

## Desempeño turístico en tarma: Efectos del liderazgo servidor y colaborativo en empresas locales

*Tourism performance in Tarma: Effects of servant and collaborative leadership in local enterprises.*

DOI: <https://doi.org/10.61210/tarama.v2i3.130>

<sup>a</sup>Arturo Nicanor Suárez Orellana<sup>1</sup>

asuarez@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7631-3765>

<sup>b</sup>Guido Amadeo Fierro silva<sup>1</sup>

gfierro@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2700-7408>

<sup>c</sup>Vicente Luis Torres Alva<sup>1</sup>

vtorres@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5085-6435>

<sup>d</sup>Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva<sup>1</sup>

wyupanqui@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9875-8260>

<sup>e</sup>Jacqueline Denisse LLacza Molina<sup>1</sup>

jllacza@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0009-6820-0109>

<sup>f</sup>Rober Anibal Luciano Alipio<sup>1</sup>

rluciano@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-9555-6690>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

Recibido: Setiembre, 2024

Acceptado: Octubre, 2024

Publicado: Diciembre, 2024

### RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue evaluar el impacto del liderazgo servidor y colaborativo en el desempeño organizacional de las empresas del sector turístico en Tarma. Se adoptó una metodología cuantitativa, utilizando encuestas para recopilar datos, con escala tipo Likert, de una muestra de 305 empresas turísticas de la provincia. Los datos fueron analizados mediante Excel y SPSS, aplicando tablas de frecuencia, análisis de correlación y regresiones ordinales para validar las hipótesis planteadas. Los resultados revelaron que el 80% de los encuestados calificó el liderazgo servidor como bueno o excelente, subrayando su importancia en el ámbito turístico. Asimismo, el 83% consideró que el liderazgo colaborativo también era bueno o excelente. En términos de desempeño organizacional, más del 64% de los participantes lo evaluó positivamente. Se observó que el liderazgo servidor explicaba el 34.2% del desempeño organizacional, mientras que el liderazgo colaborativo contribuía con un 35.1%. Además, se encontró una correlación positiva moderada de 0.505 entre ambos estilos de liderazgo. En conclusión, los resultados sugieren que la implementación de estilos de liderazgo orientados al servicio y la colaboración no solo incrementa la satisfacción del personal, sino que también mejora el desempeño organizacional, posicionando a las empresas de Tarma en una situación competitiva ventajosa dentro del sector turístico.

**Palabras clave:** liderazgo servidor; liderazgo colaborativo; desempeño organizacional; sector turístico; pequeñas empresas.

### ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the impact of servant and collaborative leadership on the organizational performance of companies in the tourism sector in Tarma. A quantitative methodology was adopted, using surveys to collect data from a sample of 305 tourism companies in the region. The data were analyzed using Excel and SPSS, applying frequency tables, correlation analysis and ordinal regressions to validate the proposed hypotheses. The results revealed that 80% of respondents rated servant leadership as good or excellent, underscoring its importance in the tourism field. Likewise, 83% considered that collaborative leadership was also good or excellent. In terms of organizational performance, more than 64% of the participants evaluated it positively. It was observed that servant leadership explained 34.2% of organizational performance, while collaborative leadership contributed 35.1%. Furthermore, a moderate positive correlation of 0.505 was found between both leadership styles. In conclusion, the results suggest that the implementation of leadership styles oriented to service and collaboration not only increases staff satisfaction, but also improves organizational performance, positioning Tarma companies in an advantageous competitive situation within the tourism sector.

**Keywords:** servant leadership; collaborative leadership; organizational performance; tourism sector; small businesses.

## INTRODUCCIÓN

El turismo global ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años, especialmente tras la pandemia de COVID-19, que provocó un colapso en los viajes y afectó millones de empleos (Yepez & Leimgruber, 2024). Sin embargo, la recuperación ha sido notable, con un creciente interés en experiencias personalizadas y sostenibles, priorizando el turismo local (Alshamlan et al., 2023). En 2019, se registraron 1.5 mil millones de llegadas internacionales, pero en 2020 esta cifra se redujo drásticamente en un 74%. Para 2022, las llegadas alcanzaron aproximadamente 1.1 mil millones, con expectativas de regresar a niveles pre-pandemia para 2024-2025, aunque las tensiones geopolíticas podrían influir en estas proyecciones.

La industria turística, tras el impacto de la pandemia, está experimentando una recuperación gradual, con un aumento en la llegada de turistas que revitaliza la economía local, especialmente en hostelería y transporte. Sin embargo, esta recuperación es desigual, influenciada por políticas de vacunación e infraestructura. Las regiones que fomentan el turismo sostenible han visto un incremento en la demanda, con viajeros que buscan experiencias auténticas que beneficien a las comunidades locales (Streimikiene et al., 2021). La tecnología ha transformado la planificación de viajes, facilitando reservas y exploración de destinos mediante plataformas digitales (Buhalis et al., 2023). Además, la pandemia ha elevado la importancia de la salud y la seguridad, lo que lleva a los turistas a elegir destinos con estrictos protocolos de higiene (Tremblay-Huet & Lapointe, 2021). Sin embargo, la sobrepoblación turística genera problemas de infraestructura y calidad de vida (Boháč & Drápela, 2022), mientras que la desigualdad económica persiste, enfatizando la necesidad de políticas que promuevan un turismo sostenible (Mtapuri & Giampiccoli, 2020).

El turismo masivo puede afectar profundamente la cultura y autenticidad de los destinos. La llegada de grandes multitudes a menudo comercializa tradiciones culturales, convirtiéndolas en productos consumibles (Mtapuri & Giampiccoli, 2020). Esto resulta en una representación superficial de las culturas locales, donde las experiencias auténticas son reemplazadas por versiones estereotipadas. Esta pérdida de autenticidad puede erosionar modos de vida autóctonos y generar descontento entre residentes. Además, la actividad turística puede atraer delincuencia y ser vulnerable a la inestabilidad política, lo que representa un riesgo para turistas y comunidades locales (Tomczewska-popowycz & Quirini-popławski, 2021). Para mitigar estos efectos, es crucial promover un turismo responsable que respete la diversidad cultural y garantice la seguridad.

