8. Liderazgo y retención del talento en las organizaciones: un enfoque hacia la calidad del empleo y la sostenibilidad laboral

Magaly Hernández Gómez*
Nahaquin Catalina Rodríguez Mino**
Eder Andrés Castro Sánchez***
Leticia Solano Flores****
José Luis Díaz Velarde****

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.485.08

Resumen

El presente capítulo analiza la relación entre los estilos de liderazgo y la retención del talento en organizaciones públicas y privadas, considerando su impacto en la calidad del empleo y la estabilidad laboral. A partir de una investigación cuantitativa aplicada a colaboradores de diferentes sectores, se examinan las percepciones sobre liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral, así como su influencia en la permanencia del personal. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional favorece la motivación, la lealtad organizacional y la retención del talento, contribuyendo a un mercado laboral más estable y competitivo. Se proponen estrategias de desarrollo del liderazgo y gestión del talento alineadas con las metas de sostenibilidad y bienestar laboral promovidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Palabras clave: *liderazgo transformacional, retención del talento, calidad del empleo, sostenibilidad laboral, competitividad organizacional.*

* Doctora en Administración. Profesora-investigadora en la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata (Morelos). ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1213-5140
** Doctora en Administración. Profesora-investigadora en la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata (Morelos). ORCID: https://orcid.org/0000- 0002-0798-591X
*** Maestro. Profesor-investigador en la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9910-4165
**** Maestra en Finanzas Públicas. Profesora-investigadora en la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata (Morelos). ORCID: https://orcid.org/0009-0006-7658-9829
***** Maestro en Administración. Profesor-investigador en la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata (Morelos). ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7485-3132

Introducción

En un contexto laboral caracterizado por la inestabilidad, la rotación de personal y los desafíos derivados de la automatización, las organizaciones enfrentan la necesidad de fortalecer su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento. La calidad del empleo y la satisfacción laboral dependen en gran medida de los estilos de liderazgo y de las prácticas organizacionales que promueven entornos de trabajo justos, participativos y sostenibles.

El objetivo de este estudio es analizar la influencia de los estilos de liderazgo en la retención del talento en organizaciones públicas y privadas mexicanas, destacando su papel como factor estratégico para consolidar mercados laborales de calidad. La investigación se vincula con los objetivos de la obra *Mercados laborales y calidad de vida*, al proponer un enfoque integral que conecta la gestión del liderazgo con la mejora de las condiciones laborales y la estabilidad del empleo.

Contexto teórico

El liderazgo organizacional constituye un elemento determinante para el fortalecimiento de la calidad del empleo, la satisfacción laboral y la retención del talento. En las últimas décadas, los modelos de liderazgo han evolucionado desde enfoques centrados en la autoridad hacia perspectivas participativas, donde la gestión del capital humano se reconoce como una fuente estratégica de ventaja competitiva. Entre ellos, el liderazgo transformacional se ha consolidado como un estilo eficaz para fomentar el compromiso, la motivación y la fidelización del personal al promover la inspiración, la confianza y el desarrollo profesional de los colaboradores (Goens et al., 2024).

De acuerdo con Conroy(2023), los líderes transformacionales generan ambientes laborales más estables y cohesionados, reduciendo significativamente las tasas de rotación. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad para comunicar una visión compartida, estimular el pensamiento innovador y reconocer los logros individuales, elementos que

fortalecen el vínculo emocional de los empleados con la organización. Asimismo, el liderazgo transformacional incide directamente en la creación de una cultura organizacional positiva, donde el bienestar y la calidad de vida laboral son considerados componentes esenciales de la productividad sostenible.

Por su parte, Alshaibani et al. (2024) destacan que variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la autoeficacia son mediadores fundamentales entre el estilo de liderazgo y la retención del talento. En su estudio, se demuestra que la percepción de apoyo, las oportunidades de desarrollo y la confianza en las competencias personales influyen significativamente en la decisión de permanecer en una organización. Así, los líderes que practican la escucha activa, el reconocimiento y la mentoría contribuyen a una mayor estabilidad y sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo.

