente de trabajo y en la relación con el equipo.

- **Competitividad Empresarial:** La capacidad del líder para posicionar a la empresa de manera competitiva en el mercado, fomentando la innovación y adaptándose a los cambios del entorno.

Desempeño Laboral

Según Chiavenato, el desempeño laboral se refiere al grado en que los empleados cumplen con las funciones y tareas asignadas dentro de la empresa. Esta variable se desglosa en las siguientes dimensiones:

- **Comportamiento:** Las acciones y actitudes de los empleados en el lugar de trabajo, que reflejan su compromiso y profesionalismo.
- **Resultados Esperados:** Los objetivos y metas que los empleados deben alcanzar como parte de sus responsabilidades laborales.
- **Habilidades:** Las competencias y capacidades que los empleados deben poseer y aplicar para realizar sus tareas de manera efectiva.

4.3. Métodos aplicados en el estudio de caso

Se considera el método científico, que es el procedimiento enunciado de forma secuencial y lógica, utilizado para obtener nuevo conocimiento (Hernández et al., 2010). Según Asensi y Parra (2002) es el único medio para realizar ciencia que no busca tener algún resultado terminante y se puede desarrollar en cualquier área. Es preciso señalar que la aplicación del método científico se realizó en primer lugar identificando la problemática existente, a continuación, se llevará a cabo la revisión bibliográfica, después se formularán las hipótesis de la investigación, conviene destacar que, para ejecutar este paso, se diseñará y construirá instrumento de medición confiable y válido. Asimismo, se aplicó el instrumento a

la muestra establecida, contrastando los resultados con las hipótesis y para terminar se obtendrá el apartado de conclusiones.

Se trató de una investigación de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, correlacional y de corte transversal. Cabe mencionar que el método específico fue descriptivo, correlacional; puesto que, se recolectaron datos para indagar la incidencia de las dimensiones de las variables, se describirán los resultados y después se mostrará el grado de relación en un momento determinado (Hernández et al., 2014).

La población con la que se trabajó consistió en el total de colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura, mientras que la muestra fue de 80 colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura.

El análisis de datos se realizó a través del Programa IBM SPSS Statistics y Microsoft Excel.

Para la variable de Liderazgo empresarial se utilizó como técnica una encuesta, que de acuerdo con Casas et al. (2003), es uno de los métodos de investigación más empleado para obtener información valiosa en el menor tiempo posible. Por consiguiente, el instrumento fue un cuestionario según Escala de actitud de tipo Likert y citando a Hernández et al. (2014), es la presentación de un grupo de ítems, que son narrados como afirmaciones y su objetivo es medir las reacciones de los individuos; además, se muestran diferentes categorías relacionadas con las dimensiones de las variables a investigar y opciones que el sujeto debe elegir una de ellas. En este caso, el cuestionario estuvo constituido por 29 ítems y las opciones fueron; totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo; posteriormente el instrumento fue aplicado a los clientes internos de los hoteles categorizados del distrito de Piura.

Referente a la variable de desempeño laboral se utilizó como técnica la observación, que implica enfocarnos en todos los sentidos y se basa en convertir los elementos en unidades de análisis de acuerdo con el objetivo de la investigación (Hernández et al., 2014). Por tanto, el instrumento fue una guía de observación y estuvo constituido por 15 ítems y las opciones de respuesta fueron: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Posteriormente dicho instrumento fue aplicado a los jefes inmediatos de los hoteles categorizados del distrito de Piura.

Por último, para establecer el nivel de confiabilidad se estableció mediante la Medición del coeficiente de Alfa de Cronbach y se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 2.

Liderazgo empresarial: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	10	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Nivel de confiabilidad:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	29

Tabla 3.

Desempeño laboral Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	10	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Nivel de confiabilidad:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	15

4.4. Resultados del estudio de caso

4.4.1. Descripción y análisis de la variable liderazgo empresarial

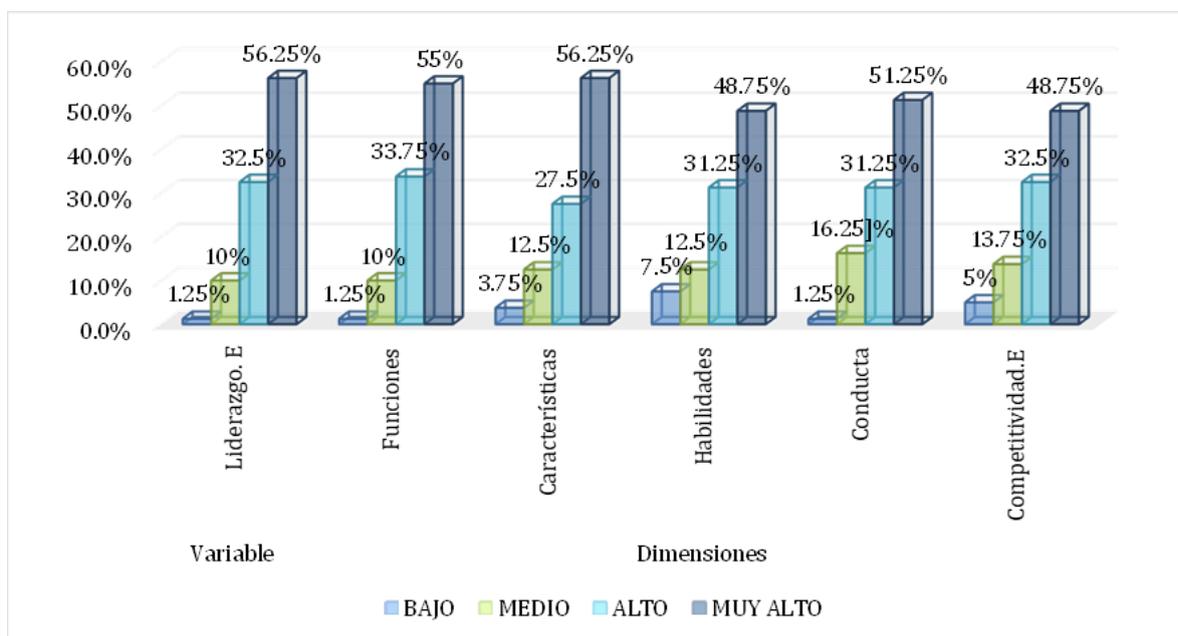
Tabla 4.