El turismo en Perú es fundamental para la economía, destacándose por su diversidad cultural, histórica y natural (Ben Miloud & Hugo, 2024). El país alberga un rico patrimonio, con sitios como Machu Picchu y las Líneas de Nazca que atraen a millones de turistas. La biodiversidad de Perú, desde sus costas hasta la selva amazónica, convierte al ecoturismo

en una opción popular, destacando reservas como Tambopata y el Parque Nacional Manu (Mendoza et al., 2022). La gastronomía peruana, reconocida globalmente, se ha convertido en un atractivo turístico, impulsando el desarrollo de rutas gastronómicas. Sin embargo, el sector enfrenta desafíos como la sobreexplotación de recursos y la necesidad de un turismo equitativo, lo que demanda un enfoque colaborativo para garantizar su sostenibilidad (Larson & Poudyal, 2012).

La investigación tuvo como objetivo evaluar el impacto de los liderazgos servidor y colaborativo en el desempeño de las empresas turísticas en Tarma. Este análisis es esencial, dado que el liderazgo es clave para la eficacia y el éxito en un sector caracterizado por la diversidad cultural y los recursos naturales del país. Al medir esta relación, se identificarán las prácticas de liderazgo que afectan la motivación del personal y la calidad del servicio, contribuyendo así a la satisfacción del cliente y al crecimiento sostenible del sector.

### **Revisión de literatura**

El liderazgo se define como la capacidad de guiar e influir en un grupo hacia objetivos comunes, promoviendo la colaboración y el compromiso (Winston & Patterson, 2006). Efectivos líderes combinan habilidades interpersonales y comunicación para alcanzar metas organizacionales y fomentar el desarrollo del equipo. Diversas teorías del liderazgo, como la de rasgos, la de comportamiento, la contingencia, la transformacional y la situacional, ofrecen marcos distintos para entender cómo los líderes impactan en sus seguidores y en la organización (Ahmed Khan et al., 2016; Marlina Verawati et al., 2020; Eva et al., 2018). Estas teorías subrayan la importancia de la adaptación del estilo de liderazgo al contexto y las necesidades del equipo, permitiendo a los líderes maximizar su efectividad en un entorno cambiante, lo cual es fundamental para el desempeño organizacional, especialmente en el sector turístico de Tarma.

#### Liderazgo servidor

A lo largo de la historia, líderes han utilizado su autoridad para influir en sus seguidores, dirigiendo sus conductas hacia objetivos específicos, tanto positivos como negativos. Huete y García (2017) analizan figuras como Hitler y Stalin, quienes impactaron al mundo con su personalidad y falta de conciencia, a menudo causando devastación. Aunque se han propuesto diversas definiciones de liderazgo, no existe consenso en el ámbito académico (Avolio et al., 2009). Este vacío resalta la necesidad de un enfoque integral, como el “full-range style”, que permita avanzar en la comprensión del liderazgo. En contraste, las tradiciones orientales y occidentales, incluyendo el budismo y el cristianismo, enfatizan un liderazgo de servicio, donde el líder actúa como servidor del colectivo, reflejando un legado histórico de esta práctica (Wong-Mingji et al., 2014).

Según Parris y Peachey (2013), el liderazgo de servicio se centra en los rasgos conductuales y el compromiso genuino con el bienestar ajeno, en contraste con modelos que enfatizan acciones visibles del líder. Esta perspectiva desafía a los investigadores a establecer un marco teórico uniforme. Greenleaf (1977) sostiene que la efectividad del liderazgo radica en un enfoque orientado al servicio hacia los seguidores, sugiriendo que el éxito organizacional depende de priorizar el bienestar y desarrollo de los miembros sobre las ambiciones del líder (Avolio & Gardner, 2005). A pesar del creciente interés académico (Liden et al., 2014), persiste una falta de consenso en su definición y marco conceptual, lo que ha llevado a diversas interpretaciones y enfoques en este campo (van Dierendonck, 2011).

De la teoría del liderazgo de servicio surge el concepto de altruismo, que implica sacrificar intereses personales en favor del bienestar de otros. Winston y Patterson (2006) definen la visión empresarial no solo como una proyección futura, sino también como un compromiso con el desarrollo personal de los colaboradores, donde la confianza y la integridad son fundamentales. El líder servidor, al promover el crecimiento de sus seguidores mediante dirección y empoderamiento, establece una relación de confianza. Van Dierendonck y Nuijten (2011) refuerzan este enfoque al señalar que el líder servidor debe empoderar a sus seguidores, fomentando su autonomía y proactividad, lo que enriquece la dinámica organizacional y ayuda a alcanzar sus metas.

El líder servidor exhibe humildad al reconocer sus imperfecciones y comprender sus fortalezas y debilidades. Esta autoconciencia le permite valorar el aporte de sus seguidores, priorizando sus aspiraciones y brindándoles el apoyo necesario. Al reconocer los logros de sus colaboradores, fomenta un ambiente de confianza donde se sienten aceptados y libres de cometer errores. La autenticidad en el liderazgo se manifiesta en la coherencia entre acciones y valores. Según Eva et al. (2019), el liderazgo de servicio se define como un enfoque centrado en los demás, priorizando sus necesidades sobre las del líder. Este modelo destaca el coraje para asumir riesgos y la responsabilidad social, transformando preocupaciones individuales en un compromiso con el bienestar colectivo, lo que enriquece tanto a la organización como a la comunidad.

#### Liderazgo colaborativo

El liderazgo compartido promueve la gestión colaborativa entre individuos u organizaciones para alcanzar objetivos comunes (Hallinger & Heck, 2010). Este enfoque valora la participación activa, fomentando un ambiente donde todos se sienten valorados y comprometidos, y enfatiza el desarrollo personal y profesional de cada miembro, fortaleciendo la cohesión grupal. Al priorizar la comunicación abierta y la toma de decisiones conjunta, se crea una cultura organizacional que aprecia diversas habilidades y perspectivas, potenciando la creatividad y la innovación. Además, esta

dinámica fomenta relaciones de confianza y apoyo mutuo, mejorando el bienestar emocional de los empleados y la eficacia organizativa, lo que a su vez aumenta el compromiso y la disposición a colaborar (VanVactor, 2012).