Desde una perspectiva macroeconómica, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024) advierte que el fortalecimiento de las condiciones laborales y la promoción de empleos de calidad son esenciales para alcanzar una recuperación económica inclusiva. Sin embargo, los mercados laborales actuales enfrentan retos vinculados con la automatización, la informalidad y la precarización del empleo, lo que exige una nueva forma de liderazgo capaz de equilibrar la eficiencia con la equidad. En este sentido, la OIT subraya que las organizaciones con prácticas de liderazgo participativo y políticas de bienestar laboral reportan mayor retención y productividad.

Complementariamente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) señala que la productividad empresarial está estrechamente relacionada con la gestión del talento, la diversidad y las competencias blandas que fomentan los líderes. En contextos de cambio tecnológico acelerado, los líderes transformacionales actúan como facilitadores del *reskilling* y *upskilling*, promoviendo el aprendizaje continuo y la adaptabilidad, factores que refuerzan tanto la empleabilidad como la permanencia del personal en las organizaciones.

En el contexto mexicano, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025) reporta que más del 55% de la población ocupada se desempeña en condiciones de informalidad laboral. Este panorama limita el

desarrollo de políticas de retención y bienestar, y refuerza la necesidad de fortalecer la cultura de liderazgo humanista dentro de las organizaciones. El liderazgo transformacional, al centrarse en el desarrollo de las personas, ofrece una vía efectiva para mejorar la calidad del empleo, impulsar el compromiso organizacional y reducir la rotación, contribuyendo así a la consolidación de mercados laborales más equitativos y sostenibles.

En síntesis, la evidencia teórica y empírica demuestra que el liderazgo transformacional no solo es una herramienta de gestión, sino una estrategia de desarrollo integral que impacta directamente en la retención del talento y en la calidad de vida laboral. Fomentar este tipo de liderazgo en las organizaciones mexicanas representa un paso esencial hacia el cumplimiento de las normas laborales y hacia la construcción de un mercado de trabajo justo, competitivo y sostenible.

Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, orientado a analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la retención del talento en organizaciones públicas y privadas. Se buscó identificar en qué medida el liderazgo transformacional incide en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de permanencia del personal, variables directamente vinculadas con la calidad del empleo.

Con el objetivo de analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la retención del talento en organizaciones públicas y privadas, identificando el impacto del liderazgo transformacional en variables asociadas con la calidad del empleo, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de permanencia del personal.

El estudio se orienta a responder las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué estilos de liderazgo predominan en las organizaciones públicas y privadas analizadas?
2. ¿Cómo perciben los colaboradores el liderazgo ejercido por sus superiores inmediatos?

3. ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores?
4. ¿De qué manera el liderazgo influye en el compromiso organizacional del personal?
5. ¿El liderazgo transformacional incide significativamente en la retención del talento dentro de las organizaciones?

Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental y transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento temporal, sin manipular las variables independientes. Se utilizó un método deductivo, partiendo de los fundamentos teóricos sobre liderazgo y retención para contrastarlos empíricamente con los datos obtenidos en el campo organizacional.

La investigación se inscribe en la línea de estudios sobre gestión y competitividad organizacional, al centrarse en las prácticas de liderazgo como factores determinantes de la estabilidad laboral y del fortalecimiento del capital humano.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por colaboradores de organizaciones públicas y privadas ubicadas en el estado de Morelos, pertenecientes a los sectores educativo, industrial, de servicios y salud. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, atendiendo a la disponibilidad de las instituciones para participar en el estudio.

La muestra final quedó integrada por 120 participantes, de los cuales, se detallan en la tabla 1, el 55 % correspondió a mujeres y el 45 % a hombres, con edades comprendidas entre los 25 y 55 años. El 68 % pertenecía al sector privado y el 32 % al público, lo que permitió realizar comparaciones entre distintos tipos de organización.