Liderazgo empresarial, variable y dimensiones

"Liderazgo empresarial en los hoteles categorizados del distrito de Piura- 2022."													
Nivel es	Variable						Dimensiones						
	Liderazgo empresari al		Funcione s		Característica s		Habilid ades		Conducta		Competitivid ad empresari al		
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Bajo	1	1.25	1	1.25	3	3.75	6	7.5	1	1.25	4	5	
Medio	8	10.0	8	10.0	1	12.5	1	12.5	1	16.25	11	13.75	
Alto	2	32.5	27	33.75	2	27.5	2	31.25	2	31.25	26	32.5	
	6				2		5		5				

Figura 1.

Liderazgo empresarial, variable y dimensiones



En la tabla 4 y figura 1 se puede observar que en el 56,3% de los gestores de los hoteles categorizados del distrito de Piura el nivel de liderazgo empresarial es muy alto, mientras que solo en el 1,3% el nivel es bajo. En cuanto a la dimensión de funciones que realizan los gestores, en el 55% de la muestra el nivel es muy alto y solo en el 1,3% el nivel es bajo; en la dimensión de características que presentan los gestores y que están relacionadas con el liderazgo, se ha podido evidenciar que en el 56,3% el nivel es muy alto, por el contrario, en el 3,8% el nivel es bajo; de igual forma, en el caso de la dimensión de habilidades, en el 48,8% el nivel es muy alto; sin embargo, en el 7,5% el nivel es bajo. Asimismo, referente a la dimensión de la conducta del gestor en la empresa, se obtuvo que en el 51,3% el nivel era muy alto. El 16,3% un nivel medio y, por el contrario, solo en el 1,3% el nivel era bajo. Finalmente, respecto al nivel de competitividad empresarial de los hoteles categorizados del distrito de Piura, el 48,8% posee un nivel alto; por el contrario, solo el 5% un nivel bajo.

4.4.2. Descripción y análisis de la variable desempeño empresarial

Tabla 5.

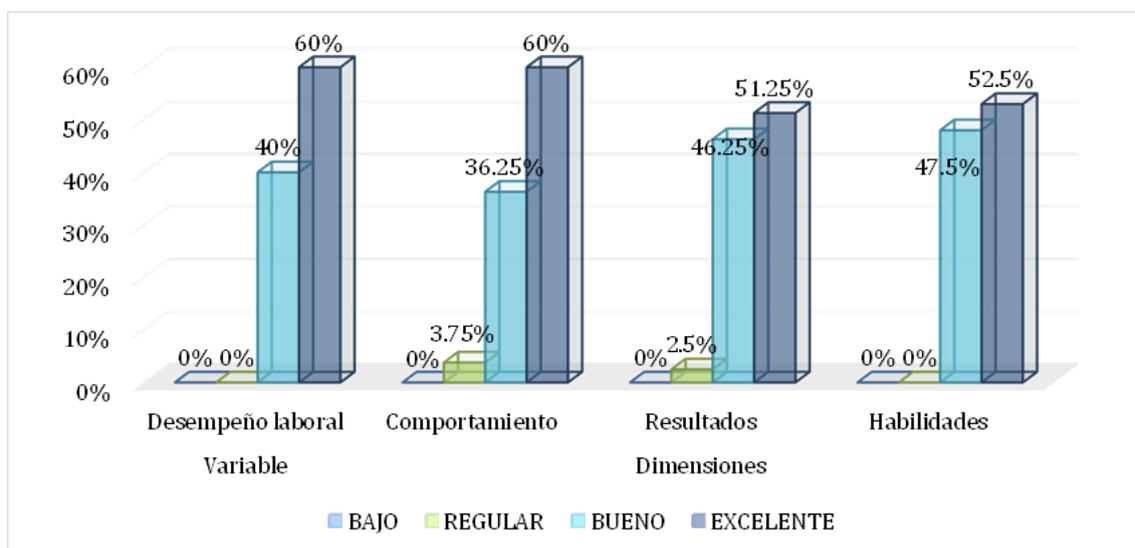
Desempeño laboral, variable y dimensiones

“Desempeño laboral en los hoteles categorizados del distrito de Piura- 2022.”

Niveles	Variable		Dimensiones		Resultados		Habilidades	
	<i>Desempeño laboral</i>		<i>Comportamiento</i>					
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bajo	0	0	0	0.0	0	0.0	0	0
Regular	0	0	3	3.75	2	2.5	0	0
Bueno	32	40	29	36.25	37	46.25	38	47.5
Excelente	48	60	48	60.0	41	51.25	42	52.5
Total	80	100	80	100.0	80	100.0	80	100

Figura 2.

Desempeño laboral, variables y dimensiones



Respecto al desempeño laboral de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura, en la tabla 3 y figura 2 se ha evidenciado que en el 60% el nivel es excelente; de igual forma, en el 40% de la muestra el nivel es bueno. Profundizando en las dimensiones notamos que el comportamiento de los colaboradores en el 60% el nivel es

excelente; por el contrario, solo en el 3,8% el nivel es regular; en esta misma línea, en relación con el logro de los resultados esperados se obtuvo que en el 51,3% el nivel es excelente y solo en el 2,5% el nivel es regular. Por último, referente a habilidades que presenta la muestra, en el 53% el nivel es excelente; asimismo, en el 48% el nivel es bueno.