El liderazgo colaborativo trasciende las estructuras jerárquicas tradicionales, promoviendo un intercambio continuo de información entre todos los miembros de la organización. Este modelo fomenta un entorno donde las ideas y opiniones se comparten libremente, asegurando que cada voz sea escuchada. Al eliminar barreras en la comunicación, se establece un ciclo dinámico de retroalimentación constante, mejorando la toma de decisiones y reforzando el compromiso del equipo. Este enfoque no depende de un solo líder, sino que se distribuye entre todos, alineándose con la heterarquía (Rosile et al., 2018). Así, se crea un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, potenciando la efectividad organizativa y la capacidad de adaptación a los desafíos emergentes.

El líder debe convocar a todas las partes interesadas y fomentar un ambiente colaborativo que promueva la aceptación, el empoderamiento y el compromiso. Este enfoque no solo facilita la cooperación, sino que también asegura que cada actor se sienta valorado y escuchado. Al incluir a todos en la toma de decisiones y la identificación de objetivos comunes, se crea un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, alineando intereses individuales con metas colectivas. Además, un liderazgo inclusivo genera un clima de confianza y respeto, motivando a cada parte interesada a contribuir con sus habilidades únicas. Este modelo se articula a través de cuatro dimensiones clave: activación de recursos, estructuración del entorno de trabajo, movilización del apoyo de interesados y síntesis del proceso colaborativo, maximizando así el potencial del grupo y mejorando la capacidad organizacional para enfrentar desafíos (Hsieh & Hsieh, 2015).

#### Desempeño organizacional

La competencia por captar clientes, obtener insumos y atraer capital ha elevado el desempeño organizacional a un aspecto crítico para la supervivencia empresarial. Este constructo se ha convertido en el eje de las actividades comerciales modernas, ya que un rendimiento eficiente no solo asegura la viabilidad de la empresa, sino que también facilita la diferenciación en un entorno competitivo (Qalati et al., 2021). Las empresas deben implementar estrategias que optimicen su desempeño en áreas clave como gestión de recursos, innovación y satisfacción del cliente. La medición del desempeño organizacional es esencial para que los directivos controlen la competencia, identifiquen áreas de mejora y ajusten sus estrategias, promoviendo así un enfoque proactivo ante los desafíos del mercado (Edeling & Himme, 2018).

El objetivo central de las investigaciones en este ámbito es proporcionar explicaciones

sobre estrategias y prácticas que optimicen y preserven el desempeño organizacional, buscando aumentar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Singh et al., 2016). Estas investigaciones identifican factores clave que afectan el rendimiento y desarrollan marcos teóricos que facilitan mejoras continuas. Al centrarse en el desempeño, se busca no solo obtener resultados financieros positivos, sino también asegurar la adaptabilidad de la empresa a las condiciones cambiantes del mercado. Kaplan y Norton (1992) destacan la importancia de utilizar indicadores tanto financieros como no financieros para una evaluación integral, permitiendo así identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para el éxito organizacional.

Entre los modelos relevantes, el de Combs et al. (2005) identifica tres dimensiones del desempeño organizacional: el desempeño contable, que evalúa la eficiencia y rentabilidad a través de métricas financieras; el desempeño en el mercado de valores, que mide cómo los inversores valoran la empresa según su rendimiento y perspectivas; y el crecimiento, que abarca expansión en ingresos y participación de mercado. Este enfoque multidimensional permite una visión integral del rendimiento organizacional.

Luo et al. (2012) proponen un marco que se centra en el desempeño económico y operativo. El desempeño económico incluye indicadores como el rendimiento de la inversión y el crecimiento en ventas, mientras que el desempeño operativo evalúa la lealtad del cliente y la innovación. Este enfoque integral es esencial para una evaluación holística del desempeño organizacional.

#### Liderazgo servidor y desempeño organizacional

El liderazgo servidor se asocia positivamente con el desempeño organizacional, influyendo en la confianza de los seguidores hacia la organización. Estudios indican que un líder enfocado en el bienestar de sus colaboradores fomenta un ambiente laboral más colaborativo y comprometido (Bobbio et al., 2012; Lemoine & Blum, 2021). Este enfoque no solo fortalece la confianza y mejora la motivación, sino que también potencia la satisfacción laboral, contribuyendo a un ambiente organizacional positivo y al rendimiento general de la empresa. Además, se ha demostrado que este estilo de liderazgo mejora el desempeño de los equipos, promoviendo relaciones sólidas y cohesión, lo cual es crucial en entornos comerciales competitivos (Song et al., 2015).

Sousa (2016) realizó investigaciones con estudiantes que evidencian que el liderazgo servidor potencia la cohesión del equipo, destacando dimensiones como el empoderamiento, la humildad, la mayordomía y la responsabilidad, esenciales para un entorno colaborativo. Estas dimensiones no solo fortalecen las relaciones interpersonales, sino que también fomentan un sentido de pertenencia y compromiso. Bilal et al. (2020) corroboran que este estilo de liderazgo impacta positivamente en la efectividad de los equipos, mejorando la colaboración y el rendimiento general.

Además, Peng y Chen (2021) identifican el clima organizacional y el compromiso de los empleados como mediadores en la relación entre liderazgo servidor y desempeño, sugiriendo que un entorno positivo, promovido por líderes servidores, mejora el rendimiento y el éxito organizacional.

### Liderazgo colaborativo y desempeño organizacional

La relación entre el liderazgo colaborativo y el desempeño organizacional ha sido ampliamente investigada. Hsieh y Liou (2018) analizaron cómo un enfoque de liderazgo que promueve la colaboración influye en la eficacia y productividad organizacional. Su estudio reveló que el liderazgo colaborativo mejora la comunicación dentro de los equipos y fomenta un sentido de pertenencia, lo que resulta en mayor innovación y capacidad para resolver problemas. Los datos obtenidos de una encuesta en Taipéi también indican que dimensiones como la comunicación abierta y la participación activa aumentan la satisfacción laboral y la eficacia operativa. Estos hallazgos subrayan la relevancia del liderazgo colaborativo para optimizar el desempeño y alcanzar objetivos estratégicos en un entorno competitivo.