Tabla 8.*1 Características sociodemográficas de la muestra*

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Género	Mujeres	66	55 %
	Hombres	54	45 %
Rango de edad	25 a 55 años	120	100 %
Tipo de organización	Sector privado	82	68 %
	Sector público	38	32 %
Total de participantes	—	120	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento de medición

Para la recolección de información se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado compuesto por 25 reactivos, basado en escalas validadas en la literatura internacional sobre liderazgo y retención del talento. El instrumento se integró en cuatro dimensiones principales:

1. Estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) con base en la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 2004).
2. Satisfacción laboral, medida a través de ítems que evalúan reconocimiento, ambiente de trabajo, comunicación y desarrollo profesional.
3. Compromiso organizacional, considerando los componentes afectivos, normativo y de continuidad (Meyer y Allen, 1991).
4. Intención de permanencia, entendida como la disposición del colaborador a continuar en la organización a mediano y largo plazo.

Cada reactivo fue evaluado mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo).

El cuestionario fue sometido a una validación de contenido mediante la revisión de tres expertos en gestión organizacional y liderazgo, quienes verificaron la pertinencia y claridad de los ítems. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto con 15 participantes para asegurar la comprensión

y consistencia interna del instrumento, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de 0.91, considerado excelente.

Procedimiento de recolección de datos

La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial y digital durante el primer semestre de 2025. Se garantizó la participación voluntaria, confidencialidad y anonimato de los encuestados, en cumplimiento con los principios éticos de la investigación social.

Previo a la aplicación, se solicitó el consentimiento informado de los participantes, explicando el propósito académico del estudio y el uso exclusivamente científico de los datos recolectados.

Análisis de los datos

Los datos fueron procesados mediante el software IBM SPSS Statistics, v. 27. Se realizaron análisis descriptivos (frecuencias, medias y desviaciones estándar) para caracterizar la muestra y cada variable.

Posteriormente se efectuaron análisis inferenciales para comprobar las hipótesis planteadas:

- *Correlación de Pearson*: determinar la fuerza y dirección de la relación entre liderazgo transformacional y retención del talento.
- *Análisis de regresión lineal múltiple*: identificar el grado de influencia de las dimensiones del liderazgo sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de permanencia.
- *Pruebas t de Student y* ANOVA: comparar diferencias según tipo de organización (pública contra privada) y género.

Los resultados se representan mediante gráficos de dispersión, barras y diagramas comparativos que facilitaron la interpretación y exposición de los hallazgos.

Consideraciones éticas

El estudio se desarrolló respetando los principios éticos establecidos en el Código de Ética del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2023). Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos, el carácter confidencial de las respuestas y su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias.

Los datos recolectados fueron tratados de manera anónima y utilizados únicamente con fines de investigación académica, contribuyendo a la generación de conocimiento sobre la gestión organizacional y la calidad del empleo.

Estudio de caso

Los resultados derivados del procesamiento y análisis estadístico de la información obtenida mediante el software IBM SPSS Statistics, v. 27, permitieron identificar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la retención del talento en las organizaciones participantes. A continuación, se describen los hallazgos más relevantes obtenidos en los distintos niveles de análisis.

Análisis descriptivo

El análisis descriptivo permitió identificar las tendencias generales y las percepciones de los 120 colaboradores encuestados respecto a las variables estudiadas: liderazgo transformacional, satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de permanencia. Los resultados muestran una tendencia globalmente positiva en todas las dimensiones analizadas, lo que evidencia que los participantes valoran de manera favorable el estilo de liderazgo ejercido en sus respectivas organizaciones, así como las condiciones laborales que este genera.

En términos específicos, las dimensiones del liderazgo transformacional registraron los valores promedio más elevados. La inspiración y motivación alcanzó la media más alta ($M = 4.35$; $DE = 0.44$), lo cual indica que los lí-

deres son percibidos como figuras capaces de comunicar una visión compartida, estimular el entusiasmo y generar sentido de propósito entre sus equipos. Esta dimensión refleja la capacidad de los líderes para alinear los objetivos personales con las metas organizacionales, fortaleciendo el compromiso emocional de los colaboradores.

La consideración individualizada obtuvo también un promedio alto (M = 4.28; DE = 0.50), evidenciando que los líderes reconocen las necesidades particulares de sus subordinados, promueven la empatía y ofrecen apoyo personalizado. Este comportamiento fomenta relaciones laborales basadas en el respeto y la confianza mutua, aspectos fundamentales para la retención del talento.

