

Escuela de Negocios
Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Importancia del liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la satisfacción laboral

Autoría: Alboniga, Juan Martin

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Alboniga, J. (2025) "Importancia del liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la satisfacción laboral". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13803>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Título

Importancia del liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la satisfacción laboral

Autor: Juan Martin Alboniga

Tutor: Vanesa Welsh

Universidad Torcuato Di Tella

MBA VA 2023

Julio 2025

Índice

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVE.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO	10
CAPÍTULO 1: LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	18
1.1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y ESTRATEGIAS CLAVE PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO	18
1.2. ENFOQUES PRÁCTICOS Y POLÍTICAS ORGANIZACIONALES PARA CONSOLIDAR LA PERMANENCIA	20
2. LIDERAZGO, INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ARGENTINA.	23
2.1. CONTEXTO NACIONAL Y VÍNCULO ENTRE LIDERAZGO, SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN LABORAL	23
2.2. LIDERAZGO TRANSFORMADOR E INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTORES DE SATISFACCIÓN	25
2.3. ANTLIDERAZGO, INSATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN ORGANIZACIONAL	30
3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: LUCES Y SOMBRAS EN EL EJERCICIO DEL PODER.....	33
3.1. DE LA CRISIS DEL LIDERAZGO TRADICIONAL A LA EMERGENCIA DEL ANTLÍDER: EVOLUCIÓN TEÓRICA Y NUEVOS DESAFÍOS.....	33
3.2. LIDERAZGO Y TALENTO HUMANO: TENSIONES CONTEMPORÁNEAS Y FRAGMENTACIÓN POSTPANDEMIA	35
3.3. CULTURA, PODER Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: TENSIONES ÉTICAS Y CAMINOS HACIA EL LIDERAZGO AUTÉNTICO.....	37

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	44
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	45
CONCLUSIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	63

Agradecimientos

Al finalizar esta etapa tan importante, quiero dedicar unas palabras de agradecimiento a quienes fueron fundamentales en este recorrido.

En primer lugar, agradezco profundamente a mi amor Betiana, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Durante estos dos años, vivimos momentos de gran intensidad, pero también de infinita felicidad con la llegada de nuestro hijo, Benjamín. A ambos les dedico este logro, porque su presencia fue y será siempre mi mayor motor.

A mi familia, gracias por ser mi sostén en cada paso, por su aliento constante y por creer en mí, incluso en los momentos más desafiantes.

A mis amigos y compañeros del MBA, en especial al Grupo 7, que hicieron de estos dos años una experiencia enriquecedora, gracias por su apoyo, las risas y el trabajo en equipo.

A mi tutora de tesis, Vanesa le agradezco profundamente por asumir la dirección de este proyecto en sus etapas finales. Su guía, dedicación y paciencia en ese momento crítico fueron fundamentales, y su disposición para ofrecerme valiosas perspectivas y orientación marcó la diferencia para completar esta tarea con éxito.

Al director del MBA, Carlos Loisi, mi especial gratitud por su apoyo constante durante el programa y en la realización de esta tesis. Su disposición y confianza fueron clave para alcanzar este objetivo.

Quiero también agradecer al cuerpo académico del MBA, por su excelencia, compromiso y dedicación. Cada uno de los profesores que tuve a lo largo de estos dos años dejó una enseñanza que contribuyó de manera significativa a mi crecimiento profesional y personal.

Finalmente, un reconocimiento especial al profesor Andrés Hatum. Su materia marcó un antes y un después en mi manera de aprender y enseñar. Con su enfoque desafiante e innovador, nos impulsó a salir de nuestra zona de confort y repensar nuestras formas de pensar. Además, sus libros fueron una fuente invaluable de conocimiento y una referencia fundamental para este trabajo.

Por último, quiero agradecer a todos los jefes que he tenido a lo largo de mi carrera, tanto a los buenos como a los malos. De los primeros aprendí a liderar con integridad y empatía; de los segundos, gracias al "jefechotismo" como define Andrés Hatum, aprendí lo que nunca quisiera replicar. De ambos, en definitiva, he aprendido valiosas lecciones que han moldeado mi desarrollo profesional y personal.