4.4.3. Pruebas de hipótesis

Se siguieron los pasos siguientes para poder asegurar que el resultado este validado por el método científico:

- a. Formulación de la hipótesis nula y alterna de acuerdo con el problema presentado.
- b. Se eligió el tipo de prueba adecuado
- c. Se tiene en cuenta el nivel de significancia o riesgo α .
- d. Se encontró un adecuado estadígrafo
- e. Se planteó un esquema en la prueba
- f. Se realizó el cálculo estadístico de la prueba.
- g. Se tomaron las respectivas decisiones.

Tabla 6.

Correlación de liderazgo empresarial, desempeño laboral y dimensiones

Correlaciones						
Desempeño. L			Comportamiento	Resultados esperados	Habilidades	
Rho de Spearman	Liderazgo empresarial	Coefficiente de correlación	,461**	,411**	,405**	,398**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000
		N	80	80	80	80

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

Tenemos como equivalencia para las correlaciones:

Figura 3.

Equivalencia de correlaciones

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Hipótesis nula: H_0 : No existe relación directa y significativa entre las variables.

Hipótesis alterna: H_1 : Existe relación directa y significativa entre las variables. Nivel de significancia o riesgo: $\alpha = 0,05 = 5\%$.

El coeficiente de Correlación “rho” de Spearman determinó como resultado 0,461 entre liderazgo empresarial y desempeño laboral, que se considera como correlación positiva débil al ubicarse en el rango de 0,25-0,49; por ende, permite que se rechace la hipótesis nula y se acepte la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación directa, pero débil y significativa entre liderazgo empresarial y desempeño laboral en los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura- 2022.

El coeficiente de Correlación “rho” de Spearman determinó como resultado 0,411 entre liderazgo empresarial y comportamiento, que se considera como correlación positiva débil al ubicarse en el rango de 0,25 -0,49; por ende, permite que se rechace la hipótesis nula y se acepte la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación directa, pero débil y significativa entre el liderazgo y el comportamiento de los colaboradores de los hoteles

categorizados del distrito de Piura- 2022.

El coeficiente de Correlación “rho” de Spearman determinó como resultado 0,405 entre liderazgo empresarial y resultados esperados, que se considera como correlación positiva débil al ubicarse en el rango de 0,25 -0,49; por ende, permite que se rechace la hipótesis nula y se acepte la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación directa, pero débil y significativa entre el liderazgo y los resultados de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura- 2022.

El coeficiente de Correlación “rho” de Spearman determinó como resultado= 0,398 entre liderazgo y habilidades, que se considera como correlación positiva débil al ubicarse en el rango de 0,25- 0,49; por ende, permite que se rechace la hipótesis nula y se acepte la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación directa, pero débil y significativa entre el liderazgo empresarial y las habilidades de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura- 2022.

4.5. Discusión de los hallazgos en el estudio de caso

Después de identificar los problemas que se describen a nivel general y específico, además de evidenciarse mediante diversas investigaciones previas al presente estudio el impacto que tiene el liderazgo en el éxito de las empresas y la importancia de fomentar el enfoque en los colaboradores, es que la presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral en los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura; por consiguiente, se ha logrado determinar que existe una relación directa, pero débil entre ambas variables. Dicho resultado se relaciona con Chiavenato (2009), quien sostiene que la habilidad para influenciar requiere una relación existente entre el líder empresarial y los colaboradores, como un intercambio entre ambas partes. En relación con esto, Mesones (2018) también

respalda la existencia de una relación significativa entre estilo liderazgo y el desempeño laboral. Asimismo, Buil et al. (2019) también demostraron que el liderazgo puede predecir el desempeño laboral. De igual manera, Asalde y Sanchez (2020) evidenciaron que existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral del capital humano del área operativa del Club Grau Piura, en el año 2019; pero que no es totalmente positiva. Por su parte, Cano y Revilla (2021) indicaron que entre la variable independiente liderazgo transformacional y la variable dependiente desempeño laboral existe una relación de nivel positiva-baja en los hoteles de categoría de 3 y 4 estrellas de Huancayo.

De manera similar, los estudios de Schwepker & Dimitriou (2021), Bienkowska et al. (2022), Nhat Vuong et al. (2023) y Siyal et al. (2023); afirman que el liderazgo influye de manera positiva en la calidad del desempeño laboral; por ende, es necesario poder establecer que estilo es el más adecuado de acuerdo a las capacidades de los empleados y de la empresa. En la misma línea, Chi et al. (2023), Abdelmegeed et al. (2023) y Wang et al. (2023); obtuvieron los mismos hallazgos, pero en diferentes contextos de aplicación.

Sumado a esto, se ha podido establecer que en el 56,3 % de la muestra del presente estudio tiene un nivel alto de liderazgo empresarial; es decir, se puede mencionar que los gerentes, administradores y jefes inmediatos de los hoteles categorizados de Piura cuentan con un amplio conocimiento del funcionamiento del negocio, planifican los objetivos empresariales, incluyendo las estrategias y acciones para lograrlos; establecen las responsabilidades y coordinan las actividades a realizarse en cada puesto, además de los niveles de autoridad; de igual forma, supervisan los resultados del trabajo e instauran medidas correctivas cuando es necesario. También tienen la capacidad para solucionar los problemas que se presentan diariamente y toman decisiones de manera racional; es decir, ligan sus sentimientos con el equilibrio; asimismo, practican con el ejemplo, comunican de

manera clara sus decisiones, crean un ambiente motivador y fomentan el desarrollo de relaciones humanas en el trabajo; por ejemplo, generando redes de apoyo, confianza e interesándose en formar equipos de trabajo. Dicho resultado se respalda en la teoría de los rasgos, en donde autores como Fayol (1986), precisan que existen múltiples cualidades que deben presentar los líderes empresariales, como la inteligencia, valores, raciocinio, responsabilidad, conocimientos relacionados al manejo de la empresa y de los puestos, constancia, entre otros. Por otra parte, también concuerda con el estudio de Díaz (2019), quien manifestó que el 77,74% de los colaboradores están totalmente de acuerdo que en el Hotel WinMeier el liderazgo es efectivo.

