



Universidad Católica
San Pablo

Tesis

Para optar el título de profesional de Licenciado en Administración de
Negocios

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas

Escuela Profesional de Administración de Negocios

Liderazgo Auténtico y su Relación con el Desempeño Laboral en Trabajadores de Hoteles con el Sello Safe Travels del Distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023

Authentic Leadership and its Relationship with Labor Performance in
workers of Hotels with the Safe Travels Seal in the Selva Alegre District of
Arequipa, 2023

Autores:

Randall William Ramos Gomez

Valery Mercedes Soldevilla Rosas

Asesora:

Mag. Jackeline Wendy Castillo Vera

AREQUIPA, 2023

Liderazgo Auténtico y su Relación con el Desempeño Laboral en Trabajadores de Hoteles con el Sello Safe Travels del Distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
5	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
7	e-spacio.uned.es Fuente de Internet	<1%
8	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Resumen

La investigación trata la relación entre el Liderazgo Auténtico (LA) y el Desempeño Laboral (DL) en hoteles del distrito de Selva Alegre de Arequipa con el sello Safe Travels. El LA se basa en actitudes y comportamientos auténticos, transparencia y orientación moral. El DL está relacionado con comportamientos alineados a los objetivos organizacionales. En 2022, el sector hotelero mostró recuperación, pero enfrentó desafíos geopolíticos y económicos. El sector hotelero peruano ha crecido desde 1995, pero la pandemia de COVID-19 y protestas afectaron al turismo y al sector hotelero, en especial en Arequipa. El sello Safe Travels, concedido por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, certifica a servicios turísticos que siguen normas sanitarias, esencial en la revitalización del turismo post-pandémico. La relevancia del LA en entornos volátiles es alta, ya que puede contrarrestar la inestabilidad y motivar a los trabajadores. Es esencial entender cómo el LA influye en el DL para optimizar estrategias en el sector hotelero ante la actual incertidumbre.

La determinación del tamaño de muestra resultó en una muestra de 83 trabajadores de cinco empresas en total. En la investigación, se empleó el Authentic Leadership Inventory (ALI) para medir el LA basándose en un modelo de Walumbwa et al. (2008). Para el DL, se utilizó un cuestionario propuesto por Koopmans et al. (2016), que aborda áreas diversas del DL, desde la eficiencia en tareas hasta comportamientos laborales positivos, brindando una evaluación del desempeño de los trabajadores en el sector. En ambos casos los instrumentos presentaron un adecuado nivel de confiabilidad, medido por el coeficiente de Alfa de Cronbach (mayor a .7).

Se identificó una relación positiva moderada entre el LA y el DL en trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels en Selva Alegre de Arequipa, 2023, utilizando el Rho de Spearman ($r = .530$). La significancia es estadísticamente relevante, validando la correlación entre ambos conceptos. Además, se observa que esta correlación es más alta que la reportada en estudios anteriores, lo que sugiere que el LA podría ser más efectivo sobre el DL. También se destaca que las mujeres y los empleados más jóvenes responden de manera más positiva al LA.

Palabras clave: liderazgo auténtico, desempeño laboral, desempeño contextual, sector hotelero, safe travel.

Abstract

The research examines the relationship between Authentic Leadership (AL) and Work Performance (DL) in hotels in the Selva Alegre district of Arequipa with the Safe Travels seal. LA is based on authentic attitudes and behaviors, transparency and moral guidance. DL is related to behaviors aligned with organizational objectives. In 2022, the hotel sector showed recovery, but faced geopolitical and economic challenges. The Peruvian hotel sector has grown since 1995, but the COVID-19 pandemic and protests affected tourism and the hotel sector, especially in Arequipa. The Safe Travels seal, awarded by the World Travel and Tourism Council, certifies tourism services that follow health standards, essential in the revitalization of post-pandemic tourism. The relevance of LA in volatile environments is high, since it can counteract instability and motivate workers. It is essential to understand how LA influences DL to optimize strategies in the hotel sector in the face of current uncertainty.

The determination of the sample size resulted in a sample of 83 workers from five companies in total. In the research, the Authentic Leadership Inventory (ALI) was used to measure LA based on a model by Walumbwa et al. (2008). For the DL, a questionnaire proposed by Koopmans et al. (2016), which addresses diverse areas of DL, from task efficiency to positive work behaviors, providing an evaluation of the performance of workers in the sector. In both cases, the instruments presented an adequate level of reliability, measured by Cronbach's Alpha coefficient (greater than .7).

A moderate positive relationship between LA and DL was identified in hotel workers with the Safe Travels Seal in Selva Alegre de Arequipa, 2023, using Spearman's Rho ($r = .530$). The significance is statistically relevant, validating the evaluation between both concepts. Furthermore, it is observed that this assessment is higher than that reported in previous studies, which suggests that LA could be more effective on DL. It is also notable that women and younger employees respond more positively to LA.

Keywords: authentic leadership, job performance, contextual performance, hotel sector, safe travel.

Índice de Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	11
Capítulo I: Planteamiento del Problema	14
1.1. Línea de investigación	14
1.2. Descripción del problema.....	14
1.3. Preguntas de investigación	16
1.3.1. Pregunta General	16
1.3.2. Preguntas específicas	17
1.4. Objetivos de Proyecto.....	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos específicos	17
1.5. Justificación de la investigación.....	18
1.5.1. Profesional	18
1.5.2. Académica.....	19
1.5.3. Social.....	19
1.5.4. Práctica.....	19
1.6. Delimitaciones	20
1.6.1. Delimitación temática	20
1.6.2. Delimitación espacial.....	20
1.6.3. Delimitación temporal.....	20
Capítulo II: Revisión de la Literatura	21
2.1. Antecedentes de la Investigación	21
2.2. Marco Teórico.....	24
2.2.1. Liderazgo auténtico	24
2.2.2. Desempeño laboral	27
2.3. Desarrollo de las Hipótesis.....	30
2.3.1. Hipótesis general.....	30

2.3.2.	Hipótesis específicas.....	31
Capítulo III: Planteamiento Metodológico		32
3.1.	Diseño General de la Investigación	32
3.1.1.	Alcance.....	32
3.1.2.	Diseño	32
3.1.3.	Enfoque	32
3.1.4.	Método.....	33
3.1.5.	Corte.....	33
3.2.	Unidades de Análisis	33
3.2.1.	Técnicas de muestreo.....	33
3.2.2.	Tamaño de muestra	34
3.3.	Variables	34
3.3.1.	Conceptualización de variables	34
3.3.2.	Operacionalización de las variables.....	35
3.4.	Medición de las Variables	36
3.4.1.	Fuente de recolección de datos	36
3.4.2.	Técnica de recolección de datos.....	37
3.4.3.	Instrumentos para la recolección de datos	37
3.4.4.	Escalas de medición	37
3.4.5.	Confiabilidad y validez de las escalas de medición	38
3.5.	Métodos para el análisis de datos.....	38
Capítulo IV: Resultados.....		40
4.1.	Nivel de confiabilidad de los instrumentos aplicados.....	40
4.1.1.	Confiabilidad por dimensiones	41
4.2.	Determinación de la normalidad de la muestra.....	42
4.3.	Resultados demográficos.....	42
4.4.	Resultados descriptivos	44
4.4.1.	Descriptivos por variable	44
4.4.2.	Descriptivos comparativos por variables de control.....	48

4.4.3.	Descriptivos comparativos por variables de control (más dimensiones)	52
4.5.	Prueba de hipótesis	52
4.5.1.	Hipótesis general.....	53
4.5.2.	Hipótesis específicas.....	53
4.6.	Comparativo de correlaciones	56
4.6.1.	Comparativo por sexo	56
4.6.2.	Comparativo por edad.....	57
4.6.3.	Comparativo por función en el trabajo	58
4.6.4.	Correlaciones entre dimensiones de las variables	58
4.7.	Discusión de resultados	59
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones		63
5.1.	Conclusiones.....	63
5.2.	Recomendaciones.....	65
Anexo 2. Cuestionario para medir el desempeño laboral		72
Anexo 3. Cifras de cantidad de establecimientos de turismo y pernoctaciones (Arequipa).....		73
Anexo 4. Matriz de Consistencia.....		74
Anexo 5. Evidencias de aplicación de estudio		75
Anexo 6. Resultados descriptivos y correlacionales complementarios		77

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Estratificación de la muestra</i>	34
Tabla 2 <i>Operacionalización del liderazgo auténtico</i>	35
Tabla 3 <i>Operacionalización del desempeño laboral</i>	36
Tabla 4 <i>Nivel de confiabilidad de instrumentos</i>	40
Tabla 5 <i>Nivel de confiabilidad de liderazgo auténtico por dimensiones</i>	41
Tabla 6 <i>Nivel de confiabilidad de liderazgo auténtico por dimensiones</i>	41
Tabla 7 <i>Prueba de Komogorov- Smirnov</i>	42
Tabla 8 <i>Clasificación de frecuencias por sexo</i>	42
Tabla 9 <i>Clasificación de frecuencias por edades</i>	43
Tabla 10 <i>Clasificación de frecuencias por función realizada en el trabajo</i>	43
Tabla 11 <i>Clasificación de resultados de liderazgo auténtico</i>	44
Tabla 12 <i>Clasificación de resultados de desempeño laboral</i>	45
Tabla 13 <i>Clasificación de resultados de dimensiones de liderazgo auténtico</i>	45
Tabla 14 <i>Clasificación de resultados de dimensiones del desempeño laboral</i>	46
Tabla 15 <i>Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral</i>	53
Tabla 16 <i>Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral (por dimensiones)</i> 54	
Tabla 17 <i>Correlación entre desempeño laboral y liderazgo auténtico (por dimensiones)</i> 55	
Tabla 18 <i>Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral (comparativo por sexo)</i>	56
Tabla 19 <i>Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral (comparativo por edades)</i>	57
Tabla 20 <i>Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral (comparativo por tipo de función en el trabajo)</i>	58
Tabla 22 <i>Cuestionario de desempeño laboral</i>	72
Tabla 23 <i>Cantidad de establecimientos de hospedaje y arribo de turistas hacia Arequipa</i>	73
Tabla 24 <i>Medias de liderazgo auténtico más dimensiones, clasificados por las variables de control</i>	77

Tabla 25 <i>Medias de desempeño laboral más dimensiones, clasificados por las variables de control</i>	77
Tabla 26 <i>Correlación entre las dimensiones de liderazgo auténtico y desempeño laboral</i>	78

Índice de figuras

Figura 1 Clasificación de resultados de liderazgo auténtico	44
Figura 2 Clasificación de resultados de desempeño laboral.....	45
Figura 3 Clasificación de resultados de dimensiones de liderazgo auténtico	46
Figura 4 Clasificación de resultados de dimensiones de desempeño laboral.....	47
Figura 5 Comparativo de desempeño laboral por sexo	50
Figura 6 Comparativo de desempeño laboral por edades.....	50
Figura 7 Desempeño laboral por tipo de función en el trabajo	51
Figura 8 Comparativo de liderazgo auténtico por sexo	48
Figura 9 Comparativo de liderazgo auténtico por edades	48
Figura 10 Comparativo de liderazgo auténtico por tipo de función en el trabajo.....	49
Figura 11 Evidencias de aplicación de encuesta.....	75

Introducción

Esta tesis tiene como objetivo principal el identificar el nivel de correlación del liderazgo auténtico (LA) y el desempeño laboral (DL) en empresas hoteleras con el sello Safe Travel del distrito de Selva Alegre de Arequipa en 2023. El sector hotelero en Arequipa, como reflejan los datos de MINCETUR (2023), ha experimentado fluctuaciones notables a lo largo de los años, con una marcada volatilidad vinculada a la disminución de turistas, en gran medida por factores exógenos como el COVID-19 y las recientes tensiones sociales. A pesar de estos problemas, el sector hotelero tiene un gran potencial de crecimiento, como se evidencia por el crecimiento sostenido de los arribos internacionales hacia Perú (Gutiérrez y Defilippi, 2021). Sin embargo, estas fluctuaciones han creado un entorno laboral volátil que puede afectar negativamente el desempeño de los trabajadores (Raziq y Maulabakhsh, 2015).

En este contexto volátil y complejo donde las organizaciones tienen que tomar medidas, en algunos casos drásticas, el rol de los líderes adquiere mayor relevancia, pues, un líder eficaz, particularmente un líder auténtico, puede jugar un papel importante para mantener a su equipo comprometido y productivo en un entorno laboral turbulento (Müceldili et al., 2013). Por tanto, este trabajo tiene como objetivo el estudio de la relación entre el LA y el DL en el sector hotelero de Arequipa. Comprender esta relación proporcionará una base para mejorar las estrategias de gestión y liderazgo, y finalmente, generar un incremento en la productividad y la rentabilidad del sector, a pesar de la volatilidad y los desafíos a los que se enfrenta.

La presente investigación se justifica desde múltiples perspectivas. Profesionalmente, proporciona a los tesisistas una valiosa oportunidad de aprender y aplicar rigurosos métodos de investigación, preparándolos para enfrentar desafíos complejos en sus futuras carreras. Académicamente, este trabajo se propone llenar un vacío en la literatura existente al explorar un tema aún no abordado específicamente en el contexto de Arequipa. A nivel social, los hallazgos de esta investigación pueden tener un impacto positivo en la comunidad, proporcionando información valiosa para un sector con alto potencial pero también con desafíos constantes, y siendo de libre acceso, permitirá que los actores del sector hotelero y campos relacionados adapten sus estrategias según los resultados. En la práctica, los hallazgos ayudarán a los líderes a entender cómo sus prácticas pueden mejorar el DL, promoviendo un entorno de trabajo positivo y adaptable frente a la incertidumbre y volatilidad del sector hotelero en Arequipa.

El enfoque de esta tesis se sitúa dentro del campo de las Ciencias Económicas Empresariales, específicamente en el área de Administración de Negocios. Además, se alinea con la línea de investigación en Gestión para Negocios. Al abordar esta

investigación, se pretende hacer una contribución significativa en este campo y área de estudio, proporcionando información valiosa que puede mejorar la comprensión de cómo las prácticas de liderazgo efectivas pueden ser utilizadas para mejorar el DL en un entorno cambiante como el sector hotelero de Arequipa.

La investigación se contextualiza espacialmente al distrito de Selva Alegre de la ciudad de Arequipa, con una delimitación temporal en el tercer trimestre del 2023 para el recojo de datos. Este enfoque geográfico y temporal se ha seleccionado porque proporciona un entorno específico para la investigación del LA en el sector hotelero.

En este estudio, la recopilación de datos apropiados y precisos es fundamental. Para este propósito, este estudio emplean cuestionarios validados, como el Authentic Leadership Inventory (ALI) desarrollado por Neider y Schriesheim (2011), y el Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) desarrollado por Koopmans et al. (2016). Estos instrumentos permitirán recopilar datos sobre la percepción de LA y el DL, respectivamente, en el sector estudiado.

Para garantizar la precisión y confiabilidad de los datos recolectados, ambos cuestionarios se aplicaron mediante una escala de Likert de cinco niveles. Según los autores de estos instrumentos, han demostrado ser confiables y consistentes en múltiples contextos. Este riguroso enfoque metodológico proporciona un marco sólido para analizar la relación entre el LA y el DL.

La presente investigación fue posible debido al tiempo disponible de los tesisistas y el acceso a diversas fuentes de información, tanto primarias, como los cuestionarios aplicados a los trabajadores del sector hotelero de Arequipa, y secundarias, como la revisión de literatura científica y datos sectoriales.

La tesis constó de cinco capítulos que permitieron un desarrollo estructurado del tema. El primer capítulo, Planteamiento del Problema, definió la línea de investigación, describió el problema en detalle, presentó las preguntas de investigación, estableció los objetivos del proyecto y justificó la investigación. Además, delimitó la temática, el espacio y el tiempo de la investigación, y explicó su viabilidad. En el segundo capítulo, Revisión de la Literatura, se hizo un análisis detallado de los principales antecedentes de investigación para el trabajo, luego se desarrolló el marco teórico y se formularon las hipótesis de la investigación.

En el tercer Capítulo, Planteamiento Metodológico, se proporcionó el diseño de la investigación, se identificaron las unidades de análisis, se explicaron las técnicas de muestreo, se definieron y operacionalizaron las variables, y se describieron los métodos de medición y análisis de datos. En el cuarto capítulo, se expusieron detalladamente los

resultados obtenidos de la investigación. La parte principal de este capítulo fueron las pruebas de correlación, que proporcionaron información sobre las relaciones entre las variables estudiadas. Además de las correlaciones, se llevaron a cabo otras pruebas estadísticas complementarias que fortalecieron los hallazgos. Estas permitieron identificar tendencias, comparaciones entre grupos y otros posibles factores relevantes. Se incluyeron figuras, tablas para facilitar la comprensión y el análisis de los datos presentados. Posteriormente, en el capítulo V, a partir de los resultados y hallazgos del capítulo anterior, se articularon las conclusiones y se propusieron recomendaciones derivadas del análisis de la investigación.

Finalmente, en los capítulos IV y V se presentan los resultados de la investigación, mediante las pruebas estadísticas correspondientes y las conclusiones y recomendaciones derivadas de éstos, respectivamente.

Como resumen general, esta investigación estudió al LA, que tienen un papel importante para la cohesión de grupo en un entorno organizacional, especialmente, en contextos turbulentos (Müceldili et al., 2013). De acuerdo con Kleynhans et al. (2022) los líderes auténticos crean un ambiente de trabajo saludable y confiable, lo que es particularmente significativo en tiempos difíciles, ya que proporciona a los empleados la seguridad y la confianza para desenvolverse adecuadamente en un entorno incierto, como el que experimenta el sector hotelero, debido al proceso de recuperación por el impacto del COVID-19 y los conflictos sociales recurrentes en el país.