Con sincera gratitud,

Juan Martín Alboniga

Resumen

La globalización y la pandemia de 2020 han generado cambios estructurales en las organizaciones, impactando negativamente en la salud psicosocial de los trabajadores y en su percepción del bienestar. Este contexto evidenció la importancia del liderazgo como factor determinante en la satisfacción laboral y en la retención del talento humano. Estudios recientes destacan que los estilos de liderazgo autoritarios, la falta de comunicación y de apoyo generan desmotivación, estrés y alta rotación, mientras que un liderazgo empático y participativo fomenta el compromiso y la fidelización del capital humano.

La investigación se llevó a cabo bajo un paradigma mixto, con un enfoque correlacional y de tipo descriptivo, y un diseño no experimental y transversal. El objetivo principal fue analizar la influencia del liderazgo en la retención del talento humano, considerando el rol mediador de la satisfacción laboral. Para alcanzar dicho propósito, se aplicaron encuestas estructuradas como instrumento principal de recolección de datos, dirigidas a empleados y líderes de una organización en Argentina, complementadas con un análisis documental bibliográfico.

Los resultados obtenidos permitieron validar que el liderazgo incide directamente en la retención del talento, especialmente a través de la generación de confianza, reconocimiento y motivación. Sin embargo, también se identificaron debilidades en la gestión organizativa, que podrían derivar en desajustes funcionales si el enfoque del liderazgo se limita únicamente a la eficiencia productiva, sin considerar la dimensión humana del trabajo.

En este sentido, se concluye que el entorno actual requiere un liderazgo adaptable, emocionalmente inteligente y centrado en la persona. Aquellos líderes capaces de construir una cultura organizacional basada en el bienestar, el desarrollo y la comunicación efectiva, contribuirán no solo a retener al talento, sino también a potenciar su motivación y compromiso, asegurando la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones a largo plazo.

Palabras Clave

- Liderazgo
- Satisfacción Laboral
- Retención de Talento
- Inteligencia Emocional

Introducción

Los cambios acelerados producidos por la globalización, junto con el impacto de la pandemia por COVID-19 en 2020, han generado profundas transformaciones estructurales en la forma de operar de las organizaciones, afectando significativamente la salud psicosocial de los trabajadores y su percepción del bienestar (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016). Este nuevo panorama laboral se caracteriza por una creciente demanda, combinada con mayor inestabilidad e inseguridad, menor control sobre el entorno laboral y una mayor probabilidad de despidos. Como consecuencia, ha aumentado considerablemente el estrés laboral y sus efectos asociados, como la insatisfacción, el agotamiento emocional y el deterioro del compromiso organizacional (OIT, 2016).

En este contexto, se ha observado un incremento en los conflictos entre la vida laboral y personal, generando un fuerte impacto en el bienestar individual y colectivo. Los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno organizacional —como las condiciones laborales, la estructura jerárquica, el contenido del trabajo y la cultura institucional— afectan directamente las capacidades, actitudes y percepciones del trabajador, incidiendo en su salud, rendimiento y satisfacción laboral (OIT, 2016).

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2014, 2023) ha identificado como principales elementos de riesgo psicosocial la escasa participación en la toma de decisiones, la comunicación deficiente y la falta de apoyo por parte de los directivos. Estos factores pueden alterar negativamente el clima organizacional, disminuyendo la satisfacción laboral e incrementando la intención de rotación. Los riesgos psicosociales se definen como “las condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, las funciones y la ejecución de la labor, que son susceptibles de afectar la salud física, psíquica, el bienestar integral y social del personal operativo de cualquier institución” (EU-OSHA, 2023, p. 57).

En América Latina, países como Colombia han registrado una alta prevalencia de exposición a factores de riesgo psicosocial, incluso por encima de los riesgos ergonómicos tradicionales, como lo señalan informes del Ministerio de Trabajo (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2013). En estos estudios, se identifican como variables críticas la calidad del liderazgo, las relaciones laborales y la capacidad de resolución de conflictos, siendo el estilo de liderazgo un componente transversal con un fuerte impacto en la salud ocupacional.