Por su parte, la estimulación intelectual mostró una media de M = 4.21 (DE = 0.46), lo que sugiere que los líderes impulsan la creatividad, la innovación y la búsqueda de soluciones alternativas. Esta dimensión se asocia con entornos laborales donde se valora el pensamiento crítico y la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.

En cuanto a las variables asociadas a la calidad del empleo, la satisfacción laboral presentó una media de M = 4.18 (DE = 0.52), reflejando un alto grado de conformidad de los trabajadores con su ambiente de trabajo, las condiciones materiales, las oportunidades de crecimiento y la comunicación interna.

El compromiso organizacional obtuvo un promedio de M = 4.11 (DE = 0.49), lo que indica una vinculación afectiva sólida entre los colaboradores y sus instituciones. Los participantes manifestaron sentirse identificados con los valores y objetivos organizacionales, además de experimentar orgullo y sentido de pertenencia.

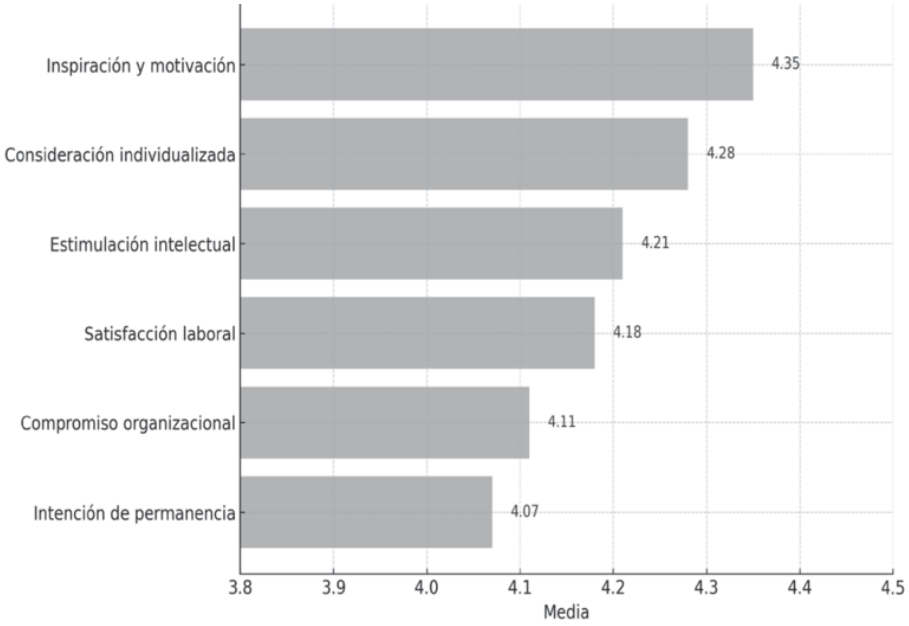
Finalmente, la intención de permanencia alcanzó una media de M = 4.07 (DE = 0.51), lo que refleja una disposición favorable a continuar laborando en la organización a mediano y largo plazo. Este resultado sugiere que los entornos laborales estudiados poseen condiciones suficientes para mantener al personal motivado y comprometido, reduciendo la probabilidad de rotación.

En conjunto, estos resultados confirman la presencia de un clima organizacional saludable, caracterizado por relaciones laborales basadas en la comunicación, la confianza y el reconocimiento. Asimismo, respaldan la hipótesis de que el liderazgo transformacional, sustentado en principios

humanistas y participativos, ejerce una influencia significativa en la satisfacción, el compromiso y la retención del talento dentro de las organizaciones públicas y privadas analizadas.

El gráfico muestra las medias obtenidas en cada una de las variables evaluadas. Se observa que las dimensiones del liderazgo transformacional presentan los valores más altos, destacando la inspiración y motivación (M = 4.35), seguidas de la consideración individualizada (M = 4.28) y la estimulación intelectual (M = 4.21). Las variables asociadas a la calidad del empleo también reflejan niveles elevados de satisfacción, compromiso e intención de permanencia, lo que confirma la influencia positiva del liderazgo humanista en la retención del talento.

Gráfica 8.*1 Evaluación del clima organizacional según dimensiones determinantes*



Fuente: Elaboración propia con base en los datos procesados mediante IBM SPSS Statistics v.27.