Además, se identificó la relación del LA con el DL, que es uno de los principales aspectos organizacionales, pues gran parte del rendimiento organizacional depende de cómo se desempeñan los trabajadores (Virgana, 2021) y lógicamente, en el contexto descrito, es de suma importancia el tener una fuerza laboral con alto DL para que las organizaciones hagan frente de forma más efectiva a los retos.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1. Línea de investigación

Gestión para negocios.

1.2. Descripción del problema

La presente investigación trató sobre la relación entre LA y el DL en hoteles con el sello safe travels en el distrito de Selva Alegre de Arequipa. El LA, según el modelo de Walumbwa et al. (2008), es un grupo de actitudes y comportamientos que se basan en la autoconciencia del líder, así como su transparencia en las relaciones con los subordinados y la orientación moral. Por otro lado, el DL comprende aquellos comportamientos o acciones relevantes para los objetivos organizacionales y se divide en tres componentes: desempeño de la tarea, desempeño contextual y comportamiento laboral positivo (Koopmans et al., 2016).

En 2022, el sector hotelero mundial mostró señales de recuperación, impulsado por la reapertura de fronteras y el aumento en la disponibilidad de vacunas. Sin embargo, se enfrentó a desafíos como la guerra entre Ucrania-Rusia, tensiones entre EE.UU. y China, y la inestabilidad económica global. A pesar de ello, índices de ingresos por habitación mostraron una recuperación de entre el 69% y 108% en comparación con 2019, destacando las Américas. Para 2023, se prevé innovación y diversificación en el sector hotelero. A nivel global, a pesar de cierta volatilidad, la inversión en hoteles disminuyó un 2% en 2022, situándose en \$71.9 mil millones (JLL, 2023).

El sector hotelero en Perú ha experimentado un crecimiento sostenido desde 1995, donde la cantidad de arribos internacionales al país se multiplicó por siete, con una tasa de incremento anual que superó el doble de la tasa de crecimiento mundial del turismo (Gutiérrez y Defilippi, 2021). Sin embargo, el sector ha enfrentado desafíos recientes, siendo la pandemia de COVID-19 uno de los más prominentes.

Según MINCETUR (2023), la pandemia redujo drásticamente el número de arribos turísticos, y las pérdidas en 2020 ascendieron a 4 mil millones de dólares, equivalentes al .8% del PBI nacional. Además, se perdieron 220 mil empleos, lo que representa aproximadamente el 1.3% de la población económicamente activa (CEPAL, 2021). Las expectativas para 2023 solo prevén una recuperación del 85% de los niveles de arribos de turistas de 2019 (MINCETUR, 2023). Otro factor de perturbación fue las protestas de fines de 2022 y principios de 2023, que ocasionaron pérdidas de S/1,052 millones en el sector turístico (IPE, 2023).

Con respecto a Arequipa, la volatilidad del sector es evidente en la fluctuación de establecimientos hoteleros. Según MINCETUR (2023), hubo un incremento desde 1,079 establecimientos en 2012 a 1,617 en 2019. Sin embargo, en 2020, el número disminuyó drásticamente a 873, una caída del 46%, principalmente debido a la reducción del 80.1% en la afluencia de turistas, especialmente extranjeros (ver anexo 3). Estos datos resaltan la dependencia del sector hotelero de Arequipa al turismo nacional e internacional y su vulnerabilidad a eventos exógenos.

Los problemas descritos generan una amplia gama de consecuencias, entre las cuales se encuentra la creación de un entorno de trabajo volátil. Desde un punto de vista organizacional, un entorno laboral volátil puede tener efectos perjudiciales en el desempeño de los trabajadores; pues, la incertidumbre y la inestabilidad en el lugar de trabajo pueden llevar a altos niveles de estrés y ansiedad, lo que puede resultar en una disminución de la productividad y una mayor rotación de personal a través de una reducción de la satisfacción del personal (Raziq y Maulabakhsh, 2015). Por tanto, esta situación puede obstaculizar la capacidad del sector hotelero para ofrecer un servicio de alta calidad, afectando así su rendimiento y rentabilidad a largo plazo.

Por lo expuesto, es importante resaltar la importancia del liderazgo en las organizaciones, especialmente en escenarios de alta incertidumbre como el actual, donde, según Kleynhans et al. (2022), los líderes auténticos crean un ambiente de trabajo confiable, que permite a los empleados tener mayor seguridad para realizar sus labores en un contexto difícil. Los líderes no solo establecen la dirección estratégica y toman decisiones clave, sino que también desempeñan un papel vital en la motivación y el apoyo a los miembros de su equipo. Son los encargados de fomentar un ambiente de trabajo positivo y de confianza, elementos importantes para que los empleados puedan manejar la incertidumbre y adaptarse a las cambiantes circunstancias (Lane y Down, 2010).

Por lo tanto, se estudiaron las variables descritas en hoteles del distrito de Selva Alegre de Arequipa, que cuentan con el sello safe travels impulsado por el MINCETUR, que es importante en este contexto de revitalización de la industria turística y hotelera, al asegurar el cumplimiento de las normativas sanitarias. Concedido por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, este sello certifica a los destinos y proveedores de servicios turísticos que han adoptado medidas sanitarias en concordancia con las directrices de la Organización Mundial de la Salud. Su objetivo es destacar y validar a aquellos servicios que ofrecen un entorno seguro para los viajeros en este período de nueva normalidad, fomentando la confianza entre los turistas y promoviendo la recuperación de la industria (MINCETUR, 2021).

Estudiar hoteles con el sello Safe Travels es fundamental en el contexto actual, ya que este reconocimiento refleja un compromiso con las prácticas sanitarias y de seguridad establecidas a nivel internacional. Analizar aspectos como el LA y el DL en estos hoteles puede proporcionar una visión única sobre cómo la adhesión a estándares globales de calidad y seguridad impacta en la gestión y operación interna. Este enfoque no solo realza la importancia de la certificación en la reconstrucción de la confianza en el turismo sino que también permite una comprensión más profunda de la interacción entre la calidad, el liderazgo y la eficacia en un entorno post-pandémico.

Dentro de la amplia gama de estilos de liderazgo estudiados, el LA ha ganado relevancia y se destaca por su capacidad para enfrentar con éxito los problemas de un entorno laboral turbulento (Müceldili et al., 2013). Los líderes auténticos son aquellos que reconocen y expresan su verdadero yo, muestran transparencia en sus acciones, mantienen altos niveles de integridad moral y fomentan una comunicación abierta y positiva (Walumbwa et al., 2008). Estas características pueden ser especialmente valiosas en contextos como el presente, donde la confianza, la comunicación clara y la estabilidad pueden contrarrestar los efectos de la volatilidad. Además, un líder auténtico tiene la capacidad de inspirar y motivar a los trabajadores, fomentando así un mayor compromiso y DL (Iszatt-White y Kempster, 2019).

Finalmente, dada la incertidumbre que enfrenta el sector hotelero en Arequipa, es importante identificar la relación entre el LA y el DL de los trabajadores en este sector. La comprensión de esta relación puede aportar información valiosa para mejorar las estrategias de gestión y liderazgo, con el objetivo de aumentar la productividad, el compromiso de los empleados y, de esa manera, la rentabilidad del sector a pesar de las circunstancias complejas. Dado el impacto que el liderazgo puede tener en el rendimiento de los trabajadores (Hadian y Afshari, 2019), es evidente la necesidad de explorar más a fondo este tema para aprovechar al máximo sus beneficios.

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1. Pregunta General

- ¿Cuál es el tipo de relación entre liderazgo auténtico y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?

1.3.2.Preguntas específicas

- ¿Cuál es el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño de la tarea en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?
- ¿Cuál es el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño contextual en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?
- ¿Cuál es el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento laboral positivo en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?
- ¿Cuál es el tipo de relación entre la autoconciencia y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?
- ¿Cuál es el tipo de relación entre la transparencia en las relaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?
- ¿Cuál es el tipo de relación entre la orientación moral y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?
- ¿Cuál es el tipo de relación entre el equilibrio procesal y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?

1.4. Objetivos de Proyecto

1.4.1.Objetivo General

- Identificar el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.

1.4.2.Objetivos específicos

- Identificar el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño de la tarea en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.

- Identificar el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño contextual en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.
- Identificar el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento laboral positivo en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.
- Identificar el tipo de relación entre la autoconciencia y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023
- Identificar el tipo de relación entre la transparencia en las relaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.
- Identificar el tipo de relación entre la orientación moral y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.
- Identificar el tipo de relación entre el equilibrio procesal y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Profesional

Desde una perspectiva profesional, la realización de esta investigación es importante, ya que no solo contribuirá a la obtención del título profesional al ser la tesis un requisito para la graduación, sino que también brindará la oportunidad de adquirir y profundizar conocimientos en la aplicación rigurosa de métodos de investigación. La capacidad de desarrollar y ejecutar una investigación sólida es una habilidad valiosa que puede ser utilizada en muchas áreas del mundo profesional. Al abordar un tema de interés como la relación entre el LA y el DL en empresas del sector hotelero de Arequipa, los tesisistas estarán mejor preparados para enfrentar situaciones complejas en sus futuras carreras, fomentando así su crecimiento profesional. Además, daría a los profesionales un análisis que atienda situaciones de crisis en el mercado, en las organizaciones y empresas.

1.5.2. Académica

A pesar de la evidencia y de investigaciones previas que indican la relevancia del liderazgo en el DL (Lane y Down, 2010), no existen estudios anteriores que se hayan enfocado en analizar la relación entre el LA y el DL en el sector hotelero de Arequipa, en particular en empresas que cuentan con el sello Safe Travel del distrito de Selva Alegre. Esta ausencia de estudios específicos en el contexto de Arequipa presenta una brecha en la literatura que necesita ser abordada para mejorar la comprensión de cómo el LA puede afectar el DL en un sector altamente volátil.

Por lo tanto, esta investigación pretende llenar esta brecha en el conocimiento existente y contribuir a la literatura académica en el campo de la gestión y liderazgo en el sector hotelero. El estudio de la relación entre el LA y el DL puede proporcionar hallazgos relevantes que pueden ser utilizados por los investigadores para desarrollar más teorías sobre cómo mejorar el DL en entornos volátiles.

1.5.3. Social

La importancia social de esta investigación es que puede proporcionar información significativa para un sector que afronta retos constantes pero que también posee un alto potencial. Dado que el sector hotelero es un actor clave en la economía de Arequipa, mejorar su eficiencia y productividad puede tener un impacto positivo en la comunidad en general. Además, como esta tesis será de acceso público, los hallazgos podrán ser consultados por participantes del sector hotelero o campos relacionados. De esta manera, podrán adaptar lo hallado en el presente estudio para el desarrollo de estrategias que se ajusten a sus necesidades, beneficiando no solo a los individuos implicados en el sector, sino a la sociedad en general, ya que un sector hotelero fuerte puede llevar al desarrollo económico-social de la región. Esto además puede generar una transformación cultural desde el aprendizaje que trae consigo las conclusiones del trabajo de investigación

1.5.4. Práctica

A lo largo de los años, la industria hotelera en Arequipa ha sido sujeto de un fuerte entorno volátil, particularmente afectado por la disminución de la afluencia turística debido a factores externos (COVID-19 y las protestas sociales). Esta volatilidad puede tener consecuencias significativas en la estabilidad y DL de los trabajadores del sector, como el estrés laboral y una reducción en la productividad (Raziq y Maulabakhsh, 2015). Por lo tanto, es de suma importancia que se investigue cómo las prácticas de liderazgo pueden mejorar el DL, con la finalidad de que los líderes puedan fomentar un ambiente de trabajo

positivo y de confianza, promoviendo la adaptabilidad de los trabajadores a la constante incertidumbre (Lane y Down, 2010).

El LA, caracterizado por su integridad, transparencia y comunicación abierta, puede ser una estrategia efectiva para navegar en entornos laborales turbulentos (Müceldili et al., 2013; Walumbwa et al., 2008). Por consiguiente, es esencial entender la relación entre el LA y el DL. Al hacerlo, se podrá ofrecer a los líderes de este sector las herramientas necesarias para mejorar el compromiso y desempeño de los trabajadores, a pesar de la volatilidad del entorno, pues los resultados de la presente tesis serán de carácter público, es decir, su consulta será libre.

1.6. Delimitaciones

1.6.1. Delimitación temática

- Campo: Ciencias Económicas Empresariales
- Área: Administración de Negocios
- Línea de Investigación: Gestión para negocios.

1.6.2. Delimitación espacial

Espacialmente la presente tesis se delimita al distrito de Selva Alegre de la ciudad de Arequipa.

1.6.3. Delimitación temporal

El recojo de datos, principal elemento temporal, se realizó en septiembre del 2023.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1. Antecedentes de la Investigación

Zeb et al. (2020) hicieron un estudio empírico en la empresa Pakistan Telecommunication Company Limited (PTCL), el cual tuvo como objetivo explorar la relación entre los rasgos del LA y el DL laboral a través del papel mediador de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en el contexto de un país en vías de desarrollo.

En dicho estudio, se recogieron datos de 377 empleados utilizando un cuestionario y se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) para responder a las preguntas de investigación. Los resultados revelaron que la transparencia relacional, una dimensión del LA, influyó directa e indirectamente en el rendimiento laboral con el papel mediador parcial del reclutamiento selectivo y la formación extensa, con un coeficiente de determinación (R^2) de .103. Además, se encontró que el procesamiento balanceado, otra dimensión del LA, influyó directa e indirectamente en el rendimiento laboral con el papel mediador parcial de la recompensa de incentivos, con un R^2 de .21. Por otro lado, se determinó que las otras dos dimensiones del LA, la autoconciencia y la perspectiva moral interna, no tenían una influencia significativa en el rendimiento laboral.

Este antecedente es fundamental para nuestra tesis, ya que no sólo confirma la importancia del LA en el rendimiento laboral, sino que también destaca la relevancia de ciertos rasgos específicos del LA y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en la mejora del rendimiento laboral. Estos hallazgos pueden ser especialmente útiles para entender cómo estas dinámicas pueden aplicarse y tener impacto en el contexto del sector hotelero de Arequipa.

Wei et al. (2018), quienes estudiaron el efecto del LA y la competencia del líder en el DL de los empleados. El estudio se llevó a cabo con un total de 320 empleados y sus líderes inmediatos en una gran empresa china en Shanghai. En este estudio, se utilizó un modelo de moderación mediada para probar el efecto interactivo del LA y la competencia en el DL de los seguidores a través del compromiso laboral.

Los resultados revelaron que el LA se relaciona positivamente con el rendimiento de la tarea y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los seguidores. Además, se encontró que la competencia del líder modera la relación entre el LA y el comportamiento ciudadano (organizacional). Por último, se descubrió que el compromiso laboral de los seguidores media tanto el efecto principal del LA como el efecto interactivo del LA y la competencia en el rendimiento de la tarea y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los seguidores.

Los resultados indicaron una correlación positiva entre el LA y el DL orientado a la tarea ($r=.31^{**}$). Este antecedente es esencial para la presente tesis, ya que respalda la hipótesis de que el LA puede tener un impacto significativo en el rendimiento laboral en el sector hotelero de Arequipa, proporcionando un sólido marco teórico para nuestra investigación.

El siguiente antecedente tomado en cuenta, fue el desarrollado por Hadian y Afshari (2019). El objetivo de esta investigación fue investigar el efecto del LA en el DL de los empleados, y examinar el papel mediador del compromiso organizacional (CO). El estudio se llevó a cabo en la provincia de Guilan, Irán, con empleados de agencias de turismo.

La metodología empleada consistió en una encuesta distribuida a todos los empleados (216) de las agencias de turismo en Guilan. Se obtuvo una tasa de respuesta del 80%, con 173 cuestionarios devueltos, de los cuales 163 fueron considerados utilizables para el análisis tras un proceso de revisión.

Los resultados mostraron que el LA tiene un efecto significativo tanto en el DL (correlación $r=0.451$) como en el compromiso organizacional. Además, se demostró la importancia del efecto mediador del CO entre la relación de LA y DL (correlaciones LA y CO $r=0.623$, y CO y DL $r=0.402$).

El estudio concluye que el LA tiene un efecto positivo significativo en el DL de los empleados en la industria turística de Irán, confirmando hallazgos de investigaciones previas y apoyando la filosofía de la psicología positiva. Se destaca que los líderes auténticos, al actuar como líderes positivos, guían a los empleados y a la organización hacia el aprovechamiento de sus fortalezas, lo que resulta en un desempeño sobresaliente. Esta relación se ve reforzada por el papel mediador del CO. Los líderes auténticos, al encarnar valores como la solidaridad, la transparencia, la autenticidad y la dignidad, impulsan a los empleados a comprometerse más con los objetivos organizacionales.

Según lo planteado por Hadian y Afshari (2019), en el contexto específico del sector turístico en Irán, que es un importante motor económico, se resalta la relevancia del DL para el éxito económico del sector. Las implicaciones gerenciales de la investigación sugieren que la implementación de los conceptos y principios del LA promueve el DL. Los gerentes pueden mejorar este desempeño adoptando un enfoque de LA, poniendo más énfasis en las fortalezas de los empleados y considerándolos activos valiosos. Esto indica que los líderes que interactúan constructivamente con sus seguidores y colegas, acogen comentarios, evalúan sus posiciones en cuestiones críticas de manera adecuada, y se involucran en la toma de decisiones a todos los niveles organizacionales, pueden aumentar el compromiso de los empleados y, por ende, mejorar su desempeño.

Ribeiro et al. (2018) estudiaron la relación entre el LA, el compromiso afectivo y el rendimiento individual. En particular, este estudio buscaba entender cómo el LA influencia el compromiso afectivo y el rendimiento individual, así como el papel mediador del compromiso afectivo en la relación entre LA y rendimiento individual.