Choi et al. (2017) realizaron un estudio utilizando modelos de regresión múltiple para evaluar la efectividad del liderazgo compartido en equipos dentro del sector financiero y de seguros en Corea del Sur, analizando las percepciones de 424 empleados. Los resultados mostraron que el liderazgo compartido mejora la eficacia organizacional y la planificación del equipo. Al distribuir responsabilidades y fomentar la colaboración, este enfoque potencia la comunicación y la cohesión, lo que favorece una toma de decisiones más integral. Estos hallazgos destacan la importancia del liderazgo compartido como estrategia clave para maximizar el rendimiento del equipo y alcanzar objetivos organizacionales de manera efectiva.

De la literatura revisada se desprenden las siguientes hipótesis de investigación:

H1: El liderazgo servidor tiene un impacto significativo en el rendimiento de las empresas turísticas en Tarma.

H2: El liderazgo colaborativo ejerce una influencia notable en el desempeño de las empresas de turismo en Tarma.

H3: Existe una relación significativa entre el liderazgo servidor y el liderazgo colaborativo en las empresas turísticas de Tarma.

## METODOLOGÍA

La metodología adoptada en este estudio fue de naturaleza cuantitativa, caracterizada por su enfoque básico y con un alcance causal. Se implementó un diseño no experimental de corte transversal, lo cual permitió analizar las relaciones entre las variables en un único punto

en el tiempo, sin manipulación directa de las condiciones del entorno. Esta aproximación posibilitó la identificación de patrones y tendencias causales, al tiempo que respetó las limitaciones inherentes a la observación de fenómenos sin intervención.

### **Obtención de datos**

La información se obtuvo mediante una encuesta presencial, impresa y autocompletada. Se recibieron 305 cuestionarios válidos para el análisis, garantizando la relevancia y calidad de los datos. Esta región fue seleccionada por ser un punto de conexión clave entre Lima y la selva peruana, atrayendo turistas nacionales e internacionales, especialmente durante festividades. Un equipo de profesionales universitarios llevó a cabo la encuesta como parte de un proyecto para explorar el potencial turístico de la zona. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyendo dueños de negocios, gerentes y administradores, asegurando así la precisión y fiabilidad de la información recopilada, y ofreciendo una visión integral de las dinámicas del sector turístico local.

### **Caracterización de empresas e informantes**

La Tabla 1 presenta la distribución porcentual de las empresas de servicios turísticos que participaron en el estudio, analizando una muestra de 305 respuestas. En este contexto, los restaurantes emergen como la categoría más significativa, representando el 39% de las respuestas, seguidos del sector de hospedaje con un 18,7%. Otras categorías con menor representación incluyen agencias de viajes (6,9%), bares-restaurantes (8,2%) y aplicaciones turísticas (10,5%). Resulta notable la escasa participación de servicios como discotecas (0,7%), museos (2,6%) y guías turísticos (0,7%), lo que indica un interés reducido en actividades culturales y de entretenimiento nocturno. Estos hallazgos sugieren una preferencia por experiencias más fundamentales y funcionales, como la alimentación y el alojamiento, relegando a un segundo plano ofertas más especializadas dentro del ámbito turístico.

**Tabla 1**

*Tabla de frecuencias de la actividad turística de las organizaciones encuestadas*

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Restaurante	119	39,0
Hospedaje	57	18,7
Aplicación turística	32	10,5
Bar-restaurante	25	8,2
Agencia de viajes	21	6,9
Transporte	20	6,6
Artesanía	12	3,9
Museo	8	2,6
Bar	6	2,0
Discoteca	2	0,7

Guiado turístico	2	0,7
Otro	1	0,3
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100,0</b>

En relación con la posición ocupada por los informantes en sus respectivas organizaciones, los datos indican que un 34.4% son propietarios de los negocios, lo que sugiere un notable compromiso empresarial. Asimismo, el 37.7% se identifica como empleados, mientras que el 19.7% desempeña funciones administrativas. Además, un 4.9% de los participantes ocupa el cargo de gerente, y el 3.3% restante indicó que realiza otras funciones. Esta variedad en las posiciones laborales refleja una estructura organizativa diversa, lo que facilita la recopilación de perspectivas y experiencias más ricas y complejas en el contexto del estudio. (Ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*Tabla de frecuencias respecto a la posición que ocupan los encuestados*

<b>Cargo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente	15	4,9
Dueño	105	34,4
Administrador	60	19,7
Trabajador	115	37,7
Otro	10	3,3
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100,0</b>

### **Instrumentos utilizados para recoger los datos**

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en este estudio fueron adaptados de investigaciones anteriores que han demostrado su validez y aplicabilidad en diversos contextos, lo que respalda su fiabilidad. Para evaluar el liderazgo servidor, se empleó un cuestionario de 4 ítems basado en la propuesta de Liden et al. (2015), lo que asegura una medición precisa y la posibilidad de comparar con hallazgos previos en este ámbito.

En cuanto al liderazgo colaborativo, se utilizó un instrumento de 7 ítems inspirado en el marco conceptual de McGuire & Silvia (2009), diseñado para capturar las características y comportamientos que lo definen. Este enfoque estructurado permite identificar las actitudes de los líderes y su impacto en la dinámica del trabajo en equipo.

Para medir el desempeño organizacional, se adaptó un instrumento de 5 ítems a partir de la propuesta de Avci et al. (2011). Este instrumento busca evaluar de manera integral el rendimiento organizacional, considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos que afectan la eficacia. La adaptación asegura que las herramientas sean relevantes al contexto del estudio, facilitando una comprensión más profunda de las variables involucradas y su influencia en el funcionamiento de la organización.

Todos los instrumentos de recolección de datos emplearon una escala Likert de cinco puntos, donde 1 correspondía a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”, permitiendo capturar matices en las opiniones de los participantes. La validez fue evaluada por cinco expertos, quienes revisaron la aplicabilidad de cada ítem, garantizando así su pertinencia para el estudio. La confiabilidad se midió con el Alfa de Cronbach, obteniendo  $\alpha=0.858$  para liderazgo servidor,  $\alpha=0.866$  para liderazgo colaborativo y  $\alpha=0.835$  para desempeño organizacional, lo que respalda la fiabilidad de los datos recopilados. (Ver Tabla 3).