Correlación de Pearson

Para determinar la fuerza y dirección de la relación entre el liderazgo transformacional y la retención del talento, se aplicó la prueba de correlación de Pearson, obteniéndose un coeficiente $r = 0.81$ ($p < 0.01$).

Este resultado indica una correlación positiva alta y estadísticamente significativa, lo que demuestra que a mayor presencia de comportamientos de liderazgo transformacional, mayor es la probabilidad de retener a los colaboradores dentro de la organización.

Entre las subdimensiones del liderazgo, las que mostraron mayor asociación con la retención fueron la inspiración motivacional ($r = 0.78$) y la consideración individualizada ($r = 0.74$), evidenciando que los líderes que reconocen, apoyan y promueven el desarrollo personal de sus empleados generan un vínculo de lealtad y compromiso duradero.

Análisis de regresión lineal múltiple

Con el propósito de determinar el grado de influencia de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre las variables de satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de permanencia, se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple. Este análisis permitió identificar cuáles de las dimensiones del liderazgo —inspiración motivacional, consideración individualizada y estimulación intelectual— actúan como predictores significativos de los indicadores de retención del talento dentro de las organizaciones participantes.

Previo a la estimación del modelo, se verificaron los supuestos estadísticos de normalidad, homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad. Los valores del factor de inflación de la varianza (VIF) se mantuvieron por debajo de 3.0, y los residuos estandarizados presentaron distribución normal, lo que confirmó la pertinencia del modelo para la interpretación de los resultados.

El modelo general de regresión resultó estadísticamente significativo ($F = 22.46$, $p < 0.001$), explicando el 67% de la varianza total ($R? = 0.67$). Este resultado demuestra una alta capacidad predictiva del liderazgo transfor-

macional sobre las variables asociadas a la calidad del empleo y la retención del talento, lo que respalda la hipótesis central de la investigación.

De manera más específica, las dimensiones de inspiración motivacional (? = 0.41, p < 0.001) y consideración individualizada (? = 0.37, p < 0.01) se identificaron como los predictores más fuertes de la satisfacción laboral, indicando que los líderes que promueven entusiasmo, visión compartida, reconocimiento y acompañamiento individual generan entornos laborales más satisfactorios y productivos.

Por otro lado, la estimulación intelectual (? = 0.32, p < 0.01) mostró una influencia significativa sobre el compromiso organizacional, evidenciando que los líderes que fomentan la innovación, la creatividad y la participación activa fortalecen el sentido de pertenencia y la identificación del colaborador con la organización.

En el caso de la intención de permanencia, el modelo explicó el 59% de la mutabilidad de la variable dependiente, lo cual reafirma que el liderazgo transformacional incide directamente en la disposición del personal a continuar en la organización. En otras palabras, los colaboradores que perciben a sus líderes como empáticos, inspiradores y orientados al desarrollo profesional manifiestan mayor estabilidad, compromiso y lealtad hacia la institución.

Estos hallazgos refuerzan la importancia del liderazgo humanista y participativo como un determinante estructural de la calidad del empleo. Los líderes que logran equilibrar la exigencia de resultados con el bienestar de su equipo no solo mejoran el clima organizacional, sino que también contribuyen a la sostenibilidad y competitividad del mercado laboral al reducir la rotación, retener talento clave y promover relaciones laborales basadas en la confianza y el desarrollo mutuo.

La tabla presenta los coeficientes estandarizados (?), errores estándar, valores t y niveles de significancia obtenidos en el modelo de regresión lineal múltiple. Los resultados muestran que las dimensiones del liderazgo transformacional explican una proporción significativa de la varianza en las variables dependientes de satisfacción laboral y compromiso organizacional, confirmando la influencia positiva del liderazgo sobre la retención del talento.

Tabla 8.*2 Resultados del análisis de regresión lineal múltiple*

Variable predictora	Variable dependiente	Coeficiente Beta (β)	Error estándar	Valor t	Significancia (p)
Inspiración y motivación	Satisfacción laboral	0.41	0.05	8.2	< 0.001
Consideración individualizada	Satisfacción laboral	0.37	0.06	6.17	< 0.01
Estimulación intelectual	Compromiso organizacional	0.32	0.07	4.57	< 0.01

Fuente: Elaboración propia con base en los datos procesados mediante IBM SPSS Statistics v.27.