Niño y Parra (2019) sostienen que las relaciones entre superiores y subordinados, cuando son negativas, pueden desencadenar altos niveles de estrés y afectar directamente el bienestar del personal. A su vez, investigaciones realizadas en distintos contextos culturales, como España y otros países latinoamericanos, coinciden en señalar que el liderazgo influye en aspectos fundamentales como el clima laboral, el acompañamiento, la percepción de justicia organizacional y el nivel de supervisión (Cuadra & Besio, 2010; Olaniyan & Hystad, 2016). Por lo tanto, el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de una organización constituye un factor determinante de la salud emocional de los trabajadores, y condiciona su satisfacción laboral y decisión de permanencia o abandono.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo se enfoca en la relación entre el liderazgo y la retención del talento humano, entendida esta última como la capacidad de una organización para conservar a sus empleados más valiosos. Se ha observado una escasa valoración del talento por parte de los líderes, lo que conlleva a una baja preocupación por la satisfacción laboral, facilitando así la rotación voluntaria del personal.

Distintas fuentes periodísticas y empresariales coinciden en señalar que una de las principales causas de la rotación laboral está asociada a la falta de reconocimiento por parte de los superiores. Según estudios publicados por medios como El País (2019), CIO (2021) y El Economista (2023), muchos empleados abandonan sus puestos al no sentirse valorados o escuchados, buscando entornos donde se promueva su crecimiento personal y profesional. Esta pérdida de capital humano tiene consecuencias negativas para las organizaciones, que no solo ven afectada su productividad, sino también su cohesión interna y su capacidad de innovación.

En este sentido, la retención del talento no depende únicamente de variables económicas o contractuales, sino que está profundamente vinculada a la calidad del liderazgo y a la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral. Un estilo de liderazgo empático, participativo y enfocado en el desarrollo personal y profesional puede fortalecer el compromiso, mejorar el clima organizacional y reducir significativamente los índices de rotación. Por el contrario, una gestión autoritaria, con escasa comunicación y poca capacidad de escucha, genera desmotivación, insatisfacción y propensión al abandono.

Por lo tanto, la retención del talento humano debe comprenderse como un proceso estratégico que involucra tanto a los líderes como a la cultura organizacional, y que repercute directamente en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones a largo plazo. En este trabajo se abordará, entonces, la influencia del liderazgo en la retención del talento, considerando el papel mediador de la satisfacción laboral, y analizando cómo ciertos estilos de liderazgo —especialmente el transformacional— pueden contribuir de manera positiva al desarrollo de entornos laborales saludables y sostenibles.

Por lo tanto, las preguntas de investigación que se buscará responder son:

Preguntas de investigación

Pregunta principal:

¿Cómo influye el estilo de liderazgo en la retención del talento humano dentro de las organizaciones?

Preguntas específicas:

- ¿Qué papel desempeña la satisfacción laboral como variable mediadora entre el liderazgo y la retención del talento?
- ¿Qué estilos de liderazgo favorecen o dificultan la fidelización del talento en las organizaciones?
- ¿Qué características del liderazgo transformacional contribuyen a una mayor permanencia de los empleados?
- ¿Cómo perciben los trabajadores el liderazgo de sus superiores y cómo influye esta percepción en su decisión de permanecer en la organización?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la retención del talento humano en las organizaciones, identificando los factores que favorecen la permanencia de los empleados.

Objetivos específicos

Los objetivos secundarios del trabajo son:

- Precisar la importancia y manera en que la satisfacción laboral determina la relación entre liderazgo y retención del talento humano.
- Establecer la relación específica que existe entre los distintos estilos de liderazgo y su manejo talento humano.
- Dilucidar los diversos tipos de liderazgo, junto con sus aspectos negativos y positivos en relación con la satisfacción laboral de sus subordinados.

- Profundizar en los distintos modelos y culturas organizativas que generan y sostienen esas tipologías de liderazgo.
- Identificar los principales factores que influyen en la satisfacción laboral por parte de los líderes.
- Revalorizar la importancia para una organización y sus líderes de retener el talento humano y tener en cuenta la satisfacción de sus empleados.