**Tabla 3***VARIABLES Y ÍTEMS APLICADOS EN EL RECOJO DE DATOS*

<b>Variable</b>	<b>Número de Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Liderazgo servidor	7	0.858
Liderazgo colaborativo	10	0.866
Desempeño organizacional	9	0.835

### **Procesamiento y análisis de resultados**

Los datos recopilados fueron analizados utilizando Excel y SPSS, herramientas reconocidas en el ámbito estadístico que permiten un manejo eficiente y preciso de la información. Los resultados descriptivos se presentan en tablas de frecuencias, lo que facilita la visualización de la distribución de las variables y resalta patrones relevantes. Para el análisis inferencial, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, esencial para determinar si los datos siguen una distribución normal, un supuesto crítico para muchas técnicas estadísticas. Esto garantiza la validez de los resultados. El análisis de hipótesis se estructuró en cinco pasos, asegurando un enfoque riguroso. Se eligió la regresión ordinal, adecuada para evaluar relaciones entre variables con una dependiente ordinal, permitiendo analizar la dirección y magnitud de estas relaciones. Este método, junto con una metodología sistemática, fortalece la validez y fiabilidad de las conclusiones, proporcionando una comprensión más detallada de las dinámicas estudiadas.

## **RESULTADOS**

En esta sección se presentan los resultados descriptivos de la investigación, que ofrecen una visión general de las características y tendencias en la muestra analizada. Utilizando tablas y gráficos, se ilustran las variables relevantes, lo que facilita la comprensión de los patrones y comportamientos emergentes, así como sus implicaciones en el contexto del estudio.

Al analizar los resultados agrupados de los ítems correspondientes a la variable de liderazgo servidor, se observó que el 56.7% de los participantes lo clasificó como bueno, lo que indica una percepción mayormente favorable sobre las características de este tipo de liderazgo en el contexto evaluado. Un 23.3% lo consideró excelente, lo que refleja una valoración aún

más elevada. Sin embargo, un 17.4% lo calificó como regular, señalando áreas que requieren mejora. Además, tanto el 1.3% de los encuestados que lo consideraron deficiente como el 1.3% que lo clasificaron como muy deficiente sugieren la existencia de aspectos críticos que necesitan atención. Estos hallazgos ofrecen una perspectiva comprensiva sobre la efectividad del liderazgo servidor en las organizaciones turísticas. Ver Tabla 4

**Tabla 4**

*Variable Liderazgo servidor acumulada.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	4	1,3
Deficiente	4	1,3
Regular	53	17,4
Bueno	173	56,7
Excelente	71	23,3
Total	305	100,0

En relación con la variable de liderazgo colaborativo, los resultados indican que el 56.1% de los encuestados lo clasificó como bueno, lo que sugiere una percepción predominantemente positiva sobre su efectividad. Asimismo, un 26.9% lo considera excelente, lo que refleja un reconocimiento considerable de sus beneficios. No obstante, un 13.8% lo calificó como regular, indicando áreas susceptibles de mejora. Por otro lado, un 2% de los participantes lo consideró deficiente, y un 1.3% lo clasificó como muy deficiente. Estos resultados resaltan la necesidad de atención y desarrollo continuo en las prácticas de liderazgo colaborativo dentro de la organización. Los datos se encuentran detallados en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Variable liderazgo colaborativo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	4	1,3
Deficiente	6	2,0
Regular	42	13,8
Bueno	171	56,1
Excelente	82	26,9
Total	305	100,0

En relación con la variable de desempeño organizacional, los resultados indican que el 51.1% de los encuestados lo considera bueno, lo que sugiere una percepción mayoritariamente positiva. Asimismo, un 31.8% lo clasifica como regular, lo que indica la existencia de áreas susceptibles de mejora. Además, un 13.4% de los participantes lo califican como excelente, reflejando un reconocimiento significativo de los logros alcanzados. Por otro lado, un 3.3%

lo evalúa como deficiente, mientras que un 0.3% lo considera muy deficiente. Estos hallazgos evidencian una diversidad de percepciones respecto al desempeño organizacional, lo cual es crucial para orientar estrategias de mejora y desarrollo continuo dentro de la institución. Los resultados se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Variable Desempeño organizacional*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy deficiente	1	,3
Deficiente	10	3,3
Regular	97	31,8
Bueno	156	51,1
Excelente	41	13,4
Total	305	100,0

Los análisis inferenciales incluyeron la evaluación de la normalidad de los datos para determinar el tipo de prueba estadística a utilizar en la verificación de las hipótesis formuladas. Posteriormente, se procedió a contrastar dichas hipótesis mediante la aplicación de un modelo de regresión ordinal.

Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov sobre 305 casos, obteniendo un valor de  $p = 0.000$ , lo que indica que los datos no presentan una distribución normal, ya que este valor es inferior a  $p < 0.05$ . Esto sugiere la necesidad de emplear enfoques estadísticos no paramétricos para garantizar la validez y robustez de las inferencias estadísticas.

Los resultados obtenidos sobre la influencia del liderazgo servidor en el desempeño organizacional muestran un ajuste adecuado de los modelos analizados, respaldado por 21 grados de libertad y un nivel de significancia  $p = 0.000$ . Este hallazgo respalda la hipótesis de que el liderazgo servidor impacta significativamente en el desempeño organizacional. La evaluación de bondad de ajuste revela un valor de Chi-cuadrado de Pearson de 506.106, con 567 grados de libertad y un  $p = 0.968$ , lo que indica un adecuado ajuste del modelo, dado que no se rechaza la hipótesis nula. Además, el Pseudo R cuadrado de Nagelkerke muestra que el liderazgo servidor explica el 34.2% de la variación en el desempeño organizacional. Esto sugiere una relación significativa, aunque no exclusiva, entre ambas variables, destacando la necesidad de considerar otros factores influyentes. Estos hallazgos ofrecen una base empírica valiosa para futuras investigaciones y prácticas en liderazgo, confirmando la hipótesis H1. (Ver Tabla 7).

**Tabla 7***Influencia del liderazgo servidor en el desempeño organizacional*

Modelo	Información de ajuste de los modelos				Bondad de ajuste			Pseudo R cuadrado		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	0,341	
Sólo intersección	796,338			Pearson	506,106	567	,968	Nagelkerke	0,342	
Final	669,274	127,063	21	,000	Desvianza	372,569	567	1,000	McFadden	0,071

Función de enlace: Logit.