La muestra de estudio constó de 212 trabajadores de diversas organizaciones en Portugal y se utilizó una metodología cuantitativa. Los hallazgos revelaron que el compromiso afectivo media la relación entre el LA y el rendimiento de los empleados. En otras palabras, la autenticidad de los líderes promueve el compromiso afectivo de los empleados, lo que a su vez aumenta su rendimiento individual.

El análisis de correlación proporcionó evidencia de asociaciones positivas y significativas entre todas las variables del modelo de análisis: LA y DL ($r = .195$; $p < .01$), compromiso afectivo y DL ($r = .367$; $p < .01$). También se encontró que la edad y el rendimiento individual estaban positiva y significativamente asociados ($r = .170$; $p < .05$), mientras que el género no tenía asociación con ninguna de las variables.

Este antecedente es relevante, ya que proporciona evidencia empírica de la influencia del LA en el compromiso afectivo y el rendimiento individual, así como de la importancia del compromiso afectivo como mediador en la relación entre el LA y el rendimiento individual. Estos hallazgos pueden ser de particular relevancia para la comprensión y mejora del rendimiento del personal en el sector hotelero de Arequipa.

Cuba et al. (2019) estudiaron si los estilos de liderazgo presentaban influencia sobre el DL en una empresa financiera peruana. En este estudio aplicaron el cuestionario MLQ de Bass y Avolio. Sobre esta base se planteó un estudio aplicado a 450 colaboradores de 121 agencias de esta entidad financiera en Lima. El principal hallazgo fue que el liderazgo transformacional fue el estilo de liderazgo que presentó una relación con el DL global ($r=.22$), así como el desempeño medido por competencias ($r=.23$) y objetivos ($r=.16$).

Liendo y Rodriguez (2022) estudiaron la relación entre el LA y el compromiso organizacional en una empresa especializada en la re manufactura de partes para la industria minera. En esta investigación emplearon los modelos teóricos de Allen y Meyer (1990) y Walumbwa et al. (2008), cuyos respectivos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 47 trabajadores. Los resultados estadísticos revelaron que existe una relación positiva entre las variables ($r=.496$).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Liderazgo auténtico

A lo largo de los años, varias situaciones de humillaciones financieras y éticas relacionadas con los ejecutivos o líderes inmorales de las empresas multinacionales llevaron a la popularización de la teoría del LA, que se basa en las cualidades honestas y auténticas de un líder (Zeb et al., 2020). Avolio y Gardner (2005) sostuvieron que el LA es un factor de relevancia en una organización, ya que cultiva la confianza y un clima laboral social entre supervisores y empleados. Además, se considera que el LA es un instrumento de rasgos específicos que mejora la creatividad y el rendimiento de los empleados (Fusco et al., 2015).

Los líderes que dirigen a otros mostrando su verdadera esencia, en lugar de una faceta falsa o simulada, son conocidos como líderes auténticos (Avolio y Gardner, 2005). El LA se identifica como una conducta de liderazgo que promueve y amplía las habilidades psicológicas positivas y un entorno moral favorable para fomentar la autoconsciencia, la perspectiva moral interna, el procesamiento equitativo de la información y la comunicación transparente con los seguidores. Este estilo de liderazgo emerge de las habilidades psicológicas y la ética positiva de la organización, favoreciendo relaciones más sólidas entre líderes y subordinados (Walumbwa et al., 2008).

El constructo de autenticidad tiene un historial extenso en diversos campos, pero no fue hasta finales de los años 90 que se incorporó al vocabulario del liderazgo. Esto surgió como respuesta a la incapacidad aparente del liderazgo transformacional y carismático para hacer frente a las crisis éticas corporativas, como el sonado caso de Enron Corporation en Estados Unidos, BAE Systems en Arabia Saudita y el fraude financiero en Satyam Systems en India (Nelson et al., 2008).

Otro impulso para el surgimiento del concepto de LA fue la tendencia a confundir las posiciones de poder con el verdadero liderazgo. Avolio y Gardner (2005) abordaron inicialmente este tema distinguiendo entre las formas personalistas del liderazgo, acuñando el término pseudo transformacional, que puede ser aplicado a aquellos líderes que transforman a otros con el objetivo de alcanzar sus propios fines. Surgió así el término liderazgo transformacional auténtico, que prioriza los intereses de los demás sobre los propios (Iszatt-White y Kempster, 2019).

En otras palabras, el crecimiento económico mundial, cambios en las percepciones y perspectivas personales tras la invención de Internet y la subsiguiente caída económica

mundial generaron la necesidad de un nuevo estilo de liderazgo para abordar los desafíos globales desde una perspectiva organizacional (Iszatt-White y Kempster, 2019).

El LA se ha desarrollado como un importante constructo en el estudio de la administración y el comportamiento organizacional. Algunos estudios empíricos recientes han mostrado que los líderes auténticos, con su enfoque en la transparencia, la ética y la equidad, pueden fomentar la confianza y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento de la organización (Hahhan et al., 2011). Estos hallazgos respaldan la noción de que el LA puede ser un importante factor de éxito en las organizaciones modernas, particularmente en las que enfrentan rápidos cambios y desafíos éticos.

Además, algunos estudios han explorado la relación entre el LA y el bienestar de los empleados. Estos estudios han encontrado que los líderes auténticos, con su enfoque en el respeto y la consideración por los empleados, pueden tener un impacto positivo en el bienestar de los empleados, incluyendo su satisfacción laboral, su compromiso con el trabajo y su salud mental (Spence et al., 2012). Estos hallazgos sugieren que el LA puede desempeñar un papel importante en la creación de un ambiente de trabajo saludable y productivo.

La evaluación del LA puede ser compleja debido a la naturaleza multidimensional y subjetiva del constructo. Sin embargo, varios enfoques se han propuesto para medir el LA. Walumbwa et al. (2008) han desarrollado una escala de LA que mide cuatro dimensiones del LA.

2.2.1.1. Enfoques de liderazgo

El liderazgo, como una de las áreas más estudiadas dentro de la gestión organizacional y la psicología, presenta varios estilos que se adaptan a diferentes contextos y personalidades. Cada estilo de liderazgo tiene características únicas y ejerce una influencia distinta en el comportamiento de los seguidores. Entre los estilos más destacados se encuentran el liderazgo transformacional, liderazgo de servicio, liderazgo transaccional y liderazgo positivo (Northouse, 2016). A continuación se enumeran algunos estilos de liderazgo que han resaltado en la literatura académica:

- Liderazgo Transformacional. Este estilo se caracteriza por su capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial y vayan más allá de sus intereses personales por el bien de la organización. Los líderes transformacionales son visionarios, entusiastas y apasionados. Fomentan la innovación y el cambio, y se preocupan por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores **(Bass & Riggio, 2006)**.

- Liderazgo de Servicio. Este enfoque se centra en el líder como servidor. El liderazgo de servicio se basa en la idea de que el líder debe estar al servicio de sus seguidores, priorizando sus necesidades y ayudándoles a crecer y desarrollarse. Este estilo fomenta un alto nivel de lealtad y compromiso entre los empleados, ya que perciben que sus líderes se preocupan genuinamente por su bienestar **(Tran & Spears, 2020)**.
- Liderazgo Transaccional. En contraste con el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional se basa en transacciones y recompensas. Este estilo se enfoca en la supervisión, organización y rendimiento grupal. Los líderes transaccionales establecen claras estructuras de recompensas y castigos para motivar a sus empleados. Aunque efectivo en ciertos contextos, puede limitar la creatividad y la innovación **(Afshari & Gibson, 2016)**.
- Liderazgo Positivo. Este estilo se enfoca en potenciar las fortalezas de los empleados y fomentar un ambiente positivo en el lugar de trabajo. Los líderes positivos buscan activamente lo mejor en las personas y las situaciones, promoviendo una cultura de optimismo, gratitud y éxito. Este enfoque ayuda a construir la resiliencia y la motivación en los equipos (Kelloway et al., 2013).

En comparación con los otros estilos, el LA se destaca por su enfoque en la autenticidad personal y la relación ética con los empleados. Mientras que el liderazgo transformacional y de servicio se centra en la motivación y el cuidado de los seguidores, y el liderazgo transaccional en la estructura y recompensas, el LA resalta la importancia de ser genuino y coherente, lo que a su vez puede inspirar honestidad y compromiso en los seguidores.

2.2.1.2. Dimensiones del liderazgo auténtico

Por otro lado, Neider y Schriesheim (2011) propusieron un instrumento para medir el LA basado en el modelo de Walumbwa et al. (2008), que ha demostrado ser eficaz en la medición de las características de LA. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la eficacia de estas herramientas puede variar dependiendo del contexto y de las características específicas de la organización y los empleados. Finalmente, para esta tesis se ha utilizado este modelo teórico expuesto y el instrumento de Neider y Schriesheim (2011), construido sobre el primero.

- La autoconciencia, según el modelo de Walumbwa et al. (2008), es un pilar importante del LA. Se refiere a la capacidad del líder para tener una comprensión clara de su propio yo, incluyendo fortalezas, debilidades, emociones, motivaciones y valores fundamentales. La autoconciencia también implica una comprensión de cómo estas características internas influyen en el comportamiento del líder. Los líderes

auténticos utilizan esta autoconciencia para informar y guiar sus acciones, alineándolas con sus valores y creencias fundamentales (Avolio & Gardner, 2005).

- La transparencia en las relaciones es otra dimensión clave del LA según Walumbwa et al. (2008). Los líderes auténticos se caracterizan por su honestidad y apertura en las interacciones con sus seguidores. Ellos muestran una congruencia entre sus valores, pensamientos y sentimientos y sus acciones, proporcionando una visión clara de lo que realmente son. La transparencia en las relaciones también implica una comunicación abierta y bidireccional entre líderes y seguidores, permitiendo una retroalimentación constructiva y un diálogo abierto (Neider y Schriesheim, 2011).
- La orientación moral es una tercera dimensión del LA. Según Walumbwa et al. (2008), los líderes auténticos poseen una sólida comprensión de lo que es correcto e incorrecto, y sus acciones están guiadas por principios éticos y morales sólidos. Estos líderes priorizan la integridad y la justicia en sus decisiones y acciones, y fomentan un ambiente de trabajo en el que se valoran y respetan las normas éticas (Muguna, 2022).
- Finalmente, el equilibrio procesal, también conocido como procesamiento equilibrado de la información, es la última dimensión del LA en el modelo de Walumbwa et al. (2008). Este término se refiere a la capacidad de los líderes auténticos para considerar objetivamente y de manera equitativa todos los aspectos relevantes de una situación o problema antes de tomar una decisión. En lugar de dejarse llevar por prejuicios o favoritismos personales, estos líderes toman decisiones basadas en una evaluación justa y completa de todos los datos y puntos de vista disponibles (Besen et al., 2017).

2.2.2. Desempeño laboral

El DL es un constructo multidimensional que se centra en la eficacia con que se llevan a cabo las tareas asignadas en un determinado rol laboral. Koopmans et al. (2014) definen el DL individual como aquellos comportamientos o acciones importantes para los objetivos organizacionales, y que se pueden medir en términos individuales, grupales y organizacionales.

El DL es un componente esencial en las organizaciones, debido a su capacidad para influir en la supervivencia y éxito de las mismas. Este desempeño de los colaboradores ha tomado un papel destacado en el entorno organizacional, atrayendo la atención de empresas de todo tipo, así como impulsando investigaciones en diversos campos como la gestión, la psicología organizacional y la salud ocupacional (Mensah, 2015) . Se han propuesto múltiples definiciones para este concepto ampliamente utilizado. Por ejemplo, Rotundo y Sackett (2002) consideran que se trata de acciones y modos de actuar de los individuos que contribuyen a los objetivos organizacionales. Otros autores como Mensah

(2015) lo definen como el valor creado por el comportamiento de los empleados a lo largo del tiempo, destacando la habilidad para alinear las acciones con los objetivos de la organización.

2.2.2.1. Enfoques de medición del desempeño laboral

El DL es un elemento clave en los estudios de gestión de RRHH y psicología organizacional. A lo largo de los años, se han ideado distintos modelos y enfoques para medir el desempeño de los trabajadores en diferentes contextos organizacionales.

- Un modelo desarrollado por Campbell y Wiernik (2015) ofrece una visión precisa de los factores que afectan el rendimiento laboral, incluyendo determinantes del desempeño, procesos de desempeño y resultados del desempeño. Este modelo aborda varios aspectos del DL, lo que resulta útil para investigaciones y gestión empresarial interna. El modelo ofrece una estructura detallada para entender el DL, centrándose en tres aspectos clave: determinantes del desempeño (como habilidades y motivación del empleado), procesos de desempeño (cómo se aplican estas habilidades en el trabajo) y resultados del desempeño (evaluación del trabajo realizado). Este enfoque integral permite una comprensión de los factores que afectan el rendimiento laboral, siendo útil tanto para la investigación como para la gestión empresarial.
- Un enfoque novedoso para el DL es el planteado por Bieńkowska y Tworek (2020), enfocándose en el modelo de capacidades dinámicas de los empleados, que tiene el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones. El concepto de capacidades dinámicas resalta la importancia de integrar, construir y reconfigurar las competencias individuales de los empleados para afrontar de manera efectiva los rápidos cambios en el entorno laboral. Este enfoque destaca la necesidad de adaptabilidad y solución proactiva de problemas en el nivel individual, considerando que los empleados deben ser sensibles a los cambios, capaces de detectar señales tempranas y reaccionar de manera oportuna. La adaptabilidad se define como una mezcla de habilidades, capacidades y conocimientos, enfocándose en la identificación precisa de señales débiles y la utilización de estrategias activas para resolver problemas.

Además, la capacidad de los empleados para abordar problemas complejos y no convencionales es esencial para el funcionamiento eficiente de la organización. Este aspecto se complementa con la importancia del aprendizaje continuo, donde los empleados deben actualizarse constantemente en respuesta a innovaciones, especialmente tecnológicas. Por tanto, EDC se concibe como un concepto multidimensional que engloba la sensibilidad a los cambios del entorno, la adaptación

a estos cambios, la resolución proactiva de problemas y el desarrollo personal y el aprendizaje continuo (Bieńkowska & Tworek, 2020).

- Otro modelo es el propuesto por Ramos-Villagrasa et al. (2019), quienes proponen que para medir el DL se aborda dos cuestiones clave: la variabilidad entre los evaluadores y el grado de especificidad laboral necesaria. En cuanto a los evaluadores, se reconoce que las calificaciones del DL varían según quién las complete, ya sean supervisores, colegas, subordinados o los propios trabajadores. A pesar de que las autoevaluaciones suelen ser más favorables, ofrecen ventajas como la observación directa de todas las conductas del empleado y la facilidad de recopilación. En cuanto a la especificidad, el DL puede operacionalizarse de formas muy diversas, desde descripciones amplias de comportamientos hasta medidas más específicas. En concreto, los autores concluyen que los auto reportes, a pesar de sus limitantes y posibles sesgos, son las formas más adecuadas para la cuantificación del DL.

No obstante, para esta investigación, se ha decidido utilizar el modelo de DL propuesto por Koopmans et al. (2011), que se caracteriza por su enfoque multidimensional y su aplicabilidad a diversos contextos organizacionales. Este modelo consta de tres dimensiones principales: el desempeño en las tareas, el desempeño contextual y el desempeño en el aprendizaje y desarrollo personal. Este enfoque resalta la efectividad con la que los empleados realizan las tareas asignadas a su rol, así como las acciones y comportamientos que contribuyen al éxito general de la organización. Además, pone de relieve la dedicación de los empleados a su propio aprendizaje y desarrollo, abarcando aspectos como la retroalimentación, la identificación de oportunidades de aprendizaje y la mejora continua. La amplitud y equilibrio del modelo de Koopmans et al. (2011) permiten una evaluación completa y precisa del DL, lo que lo hace especialmente valioso y pertinente para la presente investigación.

2.2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral

De acuerdo con el modelo de DL desarrollado por Koopmans et al. (2011), el DL está conformado por estas dimensiones:

- Desempeño de la tarea. Esta dimensión se centra en las habilidades técnicas y la competencia de los empleados para realizar tareas técnicas. Esto incluye aspectos como la eficiencia, la capacidad de planificación, la priorización y la capacidad de lograr resultados de calidad. Viswesvaran y Ones (2000), en su trabajo sobre la eficacia del desempeño en el trabajo, discuten cómo el desempeño de la tarea se refiere a las acciones que están directamente relacionadas con el logro de las tareas asignadas a

un individuo. Los autores señalan que esta dimensión del desempeño se puede medir en términos de la eficiencia, eficacia, y la calidad de las tareas realizadas.

- El desempeño contextual, por otro lado, se refiere a los comportamientos que sostienen el ambiente social, psicológico y organizacional dentro de la organización. Incluye la voluntad de asumir tareas desafiantes, mantener los conocimientos y habilidades laborales actualizados, buscar continuamente nuevos desafíos y participar activamente en reuniones y consultas. Esta dimensión se centra en cómo los empleados se adaptan y contribuyen al ambiente de trabajo más amplio, más allá de las tareas individuales asignadas (Koopmans et al., 2011).
- Por último, el comportamiento laboral positivo es una dimensión que se refiere a las acciones que contribuyen al bienestar general de la organización. Estos comportamientos pueden incluir mantener una actitud positiva, evitar quejas innecesarias, y no magnificar los problemas en el lugar de trabajo. Esencialmente, esta dimensión se centra en cómo los empleados contribuyen a un ambiente (Koopmans et al., 2011). De forma similar, Bakker y Demerouti (2008) indican que el modelo de recursos laborales y demandas pueden proporcionar una visión útil de esta dimensión del DL. En su modelo, argumentan que un comportamiento laboral positivo puede tener un impacto significativo en la eficacia y el bienestar en el trabajo, y sugieren que este comportamiento puede ser fomentado a través de la creación de un ambiente de trabajo que sea propicio para el compromiso y la motivación.