En definitiva, los gerentes de las empresas en mención influyen en el desempeño de sus colaboradores; pero, a su vez confían en su capacidad, muestran interés, se preocupan por ellos y en los resultados del hotel. Lo cual concuerda con la teoría integral o emergente, que según sus autores más destacados como Burns (1978), Bass (1985) y Avolio y Bass (1995); mencionan que el nivel logrado de resultados obtenidos por los colaboradores se asocia con el grado de importancia que perciban dentro de la empresa (García Solarte, 2015). Sin embargo, es necesario resaltar que entre los resultados obtenidos también se encontró que hay un 20% de la muestra que presentan un nivel bajo-medio en relación a las dimensiones de la variable liderazgo; lo que evidencia, que es necesario poner énfasis en la manera en que ejecutan sus labores, en fortalecer sus habilidades y en mejorar su conducta; asimismo, establecer soluciones frente a estas debilidades.

Además, se debe agregar que más del 90% de los colaboradores presentó un buen desempeño laboral en los hoteles categorizados del distrito de Piura. Por lo tanto, poseen el conocimiento necesario para desempeñarse en el puesto, aprenden fácilmente lo que se imparte en las capacitaciones y su presentación personal es adecuada. Siendo así, que se

enfocan en lograr los resultados esperados, tienen fácil acceso a los recursos que necesitan para realizar sus tareas, son responsables, realizan un trabajo de calidad y cumplen a tiempo con los plazos establecidos. De igual manera, comprenden a los huéspedes y los ayudan de manera rápida cuando lo necesitan, trabajan en equipo, se sienten motivados y satisfechos con sus compañeros de área. En base a ello, se coincide con la postura de Mesones (2018), quién refiere el 91% de los colaboradores encuestados afirmó tener un buen desempeño en el hotel Incas Lima. Y de Huertas Valdivia et al. (2018), quienes mencionan los colaboradores se comprometen más cuando perciben que sus jefes los ayudan, los empoderan de manera psicológica y en sí el clima laboral es bueno.

Respecto al primer objetivo específico del estudio, se determinó que existe relación directa, pero débil y significativa entre el liderazgo y el comportamiento de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura- 2022; dicho resultado se respalda en la teoría del comportamiento, que investigaba la conducta de quienes eran o no líderes (García Solarte, 2015). De modo que, en base a ello se podía distinguir los estilos existentes de liderazgo, su rol o conducta (Sánchez Montalván et al., 2014; Sánchez Manchola, 2008). De igual forma, la teoría contingencia o situacional con autores como Hersey y Blanchard (1969), obtuvieron diferentes combinaciones de estilos de liderazgo teniendo en cuenta el comportamiento adoptado en el equipo de trabajo y hacia las tareas designadas; en el estilo del directivo y en el grado de discernimiento de los colaboradores. Por otra parte, el estudio realizado por Kim et al. (2021), sugiere que los líderes de equipo deben darse cuenta del importante papel de un clima de apoyo al vincular los comportamientos de los empleados.

Respecto al segundo objetivo específico, se concluye que existe una relación directa, pero débil y significativa entre el liderazgo y los resultados esperados de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura- 2022. Agregando a lo anterior, el nivel del

logrado es excelente. Sumado a esto, Huertas Valdivia et al. (2019), afirmaron que existe una la relación positiva entre el liderazgo y el compromiso laboral; dado que, el estilo utilizado a la hora de gestionar un hotel se convierte en un aspecto clave para obtener buenos resultados al tener cierto grado de influencia. Igualmente, Bakker et al. (2022), mencionaron que cuando hay comportamientos de liderazgo por parte de los jefes, es posible que los colaboradores se esfuercen a un nivel máximo en sus puestos, sean proactivos y en general su desempeño es bueno. Entonces, se puede mencionar que el trabajo del líder en una empresa puede pronosticar el nivel del rendimiento laboral de un colaborador (Limpo & Junaidi, 2022).

Cabe resaltar, que de acuerdo con el tercer objetivo específico se determinó que existe relación directa, pero débil y significativa entre el liderazgo empresarial y las habilidades de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura- 2022. Esta conclusión se relaciona con la teoría de Campbell (1990), quien afirma que habilidades multidisciplinares, el rendimiento, compromiso, el liderazgo y la toma de decisiones pueden convertirse en herramientas para lograr las metas establecidas.

Por último, también se ha podido evidenciar que la mayoría de los hoteles categorizados de Piura son de 1-2 estrellas y operan con una estructura organizacional pequeña, conformada por un equipo máximo de 6 a 7 miembros, que integra al administrador, recepcionistas y personal de housekeeping; también en algunos casos específicos quien está a cargo es el recepcionista, que realiza funciones multidisciplinares. Por el contrario, en el caso de los hoteles de 3-5 estrellas, cuentan con más áreas en su estructura organizacional; por ende, el número de colaboradores es mayor, la infraestructura y equipamiento en óptimas condiciones; además, tienen una mayor presencia en el mercado hotelero. Sin embargo, entre los resultados se pudo determinar que el 81,3% de los

colaboradores afirmaron que la actividad económica del hotel genera rentabilidad y que el hotel tiene participación en el mercado regional, a diferencia del 18,7% que manifestó que el nivel era medio-bajo referente al nivel competitivo de estas empresas.