Pruebas t de Student y ANOVA

Se aplicaron pruebas t de Student y ANOVA de un factor para analizar las diferencias en las percepciones del liderazgo y la retención del talento según el tipo de organización (pública contra privada), y el género de los participantes.

Los resultados mostraron diferencias estadísticamente significativas entre los sectores público y privado en las dimensiones de satisfacción laboral ($p = 0.031$) y compromiso organizacional ($p = 0.046$), siendo el sector privado el que presentó puntajes ligeramente más altos.

En cuanto al género, no se observaron diferencias significativas ($p > 0.05$), lo que sugiere que hombres y mujeres perciben de manera similar el estilo de liderazgo de sus superiores y su impacto en la retención. Sin embargo, se identificó una leve tendencia de las mujeres a otorgar mayores puntajes a las variables de apoyo emocional y comunicación efectiva, lo que refuerza la importancia de la empatía y el acompañamiento en los procesos de liderazgo.

Hipótesis de investigación

Con base en la revisión teórica sobre liderazgo y gestión del talento humano, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis general

- H1: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la retención del talento en las organizaciones públicas y privadas.

Hipótesis específicas

- H1a: El liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral de los colaboradores.
- H1b: El liderazgo transformacional influye positivamente en el compromiso organizacional de los trabajadores.
- H1c: Un mayor nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional incrementa la intención de permanencia del personal en la organización.
- H0 (hipótesis nula): No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la retención del talento en las organizaciones.

Síntesis de resultados

Los resultados en su conjunto evidencian que el liderazgo transformacional es un factor clave para la retención del talento en las organizaciones estudiadas. Las relaciones positivas y significativas entre el liderazgo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional confirman que la gestión humana basada en valores, reconocimiento y participación impacta directamente en la estabilidad y la productividad de los equipos de trabajo.

Tabla 8.*3 Estadísticos descriptivos de las variables analizadas*

Variable	Media (M)	Desviación estándar (DE)	Mínimo	Máximo	Interpretación
Liderazgo transformacional	4.28	0.47	3.20	4.90	Nivel alto de liderazgo percibido
Inspiración y motivación	4.35	0.44	3.30	4.90	Alta influencia positiva del líder
Consideración individualizada	4.28	0.50	3.00	4.80	Fuerte orientación al desarrollo personal
Estimulación intelectual	4.21	0.46	3.10	4.80	Promueve innovación y pensamiento crítico
Satisfacción laboral	4.18	0.52	3.00	4.90	Alta satisfacción general
Compromiso organizacional	4.11	0.49	3.00	4.80	Alto nivel de compromiso
Intención de permanencia	4.07	0.51	3.00	4.90	Alta probabilidad de retención

Fuente: Elaboración propia con base en los datos procesados mediante IBM SPSS Statistics v.27.

Tabla 8.*4 Resultados de los análisis inferenciales*

Tipo de análisis	Variable dependiente	Variable independiente	Coeficiente / Valor	Significancia (p)	Interpretación
Correlación de Pearson	Retención del talento	Liderazgo transformacional	r = 0.81	p < 0.01	Correlación positiva alta y significativa
Regresión lineal múltiple	Satisfacción laboral	Dimensiones del liderazgo	β = 0.41 (motivación), β = 0.37 (consideración)	p < 0.001	Influencia significativa en satisfacción
Tipo de análisis	Variable dependiente	Variable independiente	Coeficiente / Valor	Significancia (p)	Interpretación
Regresión lineal múltiple	Compromiso organizacional	Dimensiones del liderazgo	β = 0.32 (estimulación intelectual)	p < 0.001	El liderazgo predice compromiso organizacional
Regresión lineal múltiple (modelo general)	Retención del talento	Liderazgo transformacional (global)	R^2 = 0.67; F = 22.46	p < 0.001	Modelo predictivo sólido y significativo
Prueba t de Student	Satisfacción laboral	Tipo de organización (pública/privada)	t = 2.17	p = 0.031	Diferencia significativa a favor del sector privado
Prueba t de Student	Compromiso organizacional	Tipo de organización (pública/privada)	t = 1.97	p = 0.046	Diferencia significativa a favor del sector privado
ANOVA de un factor	Liderazgo transformacional	Género	F = 1.83	p = 0.178	No hay diferencias significativas por género