Se evaluó la influencia del liderazgo colaborativo en el desempeño organizacional, encontrando un ajuste significativo en los modelos analizados. El Chi-cuadrado obtenido fue de 131.359, con 30 grados de libertad y un nivel de significancia  $p = 0.00$ , lo que indica que la relación entre estas variables es estadísticamente relevante. La robustez de estos hallazgos resalta la importancia de enfoques colaborativos en estrategias de liderazgo. En términos de bondad de ajuste, se registró un Chi-cuadrado de Pearson de 687.910, con 810 grados de libertad y un  $p = 0.999$ , sugiriendo un ajuste adecuado del modelo a los datos. El Pseudo R cuadrado de Nagelkerke fue de 0.351, indicando que el liderazgo colaborativo explica el 35.1% de la variabilidad en el desempeño organizacional. Estos resultados evidencian el impacto significativo del liderazgo colaborativo en la efectividad organizacional, confirmando así la hipótesis H2 y subrayando la necesidad de implementar estrategias colaborativas para fomentar un entorno laboral dinámico y productivo. (Ver Tabla 8).

**Tabla 8***Influencia del liderazgo colaborativo en el desempeño organizacional*

Modelo	Información de ajuste de los modelos				Bondad de ajuste			Pseudo R cuadrado		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	,350	
Sólo intersección	918,748			Pearson	687,910	810	,999	Nagelkerke	,351	
Final	787,389	131,359	30	,000	Desvianza	503,907	810	1,000	McFadden	,073

Función de enlace: Logit.

En relación con la tercera hipótesis, que postula una relación significativa entre el liderazgo servidor y el liderazgo colaborativo, se aplicó la prueba de correlaciones Tau-b de Kendall. Los resultados mostraron una correlación de 0.505 y un nivel de significancia  $p = 0.000$ , indicando una relación positiva y moderada entre ambas variables. Esto sugiere que un incremento en el liderazgo servidor está asociado con un aumento en el liderazgo colaborativo, resaltando la importancia de integrar estos enfoques en estrategias organizacionales. Así, se acepta la hipótesis H3.

**Tabla 9**

*Relación entre el liderazgo colaborativo y el liderazgo colaborativo*

<b>Correlaciones</b>		<b>Liderazgo colaborativo</b>	
		Coefficiente de co- rrelación	0,505**
Tau_b de Kendall	Liderazgo servidor	Sig. (bilateral)	0,000
		N	305

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

## DISCUSIÓN

La investigación se enfocó en evaluar el impacto del liderazgo en el desempeño de las empresas turísticas en Tarma, Perú, analizando el liderazgo servidor y colaborativo. El 80% de los encuestados calificó el liderazgo servidor como bueno o excelente, destacando su relevancia en este contexto. Teóricamente, este enfoque prioriza el bienestar de los colaboradores a través de la empatía y el desarrollo personal (Graham, 1991), creando un ambiente laboral positivo que impulsa la motivación y el compromiso, vitales para la experiencia del cliente.

Estudios recientes, como los de Peng & Chen (2021) y van Dierendonck & Nuijten (2011), enfatizan que el liderazgo servidor mejora la satisfacción y retención de empleados, además de fomentar un clima de confianza. Estos hallazgos reflejan una alineación con tendencias globales que valoran el bienestar del empleado y la calidad del servicio. Luciano et al. (2023) confirman que adoptar este estilo de liderazgo incrementa el rendimiento organizacional y la lealtad del cliente, sugiriendo que su implementación en las empresas de Tarma podría ser una estrategia efectiva en el competitivo sector turístico.

El 83% de los encuestados calificaron el liderazgo colaborativo como bueno o excelente, subrayando su importancia en el sector turístico, donde la interacción y el trabajo en equipo son fundamentales. Este enfoque promueve un ambiente que valoriza a los empleados y mejora el servicio al cliente, resultando en experiencias memorables para los turistas. Estudios recientes indican que las organizaciones turísticas que adoptan este liderazgo innovan más rápidamente y se adaptan mejor a los cambios del mercado. Investigaciones de Sullivan et al. (2012) sugieren que el liderazgo colaborativo no solo eleva la moral del equipo, sino que también impulsa la creatividad, crucial en un sector competitivo. Además, Hallinger y Heck (2010) destacan su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad, lo que refuerza la competitividad organizacional. Así, el liderazgo colaborativo en Tarma refleja una tendencia hacia prácticas de gestión más inclusivas y efectivas, esenciales para el éxito en el sector turístico.

Que más del 64% de los encuestados califique el desempeño organizacional en el sector turismo de Tarma como bueno o excelente sugiere una gestión efectiva y un ambiente

laboral positivo. Este hallazgo implica que las empresas están implementando estrategias que fomentan la eficiencia y la satisfacción de empleados y clientes. Un desempeño robusto es crítico en turismo, donde la calidad del servicio impacta la experiencia del cliente y, por ende, la reputación del sector. Desde la perspectiva de la Teoría de la Contingencia, la alta valoración puede atribuirse a la alineación entre estrategia y entorno local. Asimismo, la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991) señala que la gestión efectiva de recursos locales contribuye al desempeño sobresaliente. Finalmente, la cultura organizacional, según Schein (2004), juega un papel vital al promover comunicación e innovación, elementos esenciales en un contexto competitivo como el turismo.

Los resultados corroboran investigaciones recientes que destacan factores clave en el rendimiento de organizaciones turísticas. Por ejemplo, Zadeh Bazargani y Kiliç (2021) evidencian que las empresas que priorizan la experiencia del cliente reportan un mejor desempeño. Asimismo, Akamavi et al. (2023) señalan que un liderazgo efectivo, especialmente el colaborativo, mejora la satisfacción del personal y el rendimiento general. Además, Mukolwe et al. (2023) muestran que las prácticas sostenibles fomentan no solo un mejor desempeño, sino también mayor lealtad del cliente. Estos hallazgos sugieren que las empresas de Tarma pueden estar aprovechando su entorno local para mejorar su desempeño.