Marco teórico

Relación causal entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, e importancia del liderazgo para su desarrollo

Estudios presentados en la revisión bibliográfica efectuada por Bejarano (2016) revelan la relación directa entre satisfacción laboral, compromiso organizacional y el liderazgo. Se establece que habría un aumento del compromiso laboral en los empleados a raíz de la misma variación en la satisfacción laboral, como producto de la aplicación de un determinado tipo de liderazgo por parte de los jefes, valorándose mayormente los de carácter flexible y abierto. Este fenómeno debe interesar especialmente a los líderes, porque el nivel de compromiso de aquéllos afecta directamente a los resultados de la organización. Apoyándose en Bass (1999), Bejarano (2016) define el liderazgo sencillamente como “la capacidad que tienen los gerentes o jefes para influir sobre sus equipos de trabajo y conseguir los objetivos propuestos” (p. 135), o también, “el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos” (p. 135), y el líder sería “la persona que organiza exitosamente a estos colaboradores para conseguir metas específicas” (p. 135).

En consecuencia, todas las medidas y acciones que realice el jefe como tal afectarán directamente en el desempeño de sus subordinados. Y ellas dependerán del tipo de liderazgo por él adoptado, aunque también es cierto que la calidad de un líder se define por su carácter social y humano, siendo comprensivo con sus empleados, los cuales son tomados más bien como colaboradores. Para ello, debe haber una comunicación fluida y constante en todos los niveles para que la autoridad responsable de la organización obtenga reportes periódicos a los fines de conocer la dimensión humana de los miembros que forman parte de su personal a cargo. El autor va aquí, no al final de la cita (no necesariamente). Bejarano precisa que:

“La tarea del líder sería la de proporcionar la identificación de roles y funciones dentro del grupo que permita a cada miembro realizar un propósito o interés mayor, y aunque el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes en el desarrollo de un líder, es la inteligencia emocional la que realmente hace la diferencia en ser o no uno.” (2016, p. 135)

Sin embargo, no existe una receta o un solo tipo de liderazgo que permita hacer sobresalir a los líderes, sino que ello se combina también con los estilos personales, el tipo de organización que lidera y su cultura característica. La inteligencia emocional es

determinante en cuanto capacidad de controlar, de la mejor manera posible, los impulsos y emociones, y también por la empatía que tiene y genera en el grupo. Para ello es necesaria una madurez afectiva que transmita y mantenga un equilibrio en el equipo para el óptimo desarrollo de sus actividades laborales.

Siendo hoy en día tan competitivos los negocios, se vuelve fundamental el hacer nuevamente hincapié en la adecuada gestión de los recursos humanos, para que sean productivos, eficientes y eficaces, asegurando así el éxito de la organización, lo cual inevitablemente genera y ejerce un significativo nivel de presión en toda la estructura organizacional. Por lo tanto, esta aproximación, aparte de tener que superar una visión meramente burocrática de la organización, no debe pasar por alto, siguiendo a Bejarano (2016), los siguientes elementos:

1. “El comportamiento organizacional”
2. “La inteligencia emocional de los subordinados”
3. “La integración de las particularidades de diseño de trabajo”
4. “El compromiso de los trabajadores”
5. “La satisfacción laboral de los mismos”

No es por eso casual encontrar en las investigaciones recientes sobre el tema, algunas cuestiones recurrentes como el estrés laboral, la motivación los ambientes de trabajo, y la misma satisfacción de los empleados para su consecuente productividad y desempeño esperados. Aunque todos los autores analizados por Bejarano coinciden en la relación estrecha entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, no todos concuerdan en el tipo más adecuado de líder. Por ejemplo, la mayoría se inclina más por un liderazgo transformacional y democrático, mientras que Bejarano se decide mejor por el transaccional. En todos los casos, la inteligencia emocional contribuiría a la moderación entre la cultura organización y el estilo de liderazgo que se quiera adoptar. Por supuesto que otra variante de relevancia, aparte del tipo de liderazgo y la cultura intra y extra organizacional, es el tipo de sector o ámbito laboral al que se aplica: sea bancario, docente, de seguridad y vigilancia, sanitario, industrial, etc. Por ello no es casual que la mayoría de los estudios, especialmente los aplicados, deben tener en cuenta necesariamente el ámbito laboral al que se refiere. Sin embargo, eso no impide que se

puedan encontrar algunos puntos en común entre todas las organizaciones de trabajo, pues todas ellas tienen un líder y un conjunto de subordinados que responden a él.