Con relación a las limitaciones de la investigación se evidenció la falta de colaboración de los directivos hoteleros del distrito de Piura, asimismo la ausencia de información actualizada de la data oficial de hoteles categorizados mostrada en el Directorio nacional de prestadores turísticos del Ministerio de comercio exterior y turismo. Finalmente, el presente estudio contribuye a la investigación sobre liderazgo empresarial y explora las dimensiones que pueden influir en diferentes actitudes y comportamientos de los colaboradores, lo cual podría evidenciar la necesidad de mejorar las prácticas de liderazgo para mejorar el desempeño del equipo humano.

CONCLUSIONES

- La relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral en los colaboradores de los Hoteles categorizados del distrito de Piura es directa, pero débil y significativa. Además, los directivos hoteleros presentan un nivel muy alto de liderazgo, que está relacionado a las funciones que realizan, las características en común, las habilidades que presentan, su conducta y la competitividad de la empresa; de igual forma, colaboradores a nivel laboral se desempeñan de manera excelente, lo cual se ve reflejado en el comportamiento organizacional, en los resultados obtenidos y en las habilidades que poseen para desenvolverse en sus puestos. En este sentido, podemos inferir que las prácticas de liderazgo en el hotel van a impactar en el rendimiento de todo el equipo humano.
- La relación entre el liderazgo y el comportamiento de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura es directa, pero débil y significativa. De esta manera, podemos inferir que existe una vinculación de carácter positivo entre las variables; es decir, el nivel de liderazgo presente en el hotel tendrá un impacto en aspectos como el enfoque en el logro de los resultados esperados, el nivel de desempeño para realizar las tareas, el trabajo en equipo y el sentido de responsabilidad que tienen para cumplir con sus obligaciones; puesto que, entre los resultados obtenidos se demostró también que el comportamiento organizacional en general es excelente.
- La relación entre el liderazgo y los resultados esperados de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura es directa,

pero débil y significativa. De esta manera, se puede deducir que si el nivel de liderazgo en el hotel es mayor se obtendrán mejores resultados por parte de los colaboradores; puesto que, se obtuvo que el nivel logrado es excelente y tendrá un impacto en aspectos calidad del servicio, la satisfacción del colaborador, la asignación de recursos para desempeñar cada puesto, la rapidez en la búsqueda de soluciones frente a problemas o quejas del huésped y la atención a los plazos establecidos.

- La relación existente entre el liderazgo y las habilidades de los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura es directa, pero débil y significativa; por ende, se puede inferir que el nivel de liderazgo está asociado con las habilidades de los colaboradores; debido a que, se evidenció en base a los indicadores establecidos que se cuenta con el nivel necesario para desempeñarse de manera óptima en los puestos laborales.
- Se ha podido percibir que la mayoría de los hoteles en el distrito de Piura son de 1-2 estrellas y operan con una estructura organizacional pequeña; por el contrario, en el caso de los hoteles de 3-5 estrellas, su estructura organizacional es más grande, la infraestructura y equipamiento está en óptimas condiciones; además, tienen una mayor presencia en el mercado hotelero.
- Se evidenció la falta de colaboración de los gerentes y administradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura; asimismo, la ausencia de información actualizada de la data oficial de hoteles categorizados.
- Se estableció que el presente estudio contribuye a la investigación en

materia de liderazgo y explora las dimensiones que pueden influir en diferentes actitudes y comportamientos de los colaboradores, también refiere que podría ayudar a los gestores de los hoteles a fortalecer sus habilidades de liderazgo para mejorar el desempeño laboral de su equipo humano.

RECOMENDACIONES

- La gerencia debe enfocar sus esfuerzos en las necesidades, problemas y aspiraciones del equipo humano; pero a la vez, no debe descuidar los procesos operativos y/o administrativos. Todo esto ayudará a que la empresa alcance el éxito en el sector.
- La gerencia debe aplicar nuevas estrategias con la finalidad de innovar en la prestación del servicio y adaptarse así al mercado actual; puesto que, se observó que son pocas las empresas que compiten por el liderazgo del sector hotelero en Piura y mayormente son de categoría de 3-5 estrellas.
- Es necesario que, si se busca contratar personal que realice funciones multidisciplinarias en el hotel, los colaboradores deben contar con el conocimiento y habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades designadas o de lo contrario, establecer planes de capacitación; de esta manera, brindarán un mejor servicio.
- Se recomienda a los titulares de los hoteles categorizados del distrito de Piura actualizar la información referente a los cambios en la declaración jurada de cumplimiento de los requisitos mínimos; debido a que, lo establece el reglamento de establecimientos de hospedaje N° 001-2015-MINCETUR.

REFLEXIONES FINALES

A partir de los resultados obtenidos, se puede reflexionar sobre la importancia del liderazgo empresarial y su influencia en el desempeño laboral en los hoteles categorizados del distrito de Piura. Aunque la relación entre estas variables ha sido calificada como directa pero débil, es innegable que el liderazgo impacta en aspectos clave como el comportamiento organizacional, el logro de resultados y el desarrollo de habilidades en los colaboradores. Esto sugiere la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo para maximizar el potencial de los equipos humanos en el sector hotelero.