El hallazgo de que el liderazgo servidor influye en un 34.2% del desempeño organizacional en las empresas turísticas de Tarma resalta su importancia en este sector. Este impacto sugiere que prácticas asociadas, como la atención a las necesidades de los colaboradores y la creación de un entorno de apoyo, son clave para mejorar los resultados organizacionales. Sin embargo, esta cifra también indica que existen otras variables que influyen en el desempeño, lo que sugiere la necesidad de investigar interacciones con elementos como la cultura organizacional y la innovación. Este resultado es coherente con teorías contemporáneas sobre liderazgo, que enfatizan estilos que priorizan el bienestar del colaborador. Estudios recientes muestran que el liderazgo servidor mejora la motivación, la cohesión del equipo y la satisfacción del cliente, elementos esenciales en el turismo. Investigaciones como las de Luciano et al. (2023) subrayan cómo este estilo de liderazgo contribuye al rendimiento organizacional y a la competitividad en el sector.

El descubrimiento de que el liderazgo colaborativo explica el 35.1% del desempeño organizacional en las empresas turísticas de Tarma destaca la importancia de la cooperación y el trabajo en equipo en este sector. Esto sugiere que fomentar un entorno que valore la colaboración y la comunicación abierta puede optimizar significativamente el rendimiento. Este enfoque no solo potencia la creatividad e innovación, sino que también fortalece las relaciones interpersonales, esenciales en un sector donde la experiencia del cliente depende de la interacción efectiva. Estos hallazgos se alinean con teorías contemporáneas sobre liderazgo, que enfatizan cómo el liderazgo colaborativo promueve la participación y el compromiso de los empleados. Estudios como los de North et al. (2023) evidencian que este

estilo no solo mejora la moral y el rendimiento, sino que también contribuye a la resiliencia organizacional en un entorno competitivo y dinámico como el turismo.

La correlación de 0.505 entre liderazgo servidor y liderazgo colaborativo en las empresas turísticas de Tarma sugiere una conexión significativa, indicando que las prácticas de un estilo pueden potenciar al otro. Esto implica que las organizaciones que priorizan las necesidades de los colaboradores fomentan un entorno propicio para el trabajo en equipo y la comunicación abierta. Teóricamente, esta relación se alinea con la literatura que sostiene que un liderazgo efectivo combina distintos estilos para maximizar el compromiso y la satisfacción de los empleados. Estudios recientes, como los de Thompson & Glasø (2018) respaldan esta noción, sugiriendo que un enfoque integrado en el liderazgo puede mejorar tanto la satisfacción del personal como los resultados organizacionales en contextos dinámicos como el turismo.

Los resultados de esta investigación tienen importantes implicaciones teóricas y prácticas para el sector turístico y la comunidad académica. Al evidenciar la influencia del liderazgo servidor y colaborativo en el desempeño organizacional, se amplían los marcos teóricos existentes, sugiriendo que estos estilos son fundamentales no solo en contextos empresariales generales, sino en industrias específicas como el turismo. Esto invita a una reevaluación de las teorías de desempeño organizacional, destacando que la calidad del liderazgo es un factor determinante en la efectividad de las estrategias. Desde el punto de vista práctico, las empresas turísticas en Tarma deberían adoptar y fomentar estos estilos de liderazgo, capacitando a sus líderes y promoviendo una cultura de colaboración. Sin embargo, el estudio también presenta limitaciones, como el tamaño limitado de la muestra, lo que sugiere la necesidad de futuras investigaciones con poblaciones más amplias y el uso de métodos mixtos que incluyan enfoques cualitativos para una comprensión más profunda de las dinámicas de liderazgo en este sector.

## CONCLUSIONES

Esta investigación resalta la importancia del liderazgo servidor y colaborativo en las empresas turísticas de Tarma. Un 80% de los encuestados califica el liderazgo servidor como bueno o excelente, lo que subraya su relevancia en la creación de un ambiente laboral positivo, esencial para la satisfacción del cliente. Por su parte, el liderazgo colaborativo cuenta con un 83% de aprobación, indicando su papel crucial en la interacción y el trabajo en equipo, factores que enriquecen la experiencia del turista. Más del 64% de los participantes percibe el desempeño organizacional como bueno o excelente, sugiriendo la efectividad de las estrategias de gestión actuales. El liderazgo servidor explica el 34.2% del desempeño, mientras que el liderazgo colaborativo contribuye con un 35.1%, destacando la relevancia crítica de ambos estilos. Estos hallazgos se alinean con tendencias globales en gestión organizacional, indicando que adoptar enfoques que prioricen el bienestar del empleado y fomenten la colaboración es imprescindible para lograr un desempeño sostenible y

competitivo en el sector turístico.

## REFERENCIAS

- Ahmed Khan, Z., Nawaz, A., & Ullah Khan, I. (2016). JLeadership Theories and Styles: A Literature Review. *An International Peer-Reviewed Journal*, 16. <https://www.researchgate.net/publication/293885908>
- Akamavi, R. K., Ibrahim, F., & Swaray, R. (2023). Tourism and Troubles: Effects of Security Threats on the Global Travel and Tourism Industry Performance. *Journal of Travel Research*, 62(8), 1755–1800. <https://doi.org/10.1177/00472875221138792>
- Alshamlan, H., Alghofaili, G., ALFulayj, N., Aldawsari, S., Alrubaiya, Y., & Alabduljabbar, R. (2023). Promoting Sustainable Travel Experiences: A Weighted Parallel Hybrid Approach for Personalized Tourism Recommendations and Enhanced User Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/su151914447>
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147–157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
- 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>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 60, pp. 421–449). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Ben Miloud, Y., & Hugo, N. (2024). Tourism as a Solution for the Economic Revitalization of an American College Town. *Tourism and Hospitality*, 5(3), 672–688. <https://doi.org/10.3390/tourhosp5030040>
- Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M. A., Awan, H. M., & Asmi, F. (2020). Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 699–715. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1975>
- Blanchard, K. H. ., & Hodges, Phil. (2006). *Un líder como Jesús : lecciones del mejor modelo a seguir del liderazgo de todos los tiempos*. Grupo Nelson. <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Un-lider-como-jesus-Ken-Blanchard-y-Phil-Hodges.pdf>
- Bobbio, A., van Dierendonck, D., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229–243. <https://doi.org/10.1080/17447744.2012.688888>