Estilos de liderazgo

Las organizaciones preocupadas en su rendimiento prestan especial atención a las relaciones entre estilo de liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Los estudios recientes se concentran en la importancia del estilo transformacional y transaccional de liderazgo en empresas de servicios, tanto públicos como privados, con el fin de encontrar las razones de la deficiencia de este sector en un determinado ámbito y territorio. Concretamente se trata de la relación específica que existe entre los jefes o gerentes de las organizaciones, con su particular estilo de dirección, y sus equipos de trabajo, siendo la satisfacción laboral el medio o núcleo dinamizador entre el liderazgo y el compromiso organizacional. Por eso, Bejarano (2016) apoyándose en Pantouvakis y Bouranta (2013), afirma que:

“En una economía de mercado cada vez más competitiva y centrada en el cliente, las empresas de servicios se ven forzadas a proporcionar servicios de alta calidad, que les permitan obtener clientes satisfechos, para que estos recompren sus servicios y puedan obtener mayores niveles de rentabilidad. Para este tipo de empresas la prestación del servicio se vuelve vital, por lo que el papel de los empleados de primera línea es indiscutiblemente fundamental para la obtención de los resultados, entendiendo que, la satisfacción laboral influye en el comportamiento de empleados y que ésta es influida por el estilo de liderazgo de los jefes y gerentes.” (2016, p. 138)

Los indicadores para medir el rendimiento organizacional suelen ser comúnmente factores como la productividad, pero en general supone la capacidad por parte de un dirigente de movilizar a un grupo más o menos grande de personas hacia el cumplimiento de un objetivo común. El éxito de toda empresa radica no sólo en las habilidades que poseen los líderes sino también en el esfuerzo, compromiso y entrega que sus equipos de trabajo ponían en práctica día a día. Aprovechando al máximo su potencial, el entorno donde se desenvuelven debe estimular su bienestar psicológico y emocional para que así pueda desencadenarse un alto nivel de satisfacción laboral, cuyos frutos inmediatos en la organización serán el de un rendimiento generalizado.

Considerando con Maxwel (2007) que el liderazgo consiste en una habilidad con la que en parte se nace y que en parte se hace, se puede incluir en dicho concepto ciertas acciones

concretas como dirigir, delegar, planificar e incentivar. Tales acciones van orientadas hacia un grupo de personas subordinadas bajo su responsabilidad con el fin de realizar un trabajo de modo correcto, adecuado y responsable. Por eso es que resulta clave la capacidad por parte del líder de influenciar positivamente sobre dichas personas para lograr esos efectos deseados y esperados. En este sentido, dentro de las distintas clasificaciones de los estilos de liderazgo, los más destacados son: los autocráticos y democráticos, el transformacional y transaccional. Todo ellos suponen una interrelación determinada entre los líderes y sus subordinados, que influye sensiblemente en la satisfacción y eficiencia de estos últimos y, al final de cuentas, en el desempeño de la organización.

En la figura 1 se exponen los distintos tipos de liderazgo:

TIPOS DE LIDERAZGO			
LIDERAZGO CARISMÁTICO	LIDERAZGO BUROCRÁTICO	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO AUTORITARIO
Capacidad de seducir	Regular y repetitivo	Modelo flexible	Despotismo e inflexibilidad
LIDERAZGO "LAISSEZ-FAIRE"	LIDERAZGO ESTRATÉGICO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
Confía en la autonomía	Organización y planificación	En transiciones	Recompensas a corto plazo
	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS	LIDERAZGO NATURAL
	Cercano	Logro de objetivos	Líder democrático

Figura 1 - Tipos de Liderazgo- Mundo Deportivo

De acuerdo con la figura Nª 1 se identifican 11 tipos de liderazgo. Entre ellos se destacan, El líder transaccional, se enfoca en el beneficio de la empresa y los empleados, incentivándolos con bonificaciones para motivarlos a fin de que realicen cada vez mejor su trabajo. Se llama transaccional porque en él, el líder y sus empleados se conectan

mutuamente con la intención de intercambiar valores de tipo económico, político y hasta psicológico. De manera similar, el líder transformacional se enfoca en la satisfacción de sus empleados para que aumenten su éxito, eficacia y productividad, inspirando a su equipo el deseo de trascender su propio interés por otro de nivel superior. Se denomina transformacional porque tanto líderes como subordinados se involucran recíprocamente en una empresa común de tal forma que se elevan entre sí hacia un mayor nivel de “motivación y moralidad”.