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, las diferencias observadas entre sectores sugieren que las organizaciones privadas han avanzado con mayor rapidez en la adopción de prácticas de liderazgo participativo, mientras que en las públicas persisten estructuras jerárquicas más rígidas que podrían limitar la motivación y el sentido de pertenencia del personal.

En consecuencia, fortalecer los programas de formación de líderes en ambos sectores representa una estrategia esencial para consolidar mercados laborales de calidad, igualitarios y sostenibles.

Con base en los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico realizado, se procedió a evaluar las hipótesis planteadas en la investigación

respecto a la relación entre el liderazgo transformacional y la retención del talento en organizaciones públicas y privadas.

En relación con la hipótesis general (H1), la cual establece que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la retención del talento en las organizaciones, los resultados muestran una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas. Esto indica que aquellos entornos organizacionales donde los colaboradores perciben mayores niveles de liderazgo transformacional tienden a presentar mayores niveles de intención de permanencia y compromiso organizacional. En consecuencia, se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula (H0).

Respecto a la hipótesis específica H1a, que plantea que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral, los resultados evidencian una correlación positiva entre ambas variables. Los colaboradores que perciben prácticas de liderazgo basadas en la inspiración, la motivación y el reconocimiento reportan niveles más altos de satisfacción con su entorno laboral. Por lo tanto, la hipótesis H1a se confirma.

En cuanto a la hipótesis H1b, relacionada con la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, el análisis de los datos revela que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el grado de identificación de los trabajadores con los objetivos de la organización. Los resultados sugieren que el liderazgo transformacional fortalece el sentido de pertenencia y la implicación de los colaboradores con la organización, por lo que la hipótesis H1b también es aceptada.

Finalmente, la hipótesis H1c, que establece que mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional incrementan la intención de permanencia del personal, encuentra respaldo en los resultados obtenidos. Los datos indican que los colaboradores con mayores niveles de satisfacción y compromiso presentan una mayor disposición a permanecer en la organización, lo que confirma la relevancia de estas variables en los procesos de retención del talento. En consecuencia, se confirma la hipótesis H1c.

En conjunto, los resultados del estudio respaldan la importancia del liderazgo transformacional como un factor estratégico en la gestión del talento humano, particularmente en lo relacionado con la generación de entornos laborales que favorezcan la satisfacción, el compromiso y la permanencia de los colaboradores.

Conclusiones

El liderazgo transformacional se consolida como una práctica organizacional esencial para fortalecer la retención del talento, elevar la calidad del empleo y promover entornos laborales sostenibles. Los resultados de esta investigación demuestran que los líderes que ejercen influencia positiva mediante la inspiración, la empatía y la orientación al desarrollo humano generan impactos directos en la motivación, el compromiso y la permanencia del personal. Este tipo de liderazgo favorece el surgimiento de culturas organizacionales basadas en la confianza, la comunicación y el reconocimiento, elementos indispensables para construir relaciones laborales estables y de largo plazo.

Asimismo, se confirma que las organizaciones que fomentan la participación activa, la autonomía y el crecimiento profesional de sus colaboradores no solo logran mayor productividad, sino que también contribuyen al cumplimiento de las normas laborales y a la consolidación de un mercado de trabajo más equitativo y competitivo. En contextos donde la informalidad, la rotación y la precarización del empleo persisten como desafíos estructurales, el liderazgo transformacional representa una alternativa viable para impulsar la formalización, la capacitación continua y el bienestar integral de los trabajadores.

A partir de los hallazgos obtenidos, se recomienda institucionalizar programas de formación en liderazgo transformacional y cultura organizacional, orientados a desarrollar competencias socioemocionales, comunicativas y de gestión del cambio en los mandos medios y altos. Estas iniciativas deben complementarse con políticas de bienestar laboral que aseguren condiciones dignas, equilibren la productividad con la calidad de vida, y promuevan la inclusión, la igualdad de oportunidades y la salud emocional en el trabajo.