2.3. Desarrollo de las Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

De acuerdo con el modelo teórico para el LA desarrollado por Walumbwa et al. (2008), la autenticidad de los líderes se asocia a niveles más elevados de bienestar psicológico y autoestima, lo que se traduciría en un DL elevado. Por tanto, cabe esperar que la relación entre LA y DL sea positiva. Esto además se refuerza con los antecedentes: Zeb et al. (2020), Wei et al. (2018) y Ribeiro et al. (2018), quienes estudiaron esta relación, hallando una correlación positiva. Por tanto, ello sugiere que podría darse este tipo de relación en la presente investigación; de esta forma, se formula la siguiente hipótesis:

- “H_g. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el DL en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”

2.3.2. Hipótesis específicas

- “H_{e1}. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño de la tarea en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”
- “H_{e2}. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño contextual en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”
- “H_{e3}. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el comportamiento laboral positivo en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”
- “H_{e4}. Existe una relación positiva entre la autoconciencia y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”
- “H_{e5}. Existe una relación positiva entre la transparencia en las relaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”
- “H_{e6}. Existe una relación positiva entre la orientación moral y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”
- “H_{e7}. Existe una relación positiva entre el equilibrio procesal y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”

Capítulo III: Planteamiento Metodológico

3.1. Diseño General de la Investigación

Se ha tomado de referencia a la publicación de Hernández- Sampieri y Mendoza (2018): Metodología de la Investigación, como texto de referencia para el planteamiento metodológico, pues se trata de un material altamente referenciado en el campo académico, debido a la variedad y complejidad de temas que aborda, que cubren todos los aspectos metodológicos empleados en esta investigación. Por lo tanto, la siguiente tipología corresponde al mencionado texto.

3.1.1. Alcance

Se planteó un estudio de alcance correlacional, pues se identificó la existencia de una relación entre constructos y sus respectivas dimensiones. Además, es importante resaltar que, de acuerdo don Hernández- Sampieri y Mendoza (2018), en este tipo de estudio no se determina causalidad, sino solo el grado de relación entre las variables.

3.1.2. Diseño

El diseño fue no experimental dado que se observarán las variables en su entorno natural sin manipular ninguna (Hernández- Sampieri y Mendoza, 2018). Si bien el un estudio experimental podría generar resultados más concluyentes, dado el tipo de investigación que se plantea no sería viable seguir con un diseño de este tipo, dado que requeriría una cantidad muy elevada de recursos

3.1.3. Enfoque

Se empleó un enfoque cuantitativo, ya que se midieron las variables de interés: LA y DL a través de escalas y se buscó determinar la relación entre ellas utilizando métodos estadísticos. Este enfoque se basa en la utilización de instrumentos estandarizados que proporcionan datos medibles y cuantificables, como las escalas Likert empleadas en los cuestionarios. Los datos recolectados fueron sometidos a métodos estadísticos, tales como análisis de correlación, normalidad y fiabilidad, para determinar la magnitud y dirección de la relación entre el LA y el DL, así como resultados del tipo de muestra y la fiabilidad de los cuestionarios. Este enfoque cuantitativo facilita la obtención de resultados objetivos y generalizables, contribuyendo a la profundidad de las conclusiones de la investigación (Hernández- Sampieri y Mendoza, 2018).

3.1.4. Método

Se utilizó un método deductivo, ya que se parte de teorías y modelos previamente establecidos sobre el LA y el DL para probar estas teorías en el contexto específico del sector hotelero en Arequipa (Hernández- Sampieri y Mendoza, 2018).

3.1.5. Corte

Es del tipo transversal, debido a que los datos se recolectaron en un momento de tiempo específico y determinado. No se hizo ningún tipo de seguimiento a los participantes a lo largo del tiempo ni se compararon los resultados en el devenir temporal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.2. Unidades de Análisis

Los cinco hoteles del distrito de Selva Alegre que cuentan con la certificación Safe Travels tienen 105 trabajadores (DatosPerú.Org, 2023; MINCETUR, 2022). Para el recojo de los datos se aplicaron encuestas presenciales a los trabajadores de estos hoteles a la salida de sus trabajos. Por lo tanto, la población (N) del presente estudio es de 105 personas.

3.2.1. Técnicas de muestreo

Para el muestreo se aplicó un criterio por conveniencia, dado que no se eligió de forma aleatoria a los participantes de estudio, sino que se les consideró en el estudio según su disponibilidad para participar. Estas encuestas se realizaron de forma presencial, voluntaria y anónima a los trabajadores de los hoteles al momento de la salida de sus trabajos y en otros casos pidiendo permiso al recepcionista (o persona encargada en ese momento) para que facilite la aplicación de los cuestionarios (siempre asegurando el total anonimato de estos resultados). En el Anexo 5 se presentan fotos como evidencia de esta aplicación.

Si bien este enfoque no se considera probabilístico, dada la no aleatoriedad de la elección de la muestra (Newbold et al., 2008), permite la obtención de datos con mayor facilidad. Sin embargo, para obtener una muestra de un tamaño que facilite la obtención de resultados representativos, se aplicó la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, dado un tamaño de población conocido.

3.2.2. Tamaño de muestra

La muestra se determinó a partir de la siguiente fórmula (Newbold et al., 2008), donde el tamaño de población es N=105, nivel de confianza 95% (z= 1.96), margen de error .05 y probabilidad p y q, .5 ambas, dado que no se cuenta con el dato específico.

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

Tomando en cuenta lo especificado, se obtuvo un tamaño de muestra (n) de 83 (representa el 79.0% de la población), que fue distribuido de acuerdo con la proporción de trabajadores por cada hotel, presentado en la siguiente tabla.

Tabla 1

Estratificación de la muestra

Hotel	Porcentaje de representación de trabajadores	Distribución de la muestra
El Cabildo	19.0%	16
Boutique Villa Elisa	10.5%	9
La Gruta	6.7%	6
Costa Del Sol	61.0%	50
Meliana	2.9%	2
	100.0%	83

Nota. Elaborado sobre los datos publicados en MINCETUR (2022) y Datos.Org (2023).

3.3. Variables

3.3.1. Conceptualización de variables

3.3.1.1. Liderazgo auténtico

Según lo señalado por Walumbwa et al. (2008), quienes diseñaron el modelo teórico para la operacionalización del LA que se emplea en la presente tesis, este estilo de liderazgo es una secuencia de comportamientos que se sostienen en la autoconciencia y autorreflexión del líder. Los líderes auténticos exhiben cuatro componentes clave: autoconciencia, que se refiere a la comprensión que tienen de sus fortalezas, debilidades y cómo son percibidos por los demás; equilibrio procesal, que implica analizar de manera objetiva la información relevante antes de tomar una decisión; transparencia en las relaciones, que implica ser honesto y abierto en la presentación de su verdadero yo a los demás, y la orientación moral, que se refiere a un líder que es guiado por sus valores y principios internos y no por las presiones externas para adaptarse, complacer a otros o buscar recompensas extrínsecas.

3.3.1.2. Desempeño laboral

El DL individual se refiere al conjunto de comportamientos relevantes para el logro de objetivos organizacionales. Este desempeño se divide en tres componentes: (1) desempeño de la tarea: habilidades técnicas y la competencia con la que los empleados realizan una tarea. Es decir, cuán bien una persona realiza las actividades básicas de su trabajo. (2) Desempeño contextual: comportamientos que sustentan el ambiente social, psicológico y organizacional en el que opera la función técnica. (3) Comportamiento laboral positivo, que incluye las acciones que contribuyen al bienestar general de la organización, a través de una actitud positiva, evitando centrarse en los aspectos negativos del entorno laboral (Koopmans et al., 2016).

3.3.2. Operacionalización de las variables

Tabla 2

Operacionalización del liderazgo auténtico

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	
Liderazgo auténtico	Autoconciencia	Solicitud de retroalimentación por parte del líder	1	Ordinal Escala de Likert de cinco niveles	
		Precisión del líder en la descripción de cómo otros lo ven	5		
		Consciencia del líder sobre sus fortalezas y debilidades	9		
		Conciencia del líder sobre el impacto que tiene en los demás	13		
	Transparencia en la relaciones	Claridad en la expresión de pensamientos e ideas del líder	2		
		Disposición del líder para admitir errores	6		
		Apertura del líder en compartir información	10		
			Claridad en la expresión de ideas y pensamientos del líder		14
	Orientación moral	Consistencia entre las creencias y acciones del líder	3		
		Uso de creencias fundamentales para tomar decisiones	7		
		Resistencia del líder a las presiones contrarias a sus creencias	11		
	Equilibrio procesal	Guiado del líder por estándares morales internos	15		
		Disposición del líder a recibir ideas que desafíen sus creencias	4		
		Capacidad del líder para escuchar atentamente perspectivas alternativas	8		
		Habilidad del líder para analizar objetivamente los datos	12		
			Estímulo del líder para que otros expresen puntos de vista opuestos		16

Nota. La operacionalización fue realizada a partir del instrumento desarrollado por Neider y Schriesheim (2011).

Tabla 3*Operacionalización del desempeño laboral*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	
Desempeño laboral	Desempeño de la tarea	Cumplimiento de plazos de trabajo planificados	1	Ordinal Escala de Likert de cinco niveles	
		Consideración del resultado final del trabajo	2		
		Establecimiento de prioridades efectivamente	3		
		Eficiencia en la realización del trabajo	4		
		Gestión efectiva del tiempo	5		
	Desempeño contextual	Iniciativa para comenzar nuevas tareas al completar las anteriores	6		
		Aceptación de tareas desafiantes disponibles	7		
		Mantenimiento de conocimientos laborales actualizados	8		
		Mantenimiento de habilidades laborales actualizadas	9		
		Generación de soluciones creativas para problemas nuevos	10		
		Asunción de responsabilidades adicionales	11		
		Búsqueda continua de nuevos retos en el trabajo	12		
		Participación activa en reuniones y consultas	13		
		Comportamiento laboral positivo	Evitar quejas sobre problemas menores relacionados con el trabajo		14
			Evitar magnificar los problemas en el trabajo		15
			Enfoque en los aspectos positivos de la situación laboral		16
			Evitar conversaciones negativas sobre el trabajo con colegas		17
			Evitar conversaciones negativas sobre el trabajo con personas externas a la organización		18

Nota. La operacionalización fue realizada a partir del instrumento de Koopmans et al. (2016), p. 612.

3.4. Medición de las Variables**3.4.1. Fuente de recolección de datos**

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias de recopilación de datos.

- Las fuentes primarias de datos fueron adquiridas mediante la implementación de encuestas dirigidas a los participantes del estudio. Se emplearon cuestionarios validados que cuentan un adecuado nivel de confiabilidad estadística, medido a través del coeficiente de Alfa de Cronbach. Estas fuentes proporcionaron una visión directa de las temáticas a tratar, permitiendo recabar información específica.
- Por otro lado, las fuentes secundarias de datos vienen de la revisión y análisis de artículos científicos y publicaciones de entidades oficiales que se relacionen con el tema de la investigación. Estas fuentes secundarias ofrecen una base sólida y

complementan las fuentes primarias al proporcionar información contextual y antecedentes de investigación.

Esta combinación de dos tipos de fuentes permitió una comprensión más completa y rica de los fenómenos que se investigaron, integrando las experiencias y percepciones individuales con las tendencias y hallazgos previos en la literatura académica y oficial.

3.4.2. Técnica de recolección de datos

Se empleó la técnica de encuesta, mediante cuestionarios publicados en artículos científicos especializados en sus respectivos temas, incluidos en revistas científicas de relevancia. En los siguientes puntos se detallan las características de los mencionados cuestionarios.

3.4.3. Instrumentos para la recolección de datos

3.4.3.1. Liderazgo auténtico (cuestionario)

El instrumento empleado en esta investigación es el Authentic Leadership Inventory (ALI), desarrollado por Neider y Schriesheim en 2011. Este cuestionario fue creado sobre la base del modelo teórico de Walumbwa et al. (2008), y segmenta el LA en cuatro componentes fundamentales, como se aprecian en la Tabla 2. El ALI se aplicó a los trabajadores de las empresas investigadas, quienes proporcionarán su percepción sobre sus jefes directos a través de la respuesta a los ítems del cuestionario.

3.4.3.2. Desempeño laboral (cuestionario)

Para evaluar el DL de los trabajadores, se utilizó el cuestionario desarrollado por Koopmans et al. (2016). Este cuestionario se aplicó a los trabajadores, quienes indicaron su grado de conformidad con las afirmaciones acerca de su comportamiento en el trabajo.

Las afirmaciones del cuestionario abarcan diversas áreas del DL, tales como la planificación del trabajo, la eficiencia en la realización de tareas, la iniciativa para comenzar nuevas tareas, la adopción de retos, la participación en reuniones, entre otros aspectos. Este cuestionario proporciona una evaluación integral del DL individual, desde el desempeño en la tarea hasta comportamientos laborales positivos.

3.4.4. Escalas de medición

Ambos cuestionarios se aplicaron mediante una escala de Likert de cinco niveles, clasificados del siguiente modo. "1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3:

Neutral; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo”. Las personas encuestadas manifestaron su grado de conformidad con las afirmaciones presentadas según la escala descrita.

3.4.5. Confiabilidad y validez de las escalas de medición

3.4.5.1. Confiabilidad del cuestionario ALI para medir el liderazgo auténtico

Según sus autores, el ALI muestra una consistencia interna aceptable para todas sus dimensiones. El coeficiente alfa más bajo del ALI fue de .74, mientras que el más alto fue de .85. Tres de las cuatro escalas del ALI presentaron confiabilidades de $\geq .80$ en diferentes contextos, lo que indica que el instrumento es fiable y consistente.

3.4.5.2. Confiabilidad el cuestionario IWPQ para medir el desempeño laboral

El cuestionario desarrollado por Koopmans et al. (2016), denominado Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), goza de un buen nivel de consistencia interna (mayor a .7). El nivel de Alfa de Cronbach, según sus creadores, es adecuado. El Alfa de Cronbach para sus dimensiones es: “desempeño de la tarea”: .79, “desempeño contextual”: .83 y para el “comportamiento laboral contraproducente”: .89.

3.5. Métodos para el análisis de datos

En esta investigación, se realizaron diferentes análisis de datos para determinar el nivel de correlación entre el LA y el DL. Los métodos de análisis de datos fueron:

- Confiabilidad de cuestionarios. Para garantizar la confiabilidad de los cuestionarios utilizados en esta investigación, se realizaron pruebas de Alfa de Cronbach utilizando el software estadístico SPSS de IBM. Estas pruebas proporcionaron un indicador de la coherencia interna de los cuestionarios, permitiendo evaluar la fiabilidad de los mismos.
- Pruebas de normalidad. Antes de realizar cualquier análisis correlacional, fue esencial verificar la normalidad de los datos. Para ello, se llevaron a cabo pruebas de normalidad en SPSS. Dependiendo de los resultados de estas pruebas, se decidió si proceder con análisis paramétricos o no paramétricos.
- Análisis de correlación. Una vez validados los cuestionarios y confirmada la normalidad de los datos, se realizaron pruebas de correlación para la determinación de la existencia o no de una asociación entre los conceptos: LA y el DL.
- Presentación de datos. Los resultados de estos análisis se presentaron de manera estructurada en tablas y figuras, con el fin de facilitar su comprensión e interpretación.

Este enfoque permitió una visualización clara y concisa de las relaciones entre las variables de interés.

Capítulo IV: Resultados

El presente capítulo tiene como fin presentar y discutir los resultados obtenidos. Está estructurado de la siguiente forma para facilitar la comprensión y el análisis de los datos recopilados.

En la sección 4.1, se presenta el nivel de confiabilidad de los instrumentos aplicados, proporcionando información sobre la consistencia de las herramientas de medición utilizadas. En la sección 4.2, se presenta la determinación de la normalidad de la muestra, esencial para decidir el tipo de pruebas estadísticas que se emplearán posteriormente. La sección 4.3 muestra los resultados demográficos, ofreciendo una visión general de las características de los participantes del estudio.

En la sección 4.4, se muestran los resultados descriptivos, considerando una clasificación de frecuencias sobre las dos variables estudiadas, así como su comparación de acuerdo con las variables de control. En la sección 4.5, se lleva a cabo la prueba de hipótesis principal, donde se examinan las relaciones propuestas en el estudio. Adicionalmente, se realizan pruebas adicionales (4.6), en las cuales se comparan resultados considerando las variables de control establecidas.

Finalmente, el capítulo concluye con una discusión (4.7) detallada de los principales resultados identificados, permitiendo entender las implicaciones de los hallazgos en el contexto de la investigación.

4.1. Nivel de confiabilidad de los instrumentos aplicados

Tabla 4

Nivel de confiabilidad de instrumentos

	Liderazgo auténtico	Desempeño laboral
Alfa de Cronbach	.808	.865
N de elementos	16	18
N	83	83

Nota. Test de Alfa de Cronbach obtenido de SPSS.

El cuestionario ALI (para medir el LA), según los autores originales, Neider y Schriesheim (2011), reporta una confiabilidad interna que varía desde un coeficiente alfa de Cronbach de .74 hasta .85. Tres de las cuatro dimensiones del ALI reportan coeficientes de $\geq .80$ en diversos contextos, sugiriendo que el instrumento tiene una confiabilidad adecuada. En el

presente estudio, para la variable de LA, se obtuvo un Alfa de Cronbach de .808 con base en 16 elementos y una muestra de 83 participantes, como se aprecia en la Tabla 4.