org/10.1177/1742715012441176

- Boháč, A., & Drápela, E. (2022). Overtourism Hotspots: Both a Threat and Opportunity for Rural Tourism. *European Countryside*, 14(1), 157–179. <https://doi.org/10.2478/euco-2022-0009>
- Buhalis, D., Leung, D., & Lin, M. (2023). Metaverse as a disruptive technology revolutionising tourism management and marketing. In *Tourism Management* (Vol. 97). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104724>
- Carvache-Franco, M., Contreras-Moscol, D., Orden-Mejía, M., Carvache-Franco, W., Vera-Holguin, H., & Carvache-Franco, O. (2022). Motivations and Loyalty of the Demand for Adventure Tourism as Sustainable Travel. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148472>
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(3), 377–386. <https://doi.org/10.2224/sbp.5805>
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2(05), 259–286. [https://doi.org/10.1016/s1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/s1479-8387(05)02011-4)
- Edeling, A., & Himme, A. (2018). When does market share matter? New empirical generalizations from a meta-analysis of the market share-performance relationship. *Journal of Marketing*, 82(3), 1–24. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0250>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A., & Robin, M. (2018). Creating strategic fit: Aligning servant leadership with organizational structure and strategy. *Personnel Review*, 47(1), 166–186. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2016-0064>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Greenleaf, R. K. (1977). The Servant as Leader (p. 28). <https://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

- Hsieh, J. K., & Hsieh, Y. C. (2015). Dialogic co-creation and service innovation performance in high-tech companies. *Journal of Business Research*, 68(11), 2266–2271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.009>
- Hsieh, J. Y., & Liou, K. T. (2018). Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 83–109. <https://doi.org/10.1177/0734371X15623619>
- Huete, L., & García, J. (2017). 50 líderes que Hicieron Historia (Editorial LID, Ed.). <https://www.amazon.fr/1%C3%ADderes-hicieron-historia-leaders-history/dp/8416894787>
- Kaitonen, J. (2016). Definition of situational leadership roles in a modern expert organization [Turku University of Applied Sciences]. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105458/Jaana\\_Kaitonen.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105458/Jaana_Kaitonen.pdf?sequence=1)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 83(71–79). <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf>
- Larson, L. R., & Poudyal, N. C. (2012). Developing sustainable tourism through adaptive resource management: A case study of Machu Picchu, Peru. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 917–938. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.667217>
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/peps.12379>
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R., Wayne, S., Meuser, J., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Luciano, R., Arevalo, D., Quispe, G., Jimenez, W., & Zavala, E. (2023). Servant leadership and organizational performance: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 333–346. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.26](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.26)
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. L. (2012). Guanxi and organizational performance: A meta-analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139–172. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00273.x>

- McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Does Leadership in Networks Matter? Public Performance & Management Review, 33(1), 34–62. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576330102>
- Mendoza, A. P., Shanee, S., Cavero, N., Lujan-Vega, C., Ibañez, Y., Rynaby, C., Villena, M., Murillo, Y., Olson, S. H., Perez, A., Parker, P. G., Uhart, M. M., & Brightsmith, D. J. (2022). Domestic networks contribute to the diversity and composition of live wildlife trafficked in urban markets in Peru. *Global Ecology and Conservation*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2022.e02161>
- Mtapuri, O., & Giampiccoli, A. (2020). Toward a model of just tourism: A proposal. *Social Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/socsci9040034>
- Mukolwe, E., Rotich, D., Mapelu, I., & Ipara, H. (2023). Marketing Crisis Management and Hotel Performance: Evidence from Hotels in Mombasa County, Kenya. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3(2), 76–95. <https://www.ajpojournals.org/journals/index.php/JHT/article/view/1576/1698>
- North, A., Kan, M., & Edwards, G. (2023). Leadership by cavea: The social processes of interorganisational collaborative leadership. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.42>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Peng, J. C., & Chen, S. W. (2021). Servant Leadership and Service Performance: A Multilevel Mediation Model. *Psychological Reports*, 124(4), 1738–1760. <https://doi.org/10.1177/0033294120950302>
- Qalati, S. A., Li, W., Ahmed, N., Mirani, M. A., & Khan, A. (2021). Examining the factors affecting sme performance: the mediating role of social media adoption. *Sustainability*, 13(1), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13010075>
- Rosile, G. A., M Boje, D., & Claw, C. M. (2018). Ensemble leadership theory: Collectivist, relational, and heterarchical roots from indigenous contexts. *Leadership*, 14(3), 307–328. <https://doi.org/10.1177/1742715016652933>
- Schein, E. H. (2004). *Organisation culture and Leadership* (3rd Edition). John Wiley & Sons, 458.
- Singh, S. K., Burgess, T. F., & Heap, J. (2016). Managing performance and productivity for organizational competitiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6). <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2016-0090>
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance:

- The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality*, 43(10), 1749–1760. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1749>
- Sousa, M. (2016). Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance through Team Behavioral Integration. *Frontiers in Psychology*, 6(January), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02002>
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. In *Sustainable Development* (Vol. 29, Issue 1, pp. 259–271). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- Sullivan, H., Williams, P., & Jeffares, S. (2012). Leadership for Collaboration: Situated agency in practice. *Public Management Review*, 14(1), 41–66. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589617>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 574–591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Tomczewska-popowycz, N., & Quirini-popławski, Ł. (2021). Political instability equals the collapse of tourism in Ukraine? *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084126>
- Tremblay-Huet, S., & Lapointe, D. (2021). The New Responsible Tourism Paradigm: The UNWTO's Discourse Following the Spread of COVID-19. *Tourism and Hospitality*, 2(2), 248–260. <https://doi.org/10.3390/tourhosp2020015>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- VanVactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research*, 65(4), 555–561. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.021>
- Verawati, D., Hartono B, B., & Tidar, U. (2020). Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory. In *Riset Ekonomi Manajemen* (Vol. 4), 13–23. <https://doi.org/10.31002/rn.v4i1.2147>
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International*

al Journal of Leadership Studies, 1(2), 6–66.

Wong-Mingji, D., Kessler, E., Khilji, S., & Gopalakrishnan, S. (2014). Cross-cultural comparison of cultural mythologies and leadership patterns. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 79–101. <https://doi.org/10.1108/sajgbr-09-2012-0110>

Yepez, C., & Leimgruber, W. (2024). The evolving landscape of tourism, travel, and global trade since the Covid-19 pandemic. *Research in Globalization*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100207>

Zadeh Bazargani, R. H., & Kiliç, H. (2021). Tourism competitiveness and tourism sector performance: Empirical insights from new data. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.011>