La implementación de estas estrategias permitirá consolidar entornos laborales más humanos y sostenibles, donde el talento sea considerado un activo estratégico para la innovación y la competitividad. En consecuencia, el fortalecimiento del liderazgo transformacional no solo incide en la eficiencia y la cohesión interna de las organizaciones, sino que también contribuye al desarrollo económico y social al fomentar una cultura de trabajo ética, participativa y orientada al bienestar colectivo.

Referencias

Goens, B., y colaboradores. (2024). Transformational leadership and nursing retention: leadership influence on retention, work environment and job satisfaction. *Journal / PubMed Central*. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11283332/PMC

Conroy, N. (2023). The relationship between transformational leadership and staff retention: a systematic examination. *Journal / PubMed Central*. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11918912/ PMC

Alshaibani, N. M., et al. (2024). Association of job satisfaction, intention to stay, organizational commitment and selfefficacy: implications for retention. *Journal / PubMed Central*. https://www. ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11673037/ PMC

International Labour Organization (2024). *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. ILO. https://www.ilo. org/global/research/globalreports/weso/2024/langen/index. htm

International Labour Organization Organisation for Economic Cooperation and Development (2021). *The human side of productivity: uncovering the role of skills and diversity for firm productivity.* OECD. Productivity Working Papers. https://read.oecd-ilibrary.org/content/dam/ oecd/en/publications/reports/2021/12/thehumansideofproductivity_6f546267/5f391ba9en.pdf OECD

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2025). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) — Indicadores de ocupación y empleo.* INEGI. https://www.inegi.org.mx/ programas/enoe/15ymas/ INEGI

Stiller, M., Ebener, M., y Hasselhorn, H. M. (2023). Job quality continuity and change in later working life and the mediating role of mental and physical health on employment participation. *Journal for Labour Market Research, 57*(12). https://doi.org/10.1186/s12651023003396 SpringerOpen

Hynes, L., Geraghty, S., McChlery, S., et al. (2025). Nurses' and midwives' job satisfaction and retention during COVID19: a scoping review. *BMC Nursing, 24*(299). https://doi.org/10.1186/ s12912025029081 SpringerLink+1

Yassine, I., y Jacobs, G. (2024). Linking Leadership and Retention: Emotional Exhaustion and Creativity as Mechanisms in the Information Technology Sector. *Administrative Sciences, 15*(8), 309. https://doi.org/10.3390/admsci15080309 MDPI

Jasmine, J. A., y Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, worklife balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management, 22*(4), 576-587. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43 businessperspectives.org

Thao, H. T., Kim, L. H., y Kim, Y.J. (2024). Employer branding: How current employee attitudes attract top talent and new customers. *Administrative Sciences, 14*(12), 342. https://doi.org/10.3390/ admsci14120342 MDPI

Rajani, S. (2023). Impact of participative leadership on employee retention: Mediating role of coworkers and supervisors relationship. *International Journal of Trends and*

Innovations in Business & Social Sciences, 1(2), 3037. https://doi.org/10.48112/ tibss.v1i2.530 journals.irapa.org

Masood, R. Z. (2024). The impact of employee benefits on job satisfactionandretention: Internshipreport. *International Journalof Research in Human Resource Management, 6*(2), 1118. https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i2a.196humanresourcejournal. com

Silva, L. (2024). Relationship between job satisfaction and turnover intentions among nurses in South America. *Journal of Human Resource and Leadership, 9*(3), 112. https://doi.org/0.47604/ jhrl.2578 iprjb.org

Khelifa, H. (2024). The relationship between job satisfaction and employee loyalty: Case of teachingresearcher staff. *Business & Entrepreneurial Leadership, 8*(1), 1527. https://doi.org/10.61093/ bel.8(1).1527.2024 armgpublishing.com

Obire, J. J. (2024). Delivering the goods of organizational commitment through talent management in the hospitality industry. *Direct Research Journal of Management & Strategic Studies, 5*(2), 8188. https://doi.org/10.26765/DRJMSS187463635 journals.directresearchpublisher.org