Por su lado, el IWPQ desarrollado por Koopmans et al. (2016) presenta niveles de confiabilidad interna mayores a .7. En esta investigación, para la variable de DL, el Alfa de Cronbach obtenido fue de .865. Esta medida se basó en 18 elementos y contó con una muestra de 83 participantes (ver Tabla 4)

Ambos cuestionarios, tanto el ALI como el IWPQ, muestran coeficientes de Alfa de Cronbach superiores a .7 en esta investigación, lo que indica una aceptable confiabilidad interna de las escalas en el contexto de las empresas de estudio.

4.1.1. Confiabilidad por dimensiones

Tabla 5

Nivel de confiabilidad de liderazgo auténtico por dimensiones

	Autoconciencia	Transparencia en la relaciones	Orientación moral	Equilibrio procesal
Alfa de Cronbach	.788	.741	.733	.805
N de elementos	4	4	4	4
N	83	83	83	83

Nota. Test de Alfa de Cronbach obtenido de SPSS.

Analizando los resultados de confiabilidad con más detalle, se puede ver que el nivel de Alfa de Cronbach por cada dimensión considerada por los instrumentos de estudio también refleja resultados mayores a .7. El instrumento para el LA presenta coeficientes Alfa de Cronbach de .788, .741, .733 y .805, para cada dimensión mostrada en la siguiente tabla. Cada una se evaluó con 4 elementos y contó con una muestra de 83 participantes. Estos valores indican una confiabilidad aceptable, que corrobora las cifras presentadas por los autores (ver Tabla 5).

Tabla 6

Nivel de confiabilidad de liderazgo auténtico por dimensiones

	Desempeño de la tarea	Desempeño contextual	Comportamiento laboral positivo
Alfa de Cronbach	.891	.741	.733
N de elementos	5	8	5
N	83	83	83

Nota. Test de Alfa de Cronbach obtenido de SPSS.

Del mismo modo, lo hallado en cuanto a confiabilidad para las tres dimensiones del instrumento de DL, reflejó coeficientes Alfa de Cronbach de .891, .741 y .733, respectivamente. Al igual que para el instrumento anterior, se confirmó el nivel adecuado de confiabilidad presentado por los autores de los instrumentos, lo que implica que su aplicación en el presente estudio permite cuantificar las variables de un modo preciso (ver Tabla 6).

4.2. Determinación de la normalidad de la muestra

Tabla 7

Prueba de Komogorov- Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo auténtico	.176	83	.000
Desempeño laboral	.147	83	.000

Nota. Test realizado en SPSS.

El estadístico Kolmogorov-Smirnov se empleó para evaluar la normalidad de las distribuciones de las variables LA y DL (Tabla 7). Para el LA, el estadístico fue de .176 con un valor de significancia de .000 en una muestra de 83. Para DL, el estadístico fue de .147 con un valor de significancia de .000 en la misma muestra. Dado que los valores de significancia para ambas variables son .000, se rechaza la hipótesis de que las distribuciones siguen una normalidad. Por lo tanto, se empleará estadística no paramétrica para los análisis subsiguientes (como lo prueba de Spearman para la correlación), según lo sugerido por Saunders et al. (2007).

4.3. Resultados demográficos

Tabla 8

Clasificación de frecuencias por sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	40	48%
Femenino	43	52%
	83	

Nota. Test realizado en SPSS.

Con respecto al sexo de los participantes en el estudio, se observa un equilibrio entre ambos sexos. De los 83 encuestados, 40 (48%) son masculinos y 43 (52%) femeninos, como se aprecia en la Tabla 8.

Tabla 9

Clasificación de frecuencias por edades

Rango	Frecuencia	Porcentaje
22-30	34	41.0%
31-39	28	33.7%
40- 50	21	25.3%
	83	

Nota. Test realizado en SPSS.

En cuanto a la distribución por edad (Tabla 9), se detecta una mayor representación de individuos en el rango de edad de 22 a 30 años, con un total de 34 participantes, que representa el 41.0% de la muestra. Los participantes entre 31 y 39 años constituyen el 33.7% con 28 encuestados, mientras que aquellos en el rango de 40 a 50 años representan el 25.3% con 21 encuestados. Esto se debió posiblemente a la mayor disposición de los colaboradores más jóvenes a participar en el presente estudio.

Tabla 10

Clasificación de frecuencias por función realizada en el trabajo

Clasificación de funciones	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	24	28.9%
Servicio al cliente	35	42.2%
Alimentos y bebidas	8	9.6%
Mantenimiento y soporte	16	19.3%
Total	83	

Nota. Test realizado en SPSS.

En relación con la función desempeñada en el trabajo, la mayor parte de los encuestados pertenecen al área de servicio al cliente, representando el 42.2% con 35 participantes. Los empleados administrativos suman 24, que es el 28.9% de la muestra. El área de mantenimiento y soporte técnico comprende el 19.3% con 16 encuestados, mientras que alimentos y bebidas cuenta con 8 encuestados, constituyendo el 9.6% de la muestra (Tabla 10). Al igual que en el caso de la edad, los colaboradores de servicio al cliente tuvieron una mayor predisposición a participar en el presente estudio, posiblemente por su costumbre de tratar con el público en general.

4.4. Resultados descriptivos

4.4.1. Descriptivos por variable

Los resultados descriptivos son presentados mediante la clasificación de los datos correspondientes a cada variable en tres categorías: alto, medio y bajo. Para esta clasificación se dividió la escala de cada variable en tres secciones proporcionales. En el caso del LA, la escala tiene un rango entre 16 y 80, y en el DL, la escala va desde 18 hasta 90. Este rango se dividió en tres secciones proporcionales para la ubicación de los respectivos datos.

Tabla 11

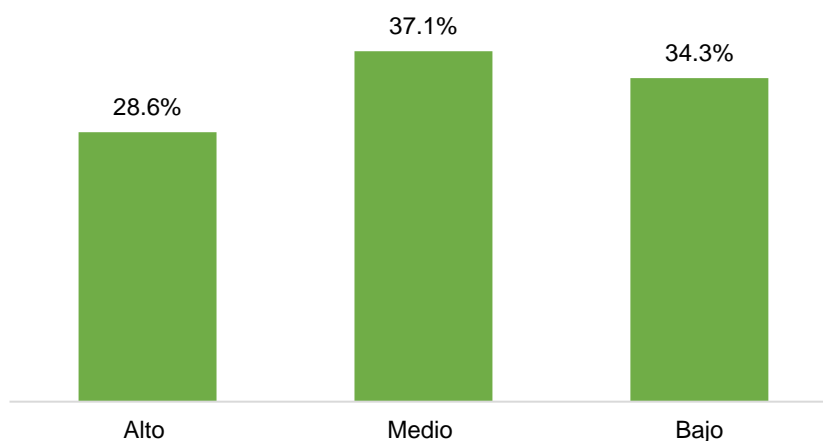
Clasificación de resultados de liderazgo auténtico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Alto	24	28.6%
Medio	31	37.1%
Bajo	28	34.3%
Total	83	100.0%

Nota. Clasificación de resultados realizada en SPSS.

Figura 1

Clasificación de resultados de liderazgo auténtico



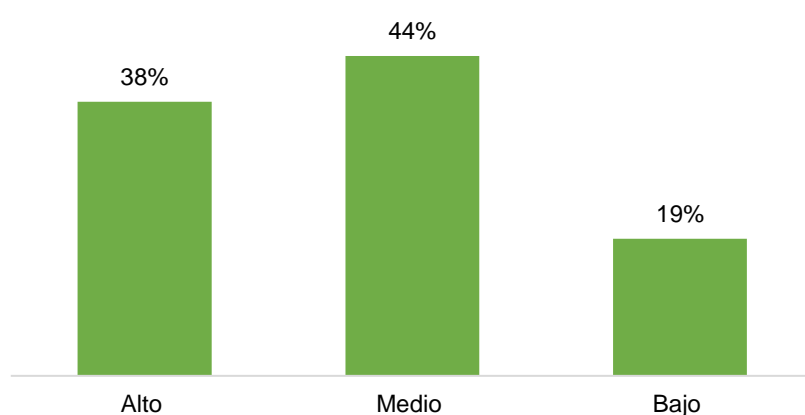
Nota. Clasificación de resultados realizada en SPSS.

En la Tabla 11 y en la Figura 1 se ve que, de los 83 participantes evaluados en LA, el 28.6% (24 individuos) presentan un nivel alto en esta categoría. Sin embargo, la mayor proporción, el 37.1% (31 individuos), se ubica en el nivel medio. Por otro lado, el 34.3% (28 individuos) muestran un nivel bajo de LA.

Tabla 12*Clasificación de resultados de desempeño laboral*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Alto	31	38%
Medio	36	44%
Bajo	16	19%
Total	83	100%

Nota. Clasificación de resultados realizada en SPSS.

Figura 2*Clasificación de resultados de desempeño laboral*

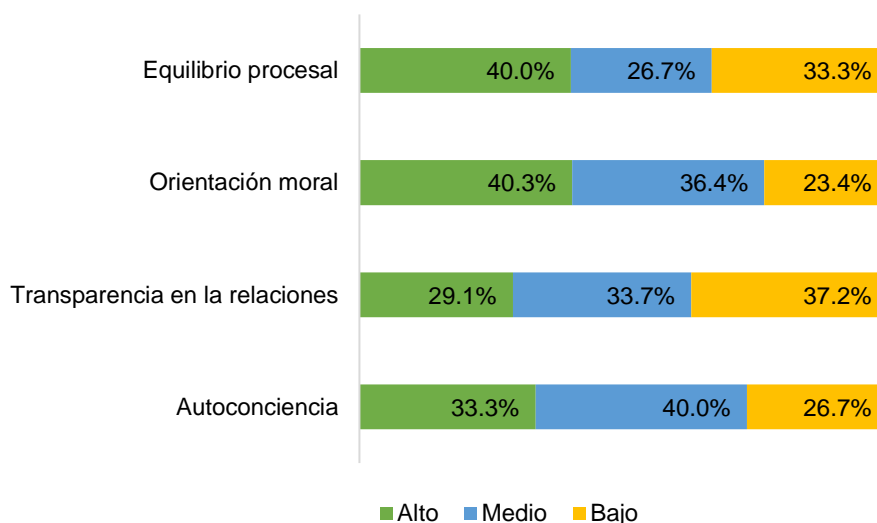
Nota. Clasificación de resultados realizada en SPSS.

En cuanto al DL (Tabla 12 y Figura 2) de los 83 participantes, el 38% (31 individuos) demuestra un alto desempeño en sus labores. El porcentaje más alto, 44% (36 individuos), se clasifica en el nivel medio de desempeño. Mientras que el 19% (16 individuos) posee un DL considerado bajo.

Tabla 13*Clasificación de resultados de dimensiones de liderazgo auténtico*

Categoría	Autoconciencia	Transparencia en la relaciones	Orientación moral	Equilibrio procesal
Alto	33.3%	29.1%	40.3%	40.0%
Medio	40.0%	33.7%	36.4%	26.7%
Bajo	26.7%	37.2%	23.4%	33.3%
Total	1.000	100%	100%	100%

Nota. Clasificación de resultados realizada en SPSS.

Figura 3*Clasificación de resultados de dimensiones de liderazgo auténtico*

Nota. Clasificación de resultados realizada en SPSS.

De las dimensiones evaluadas del LA (ver Tabla 13 y Figura 3), la autoconciencia mostró que el 33.3% de los participantes poseen un alto grado, con el 40.0% en un nivel medio y el 26.7% en un nivel bajo. En cuanto a la transparencia en las relaciones, se observa que el 29.1% tiene una clasificación alta, el 33.7% medio, y un 37.2% se ubica en el rango bajo. Notablemente, las dimensiones de orientación moral y equilibrio procesal tienen una representación considerable en la categoría alta, con el 40.3% y el 40.0% respectivamente. En orientación moral, el 36.4% de los participantes se clasifican en el nivel medio y el 23.4% en el bajo, mientras que en equilibrio procesal, el 26.7% se encuentra en el nivel medio y el 33.3% en el bajo. Estos resultados muestran una tendencia hacia niveles más elevados en orientación moral y equilibrio procesal entre los participantes.

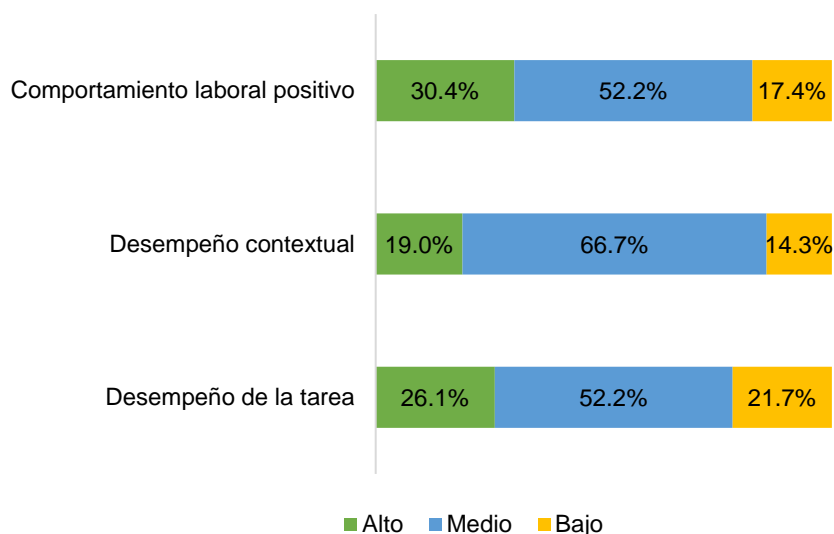
Tabla 14*Clasificación de resultados de dimensiones del desempeño laboral*

Categoría	Desempeño de la tarea	Desempeño contextual	Comportamiento laboral positivo
Alto	26.1%	19.0%	30.4%
Medio	52.2%	66.7%	52.2%
Bajo	21.7%	14.3%	17.4%
Total	100%	100%	100%

Nota. Clasificación de resultados realizada en SPSS.

Figura 4

Clasificación de resultados de dimensiones de desempeño laboral



Nota. Clasificación de resultados realizada en SPSS.

En la Tabla 14 y Figura 4 se exponen los resultados de las dimensiones del DL, donde se observan tendencias interesantes. Para el desempeño de la tarea, la mayoría de los participantes, el 52.2%, se clasifican en el nivel medio. Esto sugiere que, en términos generales, hay un cumplimiento adecuado en aspectos como el cumplimiento de plazos planificados, consideración del resultado final del trabajo, establecimiento de prioridades efectivas, entre otros indicadores.

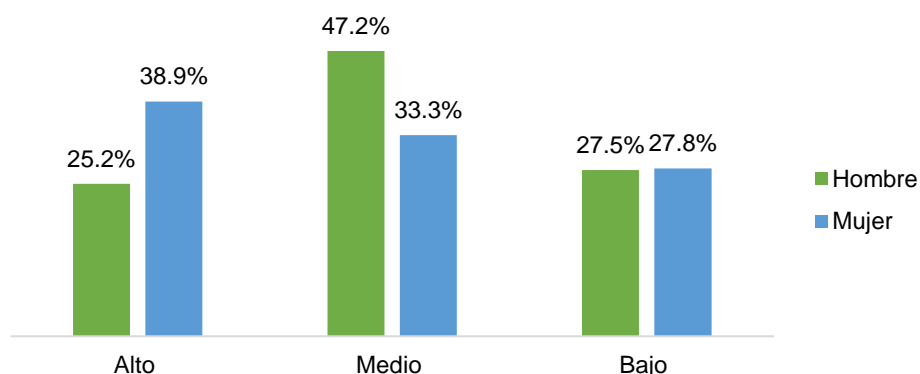
Similarmente, en el desempeño contextual, una proporción significativa, el 66.7%, se sitúa en el nivel medio. Esto indica que los participantes tienen una iniciativa promedio para comenzar nuevas tareas una vez completadas las anteriores, aceptan desafíos laborales, mantienen sus conocimientos y habilidades laborales actualizados, entre otros aspectos laborales.

Sin embargo, lo más destacable es el comportamiento laboral positivo, con un 30.4% de los participantes en el nivel alto. Esto es superior al desempeño de la tarea y al desempeño contextual en la misma categoría. Esta tendencia sugiere que los participantes tienden a evitar quejas sobre problemas menores, no magnifican los problemas laborales, se enfocan en los aspectos positivos de su situación laboral, así como otros comportamientos similares. Es esperable, por tanto, que la naturaleza del sector hotelero, donde el contacto humano es frecuente, promueva este tipo de comportamiento laboral positivo.

4.4.2.Descriptivos comparativos por variables de control

Figura 5

Comparativo de liderazgo auténtico por sexo

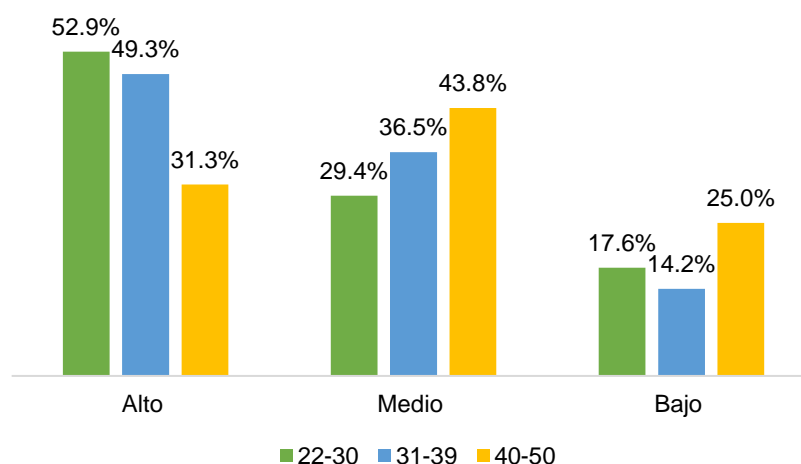


Al analizar las percepciones sobre el LA según el sexo (Figura 5), se observa una mayor representación de las mujeres en la categoría alto con un 38.9%, en comparación con los hombres que registran un 25.2%. En contraste, en la categoría medio, los hombres superan a las mujeres con un 47.2% frente al 33.3%. Ambos géneros presentan porcentajes similares en la categoría bajo.