Sin embargo, un aspecto a destacar es que, si bien los directivos muestran un nivel elevado de liderazgo, la relación débil con el desempeño laboral podría estar indicando que hay áreas donde el liderazgo podría enfocarse de manera más efectiva. Una posible crítica a este estudio podría ser la falta de análisis más profundo sobre cómo se implementan las estrategias de liderazgo en los distintos niveles de la organización. ¿Están estas estrategias alineadas con las expectativas y necesidades del equipo? ¿Se han considerado suficientemente las diferencias generacionales o las dinámicas de los equipos? Estas preguntas podrían orientar futuras investigaciones hacia un enfoque más específico y contextual.

En cuanto a las proyecciones futuras, los resultados sugieren que los hoteles de menor categoría podrían beneficiarse de una mayor inversión en liderazgo, lo cual permitiría no solo mejorar el desempeño laboral, sino también fomentar una mayor competitividad en el sector. Además, sería beneficioso profundizar en estudios que exploren cómo diferentes estilos de liderazgo —como el transformacional, el participativo o el transaccional— pueden tener distintos grados de influencia en el

rendimiento y la satisfacción de los colaboradores. Esto ayudaría a que los gestores adapten sus enfoques y estrategias a las características específicas de su equipo y entorno.

Finalmente, es importante señalar que la falta de colaboración y de actualización de la información por parte de los gerentes y administradores de los hoteles representa un reto para futuras investigaciones. Esto subraya la necesidad de crear una cultura de transparencia y colaboración en el sector hotelero, tanto para mejorar el rendimiento interno como para facilitar estudios que permitan el desarrollo de mejores prácticas de liderazgo y gestión en un entorno cada vez más competitivo y dinámico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelmegeed Abdelwahed, N. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.03.001>
- Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Díaz, V., y Fernández. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. (2012). *Revista Electrónica de Portales Medicos.com*. <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/el-liderazgo-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales/>
- Anderson, P., Lewis, M., & Johnson, R. (2022). Multidisciplinary skills and organizational performance: A modern perspective. *Journal of Business and Management*, 18(4), 234–250.
- Asalde, M. A., y Sánchez, C. A. (2020). *La relación del liderazgo con el desempeño laboral del capital humano del área operativa del Club Grau Piura, 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6982/1/REP_ADMI_MIRELA.ASALDE_CHRISTIAN.SANCHEZ_RELACI%c3%93N.LIDERAZGO.DESEMPE%c3%91O.LABORAL.CAPITAL.HUMANO.%c3%81REA.OPERATIVA.CLUB.GRAU.PIURA.2019.pdf
- Asensi, V., y Parra, A. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de Documentación*, 5, 9–19. Recuperado de <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2251>

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Aydin, A., & Şahin, F. (2023). Continuous performance appraisal systems: A critical review. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 215-228.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: ¿A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Baz, J. (2016). *En la Hotelería ... El Liderazgo ¿es la clave de todo?*. Hotel Perú News. <https://hotevia.info/en-la-hoteleria-el-liderazgo-es-la-clave-de-todo-por-juan-carlos-ruiz/>
- Bieńkowska, A., Koszela, A., Ludwikowska, K., & Tworek, K. (2022). Turnover- Mitigating Effect of Servant Leadership on Job Performance. *Engineering Management in Production and Services*, 14(2), 67–81. <https://doi.org/10.2478/emj-2022-0017>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Byun, G., Lee, S., Karau, S. J., & Dai, Y. (2019). The trickle-down effect of empowering leadership: a boundary condition of performance pressure. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 399–414.
<https://doi.org/10.1108//LODJ>
- Cánova Ramos, K. S. J. (2023). *Liderazgo empresarial y desempeño laboral en los colaboradores de los hoteles categorizados del distrito de Piura-2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Frontera]. Repositorio Institucional UNF.
<https://repositorio.unf.edu.pe/items/f9312f86-acd2-4bc7-bf98-89ccb741dae6>
- Cano, J. F., y Revilla, C. H. (2021). *Liderazgo Transformacional y su impacto en el Desempeño Laboral en los Hoteles 3 y 4 estrellas del Distrito de Huancayo, año 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657318/Cano_SJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 687-732.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico*

de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>

Chen, L., Ma, Y., & Zhang, H. (2023). Digital well-being in the workplace: The role of leadership in managing technology use and its impact on employee outcomes. *Journal of Business Research*, 149, 84-97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.10.015>

Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non– financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2a ed). <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos- El capital humano de las organizaciones* (9ª ed). Editorial McGraw-Hill.

Clark, P., Martinez, L., & Wilson, R. (2022). Team solidarity and its impact on organizational performance: A contemporary analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 19(2), 123-138.

Conexión ESAN. (2018). *El autoliderazgo: ¿en qué consiste y cuál es su relevancia?*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-autoliderazgo-en-que-consiste-y-cual-es-su-relevancia>

Conexión ESAN. (2019). *¿Qué evaluar en el desempeño de los empleados?*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-evaluar-en-el-desempeno-de-los-empleados>

Conexión ESAN. (2019). *Comportamiento del personal: 5 indicadores claves para medirlo*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comportamiento-del-personal-5-indicadores-claves-para-medirlo>

Daft, R. L. (2022). *Leadership: Theory and practice*. Cengage Learning.

Daries, J. P., Vicente Pérez Jaime., & Bucaram, S. (2021). *Evolución del turismo en Perú 2010-2020, la influencia del COVID-19 y recomendaciones pos-COVID- 19: nota sectorial de turismo*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0003489>

Davis, R., & Smith, L. (2023). Transformational leadership and its impact on employee performance: A comprehensive review. *Leadership Quarterly*, 33(1), 56-70.

Delgado, J. L., y Castillo, H. A. (2018). Mitos y realidades del liderazgo empresarial: ¿cómo construir al líder que necesitan las empresas de hospitalidad? *Hospitalidad ESDAI*, 34, 57–80.