Estos datos sugieren que las mujeres tienden a percibir un nivel de autenticidad más elevado en el liderazgo en comparación con sus contrapartes masculinas. La mayor inclinación de las mujeres hacia una percepción alta de LA podría indicar que este estilo de liderazgo es especialmente valorado o reconocido por el grupo femenino. Esta tendencia podría deberse a diferentes expectativas o valoraciones sobre las características de un líder auténtico entre los sexos.

Figura 6

Comparativo de liderazgo auténtico por edades

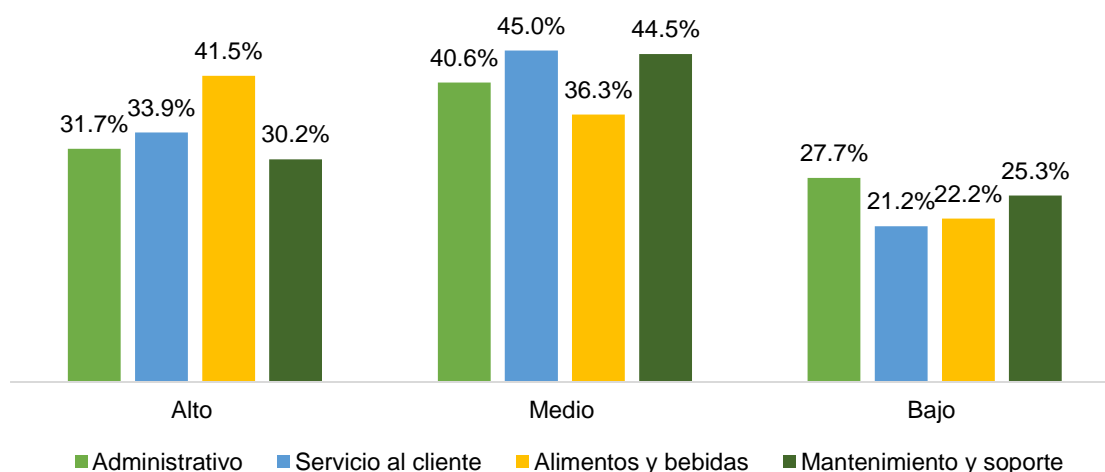


Al analizar la percepción del LA por grupos de edad (Figura 6), se desvela una tendencia: el LA parece tener un eco más pronunciado entre las generaciones más jóvenes. Específicamente, el 52.9% de los trabajadores entre 22 y 30 años lo perciben en un grado alto, en contraste con el 49.3% de aquellos entre 31 y 39 años, y notablemente más alto que el 31.3% de los trabajadores entre 40 y 50 años.

Al observar los datos más de cerca, se evidencia que, conforme avanza la edad, la percepción del LA como "medio" incrementa, y la percepción de liderazgo "alto" disminuye. Esta transición podría sugerir que las generaciones más jóvenes, posiblemente más expuestas a paradigmas contemporáneos de liderazgo, valoran y reconocen más la autenticidad en sus líderes. Por otro lado, el grupo de 40 a 50 años parece inclinarse hacia aspectos más tradicionales o específicos del liderazgo, no enfocándose exclusivamente en la autenticidad.

Figura 7

Comparativo de liderazgo auténtico por tipo de función en el trabajo



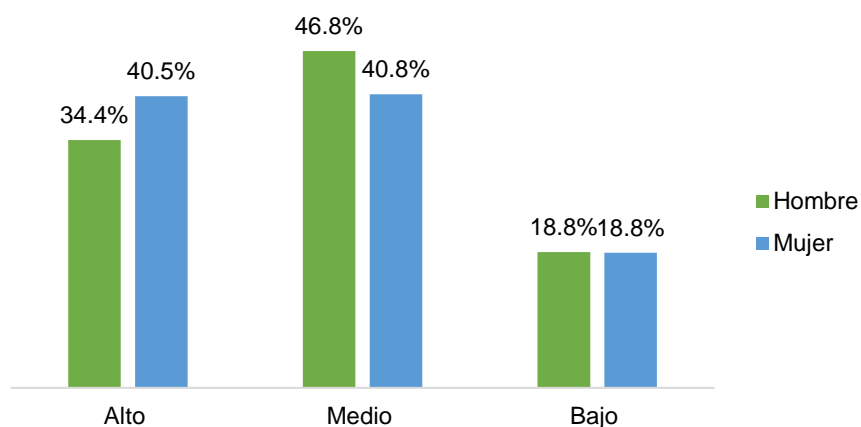
Al evaluar la percepción del LA en función del puesto de trabajo (Figura 7), se puede observar una distribución bastante equitativa entre los diferentes roles. El área de alimentos y bebidas destaca con la mayor proporción en el nivel alto con un 41.5%, seguido de cerca por Servicio al cliente con un 33.9%, administrativo con un 31.7% y mantenimiento y soporte con un 30.2%. En el nivel medio, servicio al cliente y mantenimiento y soporte presentan porcentajes similares, 45.0% y 44.5% respectivamente, mientras que Administrativo y Alimentos y bebidas tienen porcentajes de 40.6% y 36.3% respectivamente. En cuanto al nivel bajo, las diferencias son mínimas, con porcentajes que varían desde el 21.2% en servicio al cliente hasta el 27.7% en administrativo.

Estas cifras evidencian que, independientemente del puesto que ocupen, la percepción del LA por parte de los trabajadores es homogénea. Es decir, no existen discrepancias

marcadas entre las diferentes áreas en cuanto a cómo se valora o se percibe el LA en el entorno laboral.

Figura 8

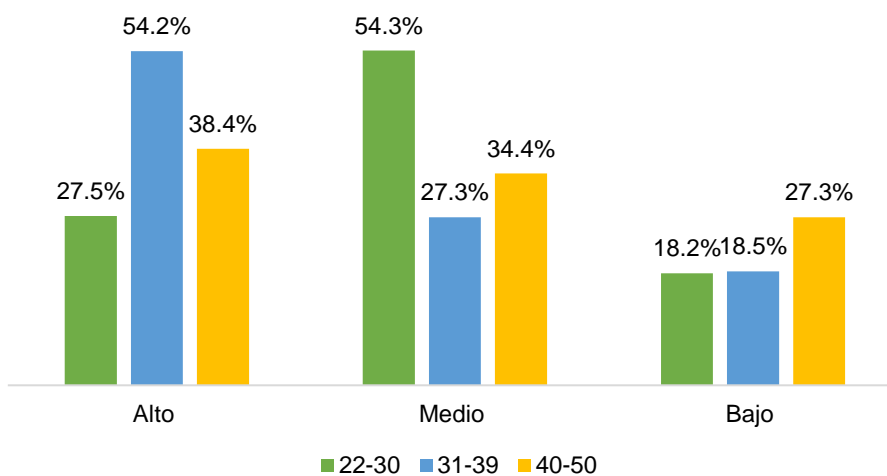
Comparativo de desempeño laboral por sexo



Al analizar el DL según el sexo (Figura 8), se observa una diferencia sutil entre hombres y mujeres. Las mujeres muestran un DL alto en un 40.5%, lo cual es ligeramente superior al 34.4% de los hombres en la misma categoría. Por otro lado, en el desempeño medio, los hombres superan a las mujeres con un 46.8% en comparación con el 40.8% de las mujeres. Es interesante observar que, en la categoría de desempeño bajo, ambos géneros muestran exactamente el mismo porcentaje, 18.8%. Aunque las diferencias no son amplias, las mujeres tienden a tener un DL alto ligeramente superior al de los hombres en esta muestra.

Figura 9

Comparativo de desempeño laboral por edades

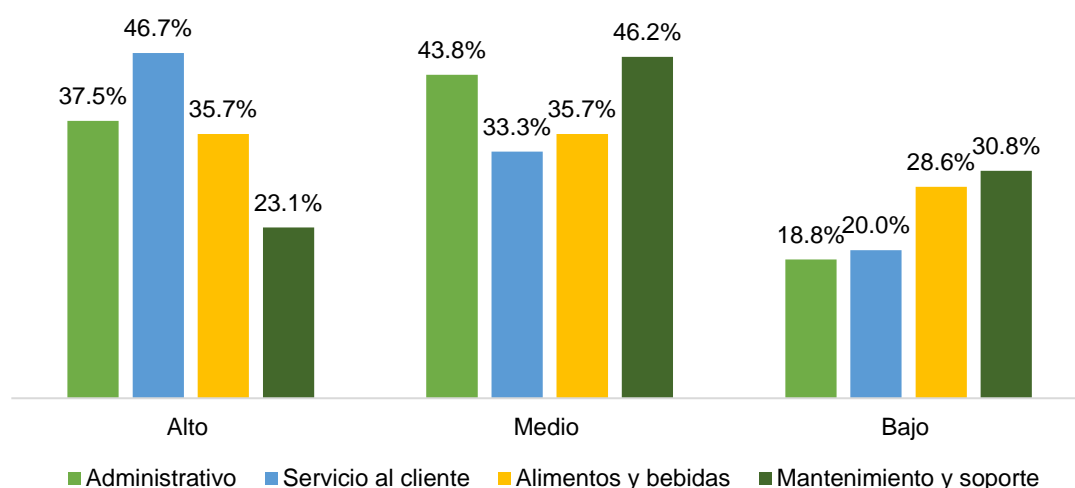


En la clasificación del DL según el rango de edad (Figura 9), se evidencia que los trabajadores entre 31 y 39 años ostentan un DL alto en un 54.2%, lo cual es

significativamente superior en comparación con los trabajadores más jóvenes (22-30 años) y los mayores (40-50 años), quienes registran un 27.5% y 38.4% respectivamente en la misma categoría. Esta predominancia en el DL alto para el grupo de 31 a 39 años podría estar relacionada con el hecho de que las personas que no son ni tan jóvenes ni mayores podrían adaptarse con mayor facilidad a puestos de trabajo que requieran un alto contacto con personas. En contraste, es notorio que el grupo de 22 a 30 años se inclina más hacia un desempeño medio con un 54.3%, mientras que el grupo de 40 a 50 años muestra una tendencia hacia un DL medio y bajo con un 34.4% y 27.3% respectivamente. Estas variaciones en el desempeño según la edad sugieren que factores generacionales podrían influir en la adaptabilidad y desempeño en roles que requieren interacciones frecuentes con otras personas.

Figura 10

Desempeño laboral por tipo de función en el trabajo



Por otra parte, al examinar el DL en función del puesto de trabajo (Figura 10), se destaca que el personal de servicio al cliente presenta el porcentaje más alto de DL en la categoría alto con un 46.7%. Esta predominancia en desempeño elevado en esta categoría es coherente con la naturaleza de sus funciones en la industria hotelera y turística, ya que son el principal punto de contacto con los clientes y, en gran medida, determinan la satisfacción del cliente. Son esencialmente la cara visible de la empresa y tienen un papel importante en la representación de la marca y la experiencia del cliente.

El grupo de mantenimiento y soporte muestra un desempeño predominantemente medio con un 46.2%, pero es importante notar que también poseen el porcentaje más bajo en la categoría de desempeño alto con solo un 23.1%. Esta tendencia podría reflejar las diferencias en las interacciones directas y el impacto visible que tienen en la experiencia del cliente en comparación con roles más frontales como servicio al cliente. Sin embargo,

aunque su impacto directo en la satisfacción del cliente pueda ser menos evidente, su función es esencial para garantizar que todas las operaciones del hotel funcionen sin problemas.

4.4.3. Descriptivos comparativos por variables de control (más dimensiones)

En este punto se presentan los resultados descriptivos ya no por clasificación de frecuencias (alto, medio y bajo), sino por media aritmética para facilitar la presentación de resultados, dado lo extenso de la comparación.

En el anexo 6 (Tabla 24) se muestran las medias aritméticas del LA, calculadas en una escala de 1 a 5, donde 3 es el valor medio. Se aprecia que, en general, las percepciones fluctúan alrededor de los niveles medios en todas las categorías evaluadas: LA y sus cuatro dimensiones (las medias fluctúan entre 2.71 y 3.48). Lo más destacable de este estudio es la dimensión de orientación moral, que consistentemente muestra las mayores medias en comparación con las otras categorías. Esto sugiere que los trabajadores perciben una fuerte presencia de principios éticos y morales en su entorno laboral. Interesantemente, esta tendencia se mantiene a través de diferentes segmentos demográficos y áreas de trabajo, como se observa en las subcategorías de sexo, grupo de edad y departamento laboral. Particularmente, las mujeres y los grupos de edad de 31-39 y 40-50 años muestran las puntuaciones más altas en Orientación Moral, lo que podría indicar una mayor sensibilidad o valoración de los aspectos éticos en estos grupos.

Con respecto al DL (medido también con una escala del 1 al 5), los resultados muestran una tendencia interesante (ver Anexo 6 – Tabla 25), destacando especialmente en la categoría de comportamiento laboral positivo, que consistentemente presenta las puntuaciones más altas en todas las subcategorías (en general el nivel es de 3.56, en comparación con las otras dimensiones que tienen niveles menores a 3.29). Esto sugiere que, independientemente de otros factores como el género, la edad o el departamento específico, los empleados tienden a mostrar un comportamiento positivo en el trabajo, lo que puede ser un indicativo de un ambiente laboral generalmente favorable y una cultura organizacional que fomenta actitudes positivas.

4.5. Prueba de hipótesis

Para la facilitar la presentación y clasificación de los resultados se utiliza este baremo sobre la intensidad de las correlaciones halladas, según la escala de Schober et al. (2018).

$r = 0$ a $.25$ (Despreciable)

$r = .26$ a $.5$ (Débil)

$r = .51$ a $.75$ (Moderada)

$r = .75$ a 1.0 (Fuerte)

4.5.1. Hipótesis general

Para la hipótesis general:

"Hg. Existe una relación positiva entre el LA y el DL en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023."

Tabla 15

Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Liderazgo auténtico	Coefficiente de correlación	.530**
		Sig. (unilateral)	.000
		N	83

Nota. ** p -valor $< .05$.

Al utilizar el Rho de Spearman (ver Tabla 15), se encontró una correlación (r) de $.530$ con respecto al LA y el DL. Según el baremo, esta correlación cae en la categoría de moderada. La significancia unilateral es de $.00$, lo cual es menor a $.05$, lo que indica que la correlación es significativa. Dado este nivel de correlación y su significancia, se puede concluir que la hipótesis general se acepta, respaldando así la afirmación de que hay una relación positiva moderada entre el LA y el DL en el grupo estudiado.

4.5.2. Hipótesis específicas

Los resultados para la contrastación de las hipótesis específicas se muestran en las Tablas 16 y 17. A continuación se presenta cada una de forma concreta.

Tabla 16*Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral (por dimensiones)*

			Desempeño de la tarea	Desempeño contextual	Comportamiento laboral positivo
Rho de Spearman	Liderazgo auténtico	Coefficiente de correlación	.308**	.456**	.588**
		Sig. (unilateral)	.000	.000	.000
		N	83	83	83

Nota. ** p -valor < .05.

“He1. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño de la tarea en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023”.

Utilizando el Rho de Spearman, el coeficiente de correlación entre LA y el desempeño de la tarea es de .308 (Tabla 16). Según el baremo establecido, esta correlación se encuentra en la categoría de débil. La significancia unilateral es .000 (menor a .05), lo que indica que esta correlación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, la hipótesis He1 se acepta, sugiriendo una relación positiva débil entre el LA y el desempeño de la tarea en el grupo de estudio.

“He2. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño contextual en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”

Con un coeficiente de correlación de .456 (Tabla 16), la relación entre LA y desempeño contextual cae en la categoría de "Débil" según el baremo. La significancia unilateral es, nuevamente, .000, siendo esto estadísticamente significativo. Por lo que, la hipótesis He2 se acepta, confirmando una relación positiva débil entre el LA y el desempeño contextual en el conjunto de datos analizado.

“He3. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el comportamiento laboral positivo en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023”.

El coeficiente de correlación registrado es de .588 (Tabla 16), lo que ubica la relación entre LA y comportamiento laboral positivo en la categoría de moderada, según el baremo. Con una significancia unilateral de .000 (menor a .05), la correlación es estadísticamente

significativa. Así, la hipótesis He3 se acepta, estableciendo una relación positiva moderada entre el LA y el comportamiento laboral positivo para este grupo específico.

El siguiente grupo de hipótesis específicas, que tratan sobre las relaciones entre el DL y las dimensiones del LA, ha sido puestas a prueba mediante el test de Spearman, cuyos resultados se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17

Correlación entre desempeño laboral y liderazgo auténtico (por dimensiones)

			Autoconciencia	Transparencia en las relaciones	Orientación moral	Equilibrio procesal
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	.330**	.307**	.306**	.595**
		Sig. (unilateral)	.000	.000	.000	.000
		N	83	83	83	83

Nota. ** p -valor < .05.

“He4. Existe una relación positiva entre la autoconciencia y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”

El coeficiente de correlación entre la autoconciencia y el DL es de .330 (Tabla 17). Basándonos en el baremo, esta correlación se encuentra en la categoría de débil. Dado que la significancia unilateral es .000, es estadísticamente significativa. Por tanto, la hipótesis He4 se acepta, lo que sugiere una relación positiva débil entre la autoconciencia y el DL en el grupo estudiado.

“He5. Existe una relación positiva entre la transparencia en las relaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”

Con un coeficiente de correlación de .307 (Tabla 17), la relación entre la transparencia en las relaciones y el DL cae en la categoría de débil. Con una significancia unilateral de .000, esta correlación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, la hipótesis He5 se acepta, confirmando una relación positiva débil entre la transparencia en las relaciones y el DL en el conjunto de datos analizado.

“He6. Existe una relación positiva entre la orientación moral y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”

El coeficiente de correlación entre la orientación moral y el DL es de .306 (Tabla 17), ubicándolo en la categoría de débil. Dada una significancia unilateral de .000, esta correlación es estadísticamente significativa. Así, la hipótesis He6 se acepta, indicando una relación positiva débil entre la orientación moral y el DL para este grupo.

“He7. Existe una relación positiva entre el equilibrio procesal y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.”

Con un coeficiente de correlación registrado de .595 (Tabla 17), la relación entre el equilibrio procesal y el DL cae en la categoría de moderada. Con una significancia unilateral de .000, la correlación es estadísticamente significativa. Así, la hipótesis He7 se acepta, estableciendo una relación positiva moderada entre el equilibrio procesal y el DL en el grupo específico.

4.6. Comparativo de correlaciones

4.6.1. Comparativo por sexo

Tabla 18

Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral (comparativo por sexo)

		Desempeño laboral	
		Hombre	Mujer
Rho de Spearman	Liderazgo auténtico	.407**	.527**
		Sig. (unilateral)	.000
		N	83

Nota. ** p -valor < .05.

Existe una relación positiva entre el LA y el DL tanto en hombres como en mujeres que trabajan en hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023. Sin embargo, la intensidad de esta relación varía entre los sexos.

En la Tabla 18 se aprecia que, para los hombres, el coeficiente de correlación entre el LA y el DL es de .407. Basado en el baremo, esta correlación se encuentra en la categoría de débil. A pesar de ser débil, la relación es estadísticamente significativa dado que la significancia unilateral es de .000. Para las mujeres, la correlación entre el LA y el DL es de .527. Según el baremo, esta relación se ubica en la categoría de moderada. Es una correlación estadísticamente significativa, con una significancia unilateral de .000.

En conclusión, aunque ambos sexos presentan una correlación positiva significativa entre el LA y el DL, la relación tiene mayor intensidad en las mujeres. Esto coincide con lo observado en los resultados descriptivos, donde las mujeres percibían de forma más elevada el estilo de LA. Por ende, este estilo de liderazgo parece impactar de forma más significativa en el DL de las mujeres en comparación con los hombres en el contexto especificado.

4.6.2. Comparativo por edad

Tabla 19

Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral (comparativo por edades)

		Desempeño laboral			
		22-30	31-39	40-50	
Rho de Spearman	Liderazgo auténtico	Coefficiente de correlación	.584**	.480**	.391**
		Sig. (unilateral)	.000	.000	.000
		N	83	83	83

Nota. ** p -valor < .05.

Estos resultados, mostrados en la Tabla 19, sugieren que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el LA y el DL en todos los grupos de edad estudiados. No obstante, la fuerza de esta relación disminuye ligeramente con la edad: es más fuerte en el grupo más joven (22-30 años) y más débil en el de mayor edad (40-50 años).

A pesar de estas variaciones en la magnitud de la correlación, sigue siendo importante señalar que la relación sigue siendo moderada en todos los grupos, lo que indica que el LA influye de manera positiva en el DL sin importar la edad del trabajador. Aun así, los factores asociados con la edad podrían influir en cómo se manifiesta y se percibe esta relación en el lugar de trabajo. Por ejemplo, los trabajadores más jóvenes podrían valorar o responder más al LA que sus contrapartes mayores. Es esencial considerar estos matices al diseñar intervenciones o programas de formación basados en los hallazgos.

4.6.3. Comparativo por función en el trabajo

Tabla 20

Correlación entre liderazgo auténtico y desempeño laboral (comparativo por tipo de función en el trabajo)

		Desempeño laboral				
		Administrativo	Servicio al cliente	Alimentos y bebidas	Mantenimiento y soporte	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.526**	.545**	.548**	.516**	
	Liderazgo auténtico	Sig. (unilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	

Nota. ** p -valor < .05.

Según lo visto en la Tabla 20 sobre la relación entre el LA y el DL según diferentes grupos de edad de los trabajadores en hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa en 2023, se observa lo siguiente:

En el grupo de edad de 22-30 años, el coeficiente de correlación entre el LA y el DL es de .584. Según el baremo proporcionado, esta correlación se clasifica como moderada. Para el grupo etario de 31-39 años, la correlación entre el LA y el DL es de .480. Finalmente, en el grupo de edad de 40-50 años, la correlación entre el LA y el DL es de .391. A pesar de ser la correlación más baja en comparación con los otros dos grupos de edad, sigue siendo estadísticamente (p valor= .000).

En todos los grupos de edad, existe una correlación positiva entre el LA y el DL. Sin embargo, la intensidad de esta relación varía según la edad. Específicamente, los trabajadores más jóvenes, aquellos entre 22-30 años, muestran la correlación más fuerte. Esto sugiere que su DL aumenta de manera más pronunciada conforme perciben con mayor intensidad que sus líderes ejercen el LA. Esta observación concuerda con los resultados descriptivos previos, señalando que el LA tiene un impacto especialmente relevante en el DL de los trabajadores más jóvenes en el contexto estudiado.

4.6.4. Correlaciones entre dimensiones de las variables

La correlación entre las dimensiones del DL y el LA revela aspectos significativos. La Tabla 26 del Anexo 6 destaca significativamente que la dimensión de equilibrio procesal presenta la mayor relación con todas las dimensiones del DL: desempeño de la tarea (0.515), desempeño contextual (0.553) y comportamiento laboral positivo (0.541). Estas

correlaciones son moderadas, superando el umbral de 0.5 (de acuerdo con el baremo empleado), lo cual indica una influencia notable de la percepción de equidad y balance en el liderazgo sobre los diferentes aspectos del DL. En contraste, las otras dimensiones del LA tienen relaciones más débiles con las dimensiones del DL, todas ellas por debajo de 0.5, lo que sugiere una influencia menos pronunciada.

4.7. Discusión de resultados

En primer lugar, metodológicamente el presente estudio sustenta los instrumentos empleados. Los cuestionarios ALI (Neider & Schriesheim, 2011) e IWPQ (Koopmans et al., 2016) se emplearon en este estudio para evaluar su validez y confiabilidad en el contexto del sector hotelero de Arequipa. Aunque estos instrumentos han sido validados en investigaciones internacionales, su aplicabilidad en este contexto específico no estaba clara. Los valores obtenidos del Alfa de Cronbach para ambas escalas, superiores a .7, confirman una confiabilidad adecuada en este contexto. La aplicación exitosa de estos cuestionarios en el sector hotelero de Arequipa contribuye al estado de la investigación nacional y sugiere la posibilidad de emplear estos instrumentos en otros sectores o regiones del país.

Por otro lado, el hallazgo principal de la presente investigación, basado en los trabajadores de hoteles con el Sello *Safe Travels* del distrito de Selva Alegre de Arequipa, es una correlación positiva moderada entre el LA y el DL ($r = .530$). Este resultado está alineado con varios de los antecedentes previamente presentados:

Zeb et al. (2020), al estudiar en PTCL, encontraron que ciertas dimensiones del LA estaban relacionadas con el rendimiento laboral, aunque con coeficientes de determinación menores (R^2 de .103 y .21). Sin embargo, en el contexto de la empresa de telecomunicaciones, otras dimensiones del LA no mostraron una influencia significativa, lo que difiere del presente estudio donde se observó una relación global entre el LA y el DL. Wei et al. (2018) en China reportaron una relación positiva entre el LA y el DL orientado a la tarea ($r = .31^{**}$), que, aunque es positiva, es inferior a la encontrada en el presente estudio ($r = .530$). Ribeiro et al. (2018) en Portugal observaron relaciones positivas entre LA y DL, pero con coeficientes de correlación menores al presente estudio ($r = .195$; $p < .01$). Liendo y Rodríguez (2022), en el contexto de la industria minera, encontraron una correlación positiva entre el LA y el compromiso organizacional ($r = .496$). Aunque estudiaron el compromiso en lugar del DL, su coeficiente es cercano al encontrado en la presente investigación.

Finalmente, el estudio de Cuba et al. (2019) halló que el liderazgo transformacional presentó una relación con el DL ($r = .22$), así como el desempeño medido por competencias

($r=.23$) y objetivos ($r=.16$). Este trabajo es interesante porque aporta una perspectiva comparativa con el presente estudio, esto implica que el LA puede ser más efectivo en el desempeño de los empleados. Esta diferencia en la magnitud de las correlaciones podría indicar que los enfoques más auténticos y éticos en el liderazgo tienen un impacto más notable en el DL, comparado con estilos como el transformacional, que se centran más en la inspiración y la motivación.

Aunque cada estudio tiene su contexto y variables específicas, la tendencia general de estos antecedentes respalda la idea de que el LA tiene una relación positiva con aspectos del DL. La presente investigación en Arequipa refuerza esta tendencia y proporciona evidencia adicional en el contexto de los hoteles con el Sello Safe Travels. La magnitud de la correlación encontrada en esta investigación ($r = .530$) es más alta que en algunos de los antecedentes mencionados, lo que podría sugerir que en el contexto de hoteles con el Sello Safe Travels, el LA tiene un impacto más fuerte en el DL. Esta diferencia podría deberse a factores culturales, organizacionales o específicos del sector hotelero en Arequipa.

Por otra parte, con respecto a la profundización de las correlaciones halladas, como se ha podido ver, el nivel de correlación entre LA y DL ($r=.530$) es moderado; sin embargo, con respecto a las dimensiones, la correlación más alta se encontró entre el LA y el comportamiento laboral positivo ($r = .588$, $p = .000$), seguida por la relación con el desempeño contextual ($r = 0.456$, $p = 0.000$) y, finalmente, con el desempeño de la tarea ($r = 0.308$, $p = 0.000$). Este orden de correlaciones sugiere que la asociación más significativa del LA se centra en las actitudes y comportamientos que complementan el DL, como evitar quejas sobre problemas menores relacionados con el trabajo, no magnificar los problemas laborales, enfocarse en los aspectos positivos, entre otros. Estos comportamientos contribuyen a crear un ambiente laboral más positivo y colaborativo, favoreciendo la cohesión del equipo.

Este nivel de correlación entre el LA y el comportamiento laboral positivo muestra que este tipo de liderazgo, al ser genuino, transparente y ético, fomenta un clima de confianza y respeto entre los líderes y sus subordinados. Esto, a su vez, incentivaría a los empleados a actuar de manera más constructiva y proactiva en su entorno laboral, priorizando el bienestar del grupo sobre las quejas o inquietudes individuales menores, esto coincide con la teoría planteada por Walumbwa et al. (2008).

Aunque las correlaciones con el desempeño de la tarea y el desempeño contextual son menores en comparación con el comportamiento laboral positivo, siguen siendo significativas. No obstante, esto muestra que el LA sobre todo generaría una mejora en

cuanto a aspectos complementarios al trabajo, más que sobre el trabajo en sí, esto sea alineado con la complejidad intrínseca del constructo LA, que puede generar un desvío en la atención de los subordinados, por encima de sus tareas principales (Diddams & Chang, 2012).

Ahora, con respecto al análisis de las dimensiones del LA, se observa que la dimensión de equilibrio procesal tiene la correlación más alta ($r = 0.595$, $p = 0.000$) con el DL, superando a otras dimensiones como autoconciencia ($r = 0.330$), transparencia en las relaciones ($r = 0.307$) y orientación moral ($r = 0.306$). Este hallazgo sugiere que el equilibrio procesal, que se manifiesta en la objetividad y apertura del líder, es fundamental para alcanzar un DL más elevado.

Las características de esta dimensión, que incluyen la disposición del líder a recibir ideas que desafíen sus creencias, su habilidad para escuchar atentamente perspectivas alternativas, entre otras, serían más importantes para el fomento del DL, ya que, a diferencia de las otras dimensiones, es esencialmente de carácter más racional, lo que, según lo hallado, sería más efectivo para incrementar el DL en los trabajadores de este sector.

De forma aún más profunda, cuando se presentan los resultados divididos por variables de control, se observan hallazgos aún más relevantes. Se puede ver que existe una relación más fuerte entre el LA y el DL en mujeres ($r = 0.527$) en comparación con los hombres ($r = 0.407$). Esto sugiere que el estilo de LA impacta de manera más significativa en el desempeño de las mujeres. Esto puede indicar que las mujeres perciben y valoran con mayor intensidad este estilo de liderazgo, posiblemente debido a su énfasis en la transparencia, la autenticidad y la conexión interpersonal.

Este interesante hallazgo encuentra sustento en lo planteado por Hau-Siu (2005) el estudio reveló que, en la percepción de cualidades de liderazgo, las mujeres tienden a proyectar una imagen más favorable de los líderes que los hombres. Esto se debe a que las subordinadas femeninas valoran más atributos como la humanidad, la participación, la integridad y el enfoque en el equipo en los líderes. Aunque las cualidades generales valoradas en el liderazgo son similares entre ambos géneros, las diferencias sutiles en las preferencias destacan una tendencia de las mujeres a preferir estilos de liderazgo que enfatizan aspectos más relacionados con la colaboración y la ética, en contraposición a un enfoque más centrado en el rendimiento y la individualidad, típicamente favorecido por los subordinados masculinos.

El análisis por rango de edad también muestra resultados llamativos, pues se aprecia que las personas más jóvenes (22-30 años) muestran la correlación más alta ($r = 0.584$) entre

la percepción del LA y su DL. Esta correlación disminuye gradualmente con los grupos de 31-39 años ($r = 0.480$) y 40-50 años ($r = 0.391$). Estos datos respaldan la idea de que las generaciones más jóvenes responden más positivamente al LA, posiblemente debido a una mayor valoración de la autenticidad y la transparencia en sus líderes. El estudio realizado por Chong y Wolf (2010) da sustento a este hallazgo, pues revela que la edad es un factor de influencia sobre la percepción de liderazgo, ya que indica que los trabajadores de más edad tienen una percepción más negativa sobre el liderazgo y los cambios generados por éste, que los de menos edad.

Finalmente, en cuanto a la relación entre el LA y el DL según el tipo de trabajo, no se observan diferencias notables entre los distintos roles: administrativo ($r = 0.526$), servicio al cliente ($r = 0.545$), alimentos y bebidas ($r = 0.548$) y mantenimiento y soporte ($r = 0.516$). Estos resultados sugieren que, independientemente de la naturaleza específica del trabajo, el LA es valorado de manera similar en cuanto a su asociación con el DL, lo que destaca su relevancia en distintos ámbitos laborales.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Primera. Para dar respuesta al objetivo general de "identificar el tipo de relación entre el LA y el DL en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023", al emplear el Rho de Spearman, se determinó un coeficiente de correlación de .530 entre el LA y el DL (categorizada como moderada). La significancia es de .00, lo cual es menor a .05, señalando que la relación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, existe una relación positiva moderada entre las variables en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels en el distrito mencionado.

Segunda. Para dar respuesta al objetivo específico de "identificar el tipo de relación entre el LA y el desempeño contextual en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023", se empleó el Rho de Spearman, determinando un coeficiente de correlación de .456 entre ambas variables (categorizada como débil). La significancia unilateral es de .00, lo cual es menor a .05, indicando que la relación es estadísticamente significativa. Se concluye, por ende, que existe una relación positiva débil entre el LA y el desempeño contextual en el grupo de trabajadores estudiados.

Tercera. Para dar respuesta al objetivo específico de "identificar el tipo de relación entre el LA y el comportamiento laboral positivo en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023", el coeficiente de correlación detectado fue de .588 utilizando el Rho de Spearman (categorizada como moderada). La significancia unilateral reportada es de .00, menor a .05, lo que resalta una correlación estadísticamente significativa. En consecuencia, se concluye que hay una relación positiva moderada entre el LA y el comportamiento laboral positivo en el conjunto de trabajadores investigado.

Cuarta. Para dar respuesta al objetivo específico de "identificar el tipo de relación entre la autoconciencia y el DL en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023", al aplicar el Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de .330 entre autoconciencia y DL (categorizada como débil). La significancia unilateral es de .00, lo cual es menor a .05, indicando que la relación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se concluye que existe una relación positiva débil entre las variables en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels en el distrito mencionado.

Quinta. Para dar respuesta al objetivo específico de "identificar el tipo de relación entre la autoconciencia y el DL en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023", se empleó el Rho de Spearman, obteniendo un coeficiente de correlación de .330 entre la autoconciencia y el DL (categorizada como débil). Dado que la significancia unilateral es de .00, menor a .05, se destaca la correlación como estadísticamente significativa. En consecuencia, se concluye que hay una relación positiva débil entre la autoconciencia y el DL en los colaboradores de hoteles con el Sello Safe Travels en el distrito indicado.

Sexta. Respondiendo al objetivo específico de "identificar el tipo de relación entre la transparencia en las relaciones y el DL en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023", el coeficiente de correlación detectado fue de .307 (categorizada como débil). La significancia unilateral es de .00, indicando una relación estadísticamente significativa. Se concluye que existe una relación positiva débil entre la transparencia en las relaciones y el DL en los trabajadores del grupo estudiado.

Séptima. Para el objetivo específico de "identificar el tipo de relación entre la orientación moral y el DL en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023", al aplicar el Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de .306 entre la orientación moral y el DL (categorizada como débil). La significancia unilateral es de .00, lo que se traduce en una correlación estadísticamente significativa. De este modo, se concluye que hay una relación positiva débil entre la orientación moral y el DL en los trabajadores del distrito mencionado.

Octava. Por último, al abordar el objetivo específico de "identificar el tipo de relación entre el equilibrio procesal y el DL en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023", el coeficiente de correlación registrado fue de .595 (categorizado como moderado). La significancia unilateral es de .00, denotando una correlación estadísticamente significativa. Se concluye, por lo tanto, que existe una relación positiva moderada entre el equilibrio procesal y el DL en el conjunto de trabajadores investigado.