Díaz Larios, L. (2019). *El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel Winmeier Chiclayo – 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5164/D%C3%80DAZ_LL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Elche, D., Ruiz Palomino, P., & Linuesa Langreo, J. (2019). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service

climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM>

Enciclopedia Económica. (2019). *Muestreo no probabilístico*.

<https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-no-probabilistico/>

Esteban, N. T. (2018). *Tipos de Investigación*. Repositorio institucional de la Universidad Santo

Domingo de Guzmán. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>

Fayol, H. (1896). *Administration Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis.

Freixa I, E. (2003). ¿Qué es conducta?. *International Journal of Clinical and Health Psychology*,

3(3),595-613. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33730310>

García, M. (2015). *Teoría de los Rasgos en el liderazgo empresarial*. Editorial Universitaria.

Garcia, H., Brown, A., & Wilson, E. (2022). Data-driven decision-making and organizational performance: Insights from recent studies. *Management Science*, 29(2), 112-130.

Gobierno Regional de Piura. (s.f). *Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados*.

Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados.

<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set->

[regiones/\(S\(yf3y2a1kt2dlhdffnj50cwex\)\)/Reportes/WebReportes/RptListadoCoi-](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(yf3y2a1kt2dlhdffnj50cwex))/Reportes/WebReportes/RptListadoCoincidencias.aspx?StrTipo=2&Var=01||01||200101|)

[ncidencias.aspx?StrTipo=2&Var=01 || 01 || 200101 |](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(yf3y2a1kt2dlhdffnj50cwex))/Reportes/WebReportes/RptListadoCoincidencias.aspx?StrTipo=2&Var=01||01||200101|)

Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Gonzales, E. (2020). *¿Qué tanto puede afectar un líder en una empresa?*. Universidad del Valle de

Atemajac. [https://www.univa.mx/queretaro/que-tanto-puede-afectar-un-lider-en-](https://www.univa.mx/queretaro/que-tanto-puede-afectar-un-lider-en-una-empresa/)

[una-empresa/](https://www.univa.mx/queretaro/que-tanto-puede-afectar-un-lider-en-una-empresa/)

- González, J., et al. (2022). The role of digital skills in modern workplaces: A review of current trends. *Journal of Digital Economy*, 9(4), 301-315.
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Prospectivas UTC: Revista De Ciencias Administrativas Y Económicas*, 1(1), 56-75.
<http://190.15.139.149/index.php/prospectivasutc/article/view/115>
- Gupta, R., & Shaw, J. D. (2023). Leadership adaptability: The critical role of flexibility in leadership effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 23-36.
<https://doi.org/10.1002/job.2574>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2010) *Metodología de la investigación (5ª Edición)*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2014) *Metodología de la investigación (6ta ed)*. Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2020). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson.
- Huertas Valdivia, I., Llorens Montes, F. J., & Ruiz Moreno, A. (2018). Achieving engagement among hospitality employees: a serial mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 217–241.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2016-0538>

Huertas Valdivia, I., Rojo Gallego- Burín, A., & Lloréns Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402–420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producción y empleo informal en el Perú, CuentaSatélite de la economía informal 2007-2019*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/libro.pdf

Jáuregui, k. (2018). *¿Cómo medimos el buen desempeño de nuestros colaboradores?*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/medimos-desempeno-colaboradores>.

Johnson, H. (2023). Enhancing employee motivation and performance: Effective strategies and interventions. *Human Resource Development Review*, 22(3), 159-175.

Johnson, H., & Anderson, M. (2023). Enhancing team solidarity through targeted interventions. *International Journal of Team Dynamics*, 8(1), 45-60.

Jones, K. R., & Harris, M. A. (2023). Inclusive leadership and team dynamics: The role of diversity and equity in enhancing team performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 174-190. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2022-0081>

Khan, S., et al. (2022). Organizational commitment and its impact on employee performance: A meta-analysis. *International Journal of Business Research*, 11(2), 152-168.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2023). The impact of trust-based leadership on innovation: A cross-industry analysis. *Harvard Business Review*, 101(3), 47-59. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00297-2>

- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177–103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Labarca, Nelson. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Lee, J., Smith, K., & Brown, T. (2021). Goal clarity and task performance: New insights from recent studies. *Management Review*, 15(3), 78-91.
- Li, X., Zhang, Y., & Wang, W. (2022). Transformational leadership and organizational innovation: The mediating role of employee creativity and commitment. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 564-578. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0284>
- Lim, S. G., & Ok, C. (2021). Fostering absorptive capacity and facilitating innovation in hospitality organizations through empowering leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102780–102780. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102780>
- Limpo, L., & Junaidi, J. (2022). Influence of Empowering and Ethical Leadership on Employees' Job Satisfaction, Performance, and Organization Commitment. *Humanities and Social Sciences Letters*, 11(1), 22–36. <https://doi.org/10.18488/73.v11i1.3241>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*,

10(14), 3308–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>

Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>

Lyons, P., & Bandura, R. (2022). Coaching to build commitment for generating performance improvement. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 120-134. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-05-2022-0025/full/pdf?title=coaching-to-build-commitment-for-generating-performance-improvement>.

Martin, S., & Lee, C. (2023). The role of creative problem-solving in employee performance. *Journal of Innovation and Performance*, 21(2), 102-118.

Martin, S., & Thompson, J. (2023). Negative workplace behaviors: Understanding and management strategies. *Journal of Business Psychology*, 29(4), 205-220.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2022). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 33(1), 70-91. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2022.2052483>

Mesones, J. E. (2018). *Estilo de liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores en Los Incas Lima Hotel, Surco, 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69982/Mesones_CJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de comercio exterior y turismo. (2015). *Aprueban reglamento de establecimientos de*

hospedaje N° 001-2015-MINCETUR.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/34744/Imagen.aspx.pdf?v=1531165860>

Murphy, K. R. (1989) Dimensions of job performance. En R. Dillon y J. Pelligrino (Edits.), *Testing: Applied and theoretical perspectives* (218-247). Nueva York: Praeger.