5.2. Recomendaciones

Primera. Las empresas deberían enfocarse en desarrollar y fortalecer el LA, a través de talleres interactivos y prácticos, enfocados en habilidades clave como la comunicación genuina, la toma de decisiones éticas y la transparencia en la gestión. Paralelamente, sería beneficioso establecer programas, donde líderes con experiencia en LA guíen y apoyen a otros líderes o colaboradores con potencial de líderes, ayudándoles a desarrollar sus propias habilidades de liderazgo y a entender la importancia de la autenticidad en el ambiente laboral.

Segunda. Es importante que las empresas del sector hotelero en el distrito de Selva Alegre de Arequipa tomen medidas específicas para potenciar el DL de su personal. En primer lugar, considerando que las mujeres tienen ligeramente mejores desempeños laborales en comparación con los hombres, las empresas podrían implementar programas de formación y desarrollo centrados en potenciar habilidades y competencias específicas en ambos grupos. Además, es importante brindar especial atención y recursos a la capacitación del grupo etario de 31 a 39 años, ya que demuestran un alto rendimiento en roles que requieren interacción frecuente con clientes.

Tercera. Dada la evidencia de que las mujeres perciben y valoran el LA con una mayor intensidad que los hombres, sería recomendable que los hoteles del sector estudiado realicen programas de capacitación en LA a sus líderes, que estén diseñados para entender las necesidades específicas y las percepciones de las mujeres en el ámbito laboral. Es decir, que los líderes ejerzan el liderazgo, pero de forma diferenciada sobre el género de los colaboradores para maximizar su influencia. Al hacerlo, no solo se fomentaría un entorno de trabajo más inclusivo, sino que se maximizaría el potencial de mejora en el DL entre las empleadas.

Cuarta. Dado que el grupo etario de 22-30 años muestra la correlación más alta entre la percepción del LA y su DL, se sugiere que los líderes apliquen con mayor énfasis el LA en este segmento demográfico. Los líderes pueden centrarse en guiar y apoyar a los jóvenes empleados mediante estrategias de liderazgo que reflejen autenticidad y transparencia, lo cual potenciaría su desempeño y desarrollo profesional. Además, se recomienda la implementación de talleres y sesiones de formación enfocados en los principios del LA, diseñados para alinearse con las características y valores de las generaciones más jóvenes, para maximizar su impacto y eficacia en este grupo específico.

Quinta. Mientras el LA tiene una asociación positiva considerable en el comportamiento laboral positivo, es importante que las organizaciones mantengan un equilibrio entre fomentar este tipo de liderazgo y asegurar que las tareas principales sean ejecutadas

eficientemente. Si bien un comportamiento laboral positivo puede conducir a un ambiente de trabajo más armonioso, no debe sobrepasar la importancia de cumplir eficientemente de las tareas primarias. Por lo tanto, las empresas deberían combinar programas de capacitación en LA con estrategias y herramientas que garanticen un desempeño eficiente en las tareas específicas.

Sexta. Dada la confiabilidad demostrada por los cuestionarios ALI (Neider & Schriesheim, 2011) e IWPQ (Koopmans et al., 2016) en el sector hotelero de Arequipa, se recomienda a los investigadores considerar la aplicación de estos instrumentos en futuros estudios relacionados con el DL y el liderazgo en otros contextos nacionales o regionales.

Lista de Referencias

- Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507–519. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *The Transformational Model of Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gestao e Producao*, 24(1), 2–14. <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>
- Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2020). Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12(6), 2250. <https://doi.org/10.3390/su12062250>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- CEPAL. (2021). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe*. https://Repositorio.Cepal.Org/Bitstream/Handle/11362/46551/S2000674_es.Pdf?Sequence=1&isAllowed=y.
- Chong, E., & Wolf, H. (2010). Factors influencing followers' perception of organisational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 402–419. <https://doi.org/10.1108/01437731011056434>

- Cuba, J., Minaya, N., & Zumarán, A. (2019). *El rol predictivo de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera del Perú* [Tesis de Maestría]. Universidad del Pacífico.
- DatosPerú.Org. (2023). *Datos Perú*. <https://www.datosperu.org/Empresa-Cnrrepresentaciones-e-Inversiones-Sociedad-Anonima-Cerrada-Cnr-Sac-20455610541.Php>.
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.010>
- Fusco, T., O’riordan, S., & Palmer, S. (2015). An Existential Approach to Authentic Leadership Development-A Review of the Existential Coaching Literature and its’ relationship to Authentic Leadership. *The Coaching Psychologist*, 11(2), 61–73. <https://www.researchgate.net/publication/294260349>
- Gutiérrez, J., & Defilippi, E. (2021). More flights, more seats, more tourists? Evidence from Peru. *Centro de Investigación: Universidad Del Pacífico*, 1–32.
- Hadian, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>
- Hahhan, S., Walumbwa, F., & Fry, L. (2011). Leadership in action teams: team leader and members’ authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3), 771–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x>
- Hau-Siu, I. (2005). Gender differences in perceived leadership effectiveness in Hong Kong. *Women in Management Review*, 20(4), 216–233. <https://doi.org/10.1108/09649420510599052>
- Hernández- Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill.
- IPE. (2023). *La Pandemia y las Protestas Hundieron al Turismo en el Sur*. <https://www.ipe.org.pe/Portal/La-Pandemia-y-Las-Protestas-Hundieron-al-Turismo-En-El-Sur/>.
- Iszatt-White, M., & Kempster, S. (2019). Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the ‘Root Construct’? *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 356–369. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12193>

- JLL. (2023). *Research Hotels & Hospitality: Global Hotel Investment Outlook*.
<https://Hotelmarketplace.Co/Wp-Content/Uploads/JLL-2023-Global-Hotel-Investment-Outlook.Pdf>.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107–117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2022). Authentic leadership and flourishing: Do trust in the organization and organizational support matter during times of uncertainty? *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955300>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Lane, D. A., & Down, M. (2010). The art of managing for the future: leadership of turbulence. *Management Decision*, 48(4), 512–527.
<https://doi.org/10.1108/00251741011041328>
- Liendo, C., & Rodriguez, J. (2022). *Relación entre liderazgo auténtico y compromiso organizacional en una empresa dedicada a la re manufactura de componentes mineros y servicios relacionados en Lima- Perú, 2021*. UCSP.
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- MINCETUR. (2021). *Sello Internacional SAFE TRAVELS para destinos turísticos*.
<https://Www.Gob.Pe/Institucion/Mincetur/Informes-Publicaciones/2001539-Sello-Internacional-Safe-Travels-Para-Destinos-Turisticos>.
- MINCETUR. (2022). *Ámbito del destino turístico reconocido*.
https://Consultasenlinea.Mincetur.Gob.Pe/SafeTravels/Destinos/PLANTILLA_AR-EQUIPA_agosto22.Pdf.
- MINCETUR. (2023). *Expectativas de Turismo Interno para el 2023*.
<https://Www.Elperuano.Pe/Noticia/199686-Expectativas-Del-Turismo-Interno-Para-El-2023>.

- Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>
- Muguna, S. (2022). Authentic Leadership and Societal Transformation: A Review of Literature. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 11). <https://www.ijol.cikd.ca>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Nelson, K. K., Price, R. A., & Rountree, B. R. (2008). The market reaction to Arthur Andersen's role in the Enron scandal: Loss of reputation or confounding effects? *Journal of Accounting and Economics*, 46(2–3), 279–293. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2008.09.001>
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. Pearson.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for business students*. Pearson Education Limited.

- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Spence, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266–1276. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012>
- Tran, D. Q., & Spears, L. C. (2020). Servant-Leadership and Community: Humanistic Perspectives from Pope John XXIII and Robert K. Greenleaf. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 117–131. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00089-4>
- Virgana, V. (2021). The Effect of Job Performance Through Organizational Culture, Work Environment, Personality, and Motivation. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(2), 87–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.2.87-98>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2018). The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers' Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 763–773. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3379-0>
- Zeb, A., Rehman, F. ur, Imran, M., Ali, M., & Almansoori, R. G. (2020). Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 299–317. <https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2020-0011>

Anexo 2. Cuestionario para medir el desempeño laboral

Tabla 21

Cuestionario de desempeño laboral

Ítem	Enunciado	Dimensión
1	Logré planificar mi trabajo para terminarlo a tiempo	Desempeño de la tarea
2	Tuve en cuenta el resultado del trabajo que necesitaba lograr	
3	Pude establecer prioridades	
4	Pude realizar mi trabajo de manera eficiente	
5	Manejé bien mi tiempo	
6	Por mi propia iniciativa, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron	Desempeño contextual
7	Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles	
8	Trabajé en mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo	
9	Trabajé en mantener mis habilidades laborales actualizadas	
10	Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problema	
11	Asumí responsabilidades adicionales	
12	Busqué continuamente nuevos retos en mi trabajo	
13	Participé activamente en reuniones y/o consultas	
14	Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo en el trabajo	Comportamiento laboral positivo
15	Hice los problemas en el trabajo más grandes de lo que era	
16	Me concentré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivo	
17	Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo	
18	Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo	

Nota. Adaptado de Koopmans et al. (2016), p. 612. El comportamiento laboral positivo es una dimensión que se mide de forma inversa en el instrumento. Por lo tanto, la codificación es inversa.

Anexo 3. Cifras de cantidad de establecimientos de turismo y pernoctaciones (Arequipa)

Tabla 22

Cantidad de establecimientos de hospedaje y arribo de turistas hacia Arequipa

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio
Nro. de establecimientos	1,053	1,079	1,163	1,292	1,398	1,463	1,491	1,617	873	1,435	1,455	
Crecimiento interanual		2.5%	7.8%	11.1%	8.2%	4.6%	1.9%	8.5%	-46.0%	64.4%	1.4%	6.4%
Pernoctaciones extranjeros	496,257	482,094	489,808	530,321	602,594	558,372	624,541	699,801	139,610	642,713	664,811	
Crecimiento interanual		-2.9%	1.6%	8.3%	13.6%	-7.3%	11.9%	12.1%	-80.1%	360.4%	3.4%	32.1%
Pernoctaciones nacionales	1,914,669	2,009,248	2,224,369	2,251,673	1,980,107	1,933,092	2,171,324	2,287,731	1,246,211	2,101,105	2,353,238	
Crecimiento interanual		4.9%	10.7%	1.2%	-12.1%	-2.4%	12.3%	5.4%	-45.5%	68.6%	12.0%	5.5%

Nota. Adaptado de MINCETUR (2023).

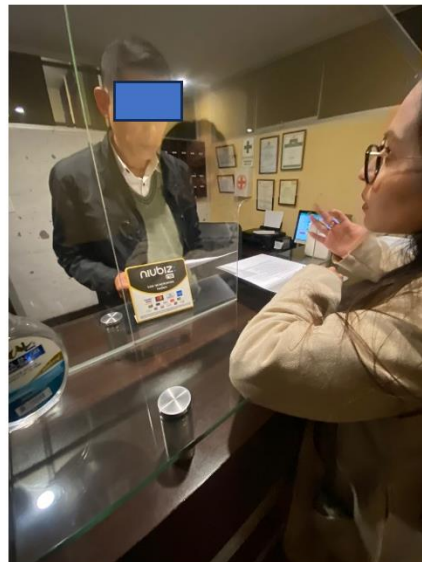
Anexo 4. Matriz de Consistencia

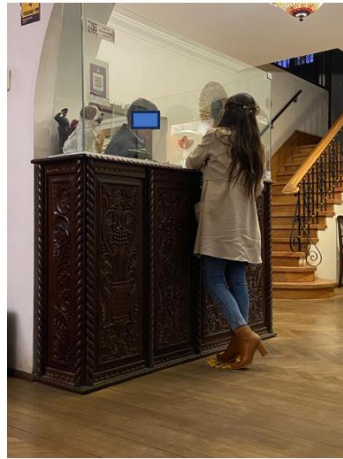
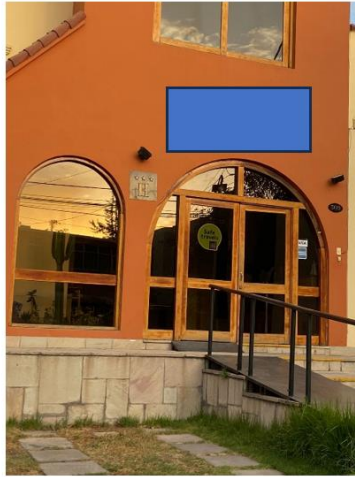
Problema	Objetivos	Revisión de literatura	Hipótesis	Variables	Escalas
<p>Pregunta general:</p> <p>-¿Cuál es el tipo de relación entre liderazgo auténtico y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>-Identificar el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.</p>		<p>General:</p> <p>--"Hg. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa."</p>		
<p>Preguntas específicas:</p> <p>--¿Cuál es el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño de la tarea en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?</p> <p>-¿Cuál es el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño contextual en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?</p> <p>-¿Cuál es el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento laboral positivo en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?</p> <p>-¿Cuál es el tipo de relación entre la autoconciencia y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?</p> <p>-¿Cuál es el tipo de relación entre la transparencia en las relaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?</p> <p>-¿Cuál es el tipo de relación entre la orientación moral y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?</p> <p>-¿Cuál es el tipo de relación entre el equilibrio procesal y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023?</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>-Identificar el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño de la tarea en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.</p> <p>-Identificar el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el desempeño contextual en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.</p> <p>-Identificar el tipo de relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento laboral positivo en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.</p> <p>-Identificar el tipo de relación entre la autoconciencia y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.</p> <p>-Identificar el tipo de relación entre la transparencia en las relaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.</p> <p>-Identificar el tipo de relación entre la orientación moral y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.</p> <p>-Identificar el tipo de relación entre el equilibrio procesal y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023.</p>	<p>Antecedentes:</p> <p>Zeb et al. (2020)</p> <p>Wei et al. (2018)</p> <p>Ribeiro et al. (2018)</p> <p>Marco teórico:</p> <p>Liderazgo auténtico: Walumbwa et al. (2008) y Neider y Schriesheim (2011)</p> <p>Desempeño laboral: Koopmans et al. (2014)</p>	<p>Específicas</p> <p>--"He1. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño de la tarea en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023."</p> <p>--"He2. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño contextual en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023."</p> <p>--"He3. Existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el comportamiento laboral positivo en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023."</p> <p>--"He4. Existe una relación positiva entre la autoconciencia y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023."</p> <p>--"He5. Existe una relación positiva entre la transparencia en las relaciones y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023."</p> <p>--"He6. Existe una relación positiva entre la orientación moral y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023."</p> <p>--"He7. Existe una relación positiva entre el equilibrio procesal y el desempeño laboral en los trabajadores de hoteles con el Sello Safe Travels del distrito de Selva Alegre de Arequipa, 2023."</p>	<p>V1: Liderazgo auténtico</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Autoconciencia Transparencia en las relaciones Orientación moral Equilibrio procesal</p> <p>V2: Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Desempeño de la tarea Desempeño contextual Comportamiento laboral positivo</p>	<p>Cuestionario de liderazgo auténtico (ALI), por Neider y Schriesheim (2011)</p> <p>Cuestionario de desempeño laboral por (IWPQ) Koopmans et al. (2016)</p>

Anexo 5. Evidencias de aplicación de estudio

Figura 11

Evidencias de aplicación de encuesta





Nota. Se ocultó la identidad de las personas, dada la naturaleza anónima de la presente investigación.

Anexo 6. Resultados descriptivos y correlacionales complementarios

Tabla 23

Medias de liderazgo auténtico más dimensiones, clasificados por las variables de control

Categoría	Liderazgo auténtico	Autoconciencia	Transparencia en la relaciones	Orientación moral	Equilibrio procesal
Resultado general	3.09	3.13	2.84	3.34	3.13
Hombre	2.95	3.00	2.71	3.19	3.00
Mujer	3.22	3.27	2.96	3.48	3.27
22-30	3.01	3.05	2.77	3.25	3.05
31-39	3.12	3.17	2.87	3.37	3.17
40-50	3.13	3.17	2.87	3.38	3.17
Administrativo	3.08	3.12	2.83	3.33	3.12
Servicio al cliente	2.95	2.99	2.71	3.19	2.99
Alimentos y bebidas	3.02	3.06	2.77	3.26	3.06
Mantenimiento y soporte	3.10	3.14	2.85	3.35	3.14

Nota. La escala fue del 1 al 5, por lo que las medias fluctúan entre esos valores.

Tabla 24

Medias de desempeño laboral más dimensiones, clasificados por las variables de control

Categoría	Desempeño laboral	Desempeño de la tarea	Desempeño contextual	Comportamiento laboral positivo
Resultado general	3.38	3.20	3.29	3.56
Hombre	3.31	3.14	3.23	3.49
Mujer	3.44	3.26	3.35	3.62
22-30	3.19	3.02	3.11	3.36
31-39	3.72	3.52	3.62	3.92
40-50	3.22	3.05	3.14	3.40
Administrativo	3.38	3.20	3.29	3.56
Servicio al cliente	3.53	3.35	3.44	3.73
Alimentos y bebidas	3.14	2.98	3.06	3.32
Mantenimiento y soporte	2.85	2.70	2.77	3.00

Nota. La escala fue del 1 al 5, por lo que las medias fluctúan entre esos valores.

Tabla 25*Correlación entre las dimensiones de liderazgo auténtico y desempeño laboral*

	Liderazgo auténtico	Autoconciencia	Transparencia en la relaciones	Orientación moral	Equilibrio procesal
Desempeño laboral	0.530	0.330	0.307	0.306	0.595
Desempeño de la tarea	0.308	0.379	0.356	0.402	0.515
Desempeño contextual	0.456	0.409	0.337	0.394	0.553
Comportamiento laboral positivo	0.588	0.385	0.379	0.356	0.541

Nota. Todos los resultados son significativos (p valor < .05).