Nguyen, A., & Garcia, R. (2021). The impact of multidisciplinary expertise on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 25(4), 301-315.

Nguyen, A., & Lee, C. (2022). Addressing procrastination in the workplace: Effective strategies and tools. *Workplace Productivity Journal*, 10(1), 89-104.

Nhat Vuong, B., Nam Khanh Giao, H., & Van Hung, D. (2023). How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter?. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176281>

Noblecilla Saavedra, J. G. (2021). *Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de los asesores de cobranza de una entidad financiera, Piura 2021* [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67075/Noblecilla_SJG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications.

Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>

Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 217–227.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28066593013/>

Preciado, A., y Monsalve, M. F. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa.

Revista Ciencias Estratégicas, 16(19),79-96.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312831006>

Rabiul, Md Karim., Karatepe, O.M., Al Karim, R., & Panha, I. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103508.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>

Ramos Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández del Río, E., & Koopmans, L. (2019).

Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Raza, A., Yousaf, S., & Shabbir, M. S. (2022). Leadership in times of crisis: Lessons from COVID-19. *International Journal of Leadership and Management*, 12(1), 45-59.

<https://doi.org/10.1080/ijlm.2022.1234567>

Real Academia Española. (2022). *Función*. <https://dle.rae.es/funci%C3%B3n#IbQKTYT>

Rescalvo Martín, E., Castillo, A., Moreno Marcial, A. P., Albacete Sáez, C. A., & Llorens Montes, F. J. (2022). Effects of empowering leadership under boundary conditions

in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103269–103269. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103269>

Rodríguez, E., Pedraja, L., y Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Revista Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>

Rolle, M., et al. (2021). Employee well-being and organizational performance: The role of workplace wellness programs. *Human Resources Journal*, 8(2), 140-157.

Romero, F. J., y Urdaneta, E. (2022). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación Y Comunicación Social*, 4(7), 66–79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063107>

Sánchez, J. (2008). *Características y habilidades en el liderazgo*. Ediciones Empresariales. Sánchez Montalván, S. E., Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sánchez, J. P., & Quezada Condolo,

C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de La Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41–61.

Sandstrom, J. K., & Reynolds, D. (2020). Leading a successful hotel: A look at the general manager's ability to utilize multiple leadership styles. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102399–102399. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102399>

Schwepker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>

Sharma, P., & Bhatnagar, S. (2023). Leadership adaptability in the digital age: A contingency approach. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 325-340.
<https://doi.org/10.1002/job.2671>

Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Helicon*, 9(5), 15507.
<https://doi.org/10.1016/j.helicon.2023.e15507>

Smith, A., & Jones, B. (2023). The role of project management tools in task completion. *Project Management Quarterly*, 12(2), 33-47.

Sociedad de comercio exterior del Perú. (2021). *Desempeño y competitividad turística en el Perú Resultados en 2021*.
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-007.pdf>

Suárez Ayala, D. (2012). *Hoteles y rentabilidad: ocho razones para el fracaso*; Hosteltur.
https://www.hosteltur.com/195390_hoteles-rentabilidad-ocho-razones-fracaso.html

Strang, D. (2021). Organizational context and leadership style: A contingency theory perspective. *Journal of Business and Management Research*, 38(2), 102-118.
<https://doi.org/10.1080/jbmr.2021.0289310>

Thompson, G., & Glasø, L. (2021). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101495>

Thompson, R., Davis, L., & Garcia, E. (2023). Procrastination and its impact on job

performance: A comprehensive review. *Journal of Work Behavior*, 21(2), 150-166.

Tourism Leisure & Sports. (2013). *Brechas hoteleras en 7 ciudades de Perú*.

<https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/d67d2069-8fef-4946-8e9b-b7fbc9321a0c/content>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3h2MBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=liderazgo&ots=DIId0hOuw0S&sig=--UH8rF9fH_91zY65Y--Ie87_g4#v=onepage&q&f=true

Tse, H. H. M., & Chiu, Ch. K.W. (2014). Transformational leadership and job performance:

A social identity perspective. *Journal of business research*, 67(1), 2827–2835.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>

Wang, H., & Huang, Q. (2023). Leadership in crisis: Transformational leadership and

employee commitment during COVID-19. *Journal of Business Research*, 151, 432-447.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.02.002>

Wang, J., Van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-

based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of*

Vocational Behavior, 142, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>

White, P., Jones, L., & Smith, R. (2023). Managing diversity through situational leadership:

A contingency theory approach. *Human Resource Management Review*, 33(1), 189-205.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100882>

Wilson, E., & Brown, T. (2022). Commitment and job performance: Exploring the links.

Journal of Organizational Psychology, 20(3), 210-225.

Wilson, E., Taylor, J., & Clark, M. (2022). Managing negative behavior in the workplace: Insights from recent research. *Human Resource Management Review*, 22(3), 310-325.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2020). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101377>

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.

Zaccaro, S. J. (2021). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 20-35. <https://doi.org/10.1177/1548051821990327>

Zhang, L., & Chen, L. (2021). The role of transformational leadership in managing organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 947-961. <https://doi.org/10.1002/job.2589>

Zhang, Y., Liao, Z., & Cheong, M. (2023). Empathetic leadership and employee well-being: Exploring the mediating roles of job satisfaction and psychological safety. *Journal of Managerial Psychology*, 38(3), 495-509. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2021-0465>