El líder burocrático es típico de los ámbitos políticos y empresariales, en el que aquél tiene principalmente calidad de jefe por su nivel y clase de estudios o experiencia en el área de trabajo. Sin embargo, este tipo de líder no necesariamente posee habilidades de liderar o dirigir empleados, ya que la mayoría de las organizaciones prefieren tener jefes y no líderes para que los subordinados cumplan órdenes sin necesidad de que aporten con ideas o iniciativas propias. En contraparte existe el liderazgo carismático, el cual busca la satisfacción del grupo de trabajo, reduciendo así los problemas entre los superiores y los empleados mediante un trato más amable que crea un ambiente más amigable. Este tipo de líder no es muy atractivo en el ámbito empresarial ya que es muy fácil que lleve a confundir la amabilidad con la amistad, hasta el riesgo de perder así la obediencia debida a las órdenes impartidas con responsabilidad. Pero lo esencial del líder carismático es que se compromete con el bienestar, motivación y felicidad de su equipo de trabajo para que mejore y tenga en claro los objetivos: “debe de tener credibilidad, saber comunicarse con los demás, tener seguridad en la manera de actuar, evitar dañar la autoestima de su equipo, motivándolos y demostrando la habilidad de delegar con responsabilidad y compromiso” (Bejarano, 2018, p. 144).

Ventajas del liderazgo transformacional

Según estudios realizados en distintas partes del mundo, el tipo de liderazgo que se asocia de manera más positiva con la satisfacción laboral es el transformacional, porque allí el líder, con su comportamiento motivador e inspirador, puede transformar psicológicamente a los miembros de la organización. En cambio, el liderazgo transaccional tiene una relación negativa con la satisfacción laboral, porque tales líderes ponen más énfasis en las recompensas o castigos para lograr los objetivos, y no tanto en la motivación del equipo de trabajo.

Cabe aclarar que el liderazgo no es una habilidad exclusiva de los empresarios, pues las personas que ejercen la función de mando medio deben saber gestionar correctamente los recursos humanos en cualquier organización, es decir, manejar adecuadamente al personal. En este sentido, el liderazgo transformador cuenta con un alto impacto en la confianza del supervisor y la satisfacción laboral y vital, ya que se apoya en cuatro aspectos fundamentales: la estimulación intelectual, la influencia, la motivación y la consideración. Cabe destacar en este punto la investigación realizada en Argentina por Omar (2011), la cual concluye que

“los cuatro componentes del liderazgo transformador se vinculan moderadamente con la satisfacción laboral, pero la mayor correlación se halla en la estimulación intelectual ($r = 0.52$; $p < 0.01$) e influencia idealizada ($r = 0.46$; $p < 0.01$). Añade también que la confianza en el supervisor se correlaciona tanto con la satisfacción laboral ($r = 0.48$; $p < 0.01$) como la vida general ($r = 0.39$; $p < 0.01$).” (Omar, 201, p. 135)

Estos resultados se corresponden con otros estudios realizados en otros países del mundo con características culturales y sociales muy diversas, lo cual demuestra que el liderazgo transformador tiene una efectividad que trasciende este tipo de barreras. Igualmente, positivos resultan ser los estilos de liderazgo de dirección en equipo que propugna un equilibrio entre la orientación a los resultados y a las personas. Esto le permite adaptarse a distintas situaciones y clases de individuos para favorecer un buen ambiente de trabajo, muy parecido a lo que promueve el liderazgo situacional. Es así que los líderes transformadores mejoran significativamente la calidad del ambiente en el equipo de trabajo como así también la seguridad de los clientes, que redundará al final en la satisfacción laboral de los empleados y su motivación intrínseca.

Existe otro subtipo de liderazgo que se denomina “auténtico”, que se caracteriza por mostrar y generar en sus empleados actitudes positivas como optimismo, esperanza, confianza, emociones propicias, una proyección ética y moral, transparencia relacional. Es fundamental entonces, para este fin, que los subordinados perciban a su jefe como auténtico, lo cual hace que éstos se sientan a la larga más satisfechos, con menor inseguridad laboral e intención de abandonar la empresa. Así, el líder auténtico influye indirectamente en un conjunto de factores psicológicos, como la resiliencia o autosuficiencia, necesarios para que los empleados puedan aumentar su rendimiento.

Algo parecido sucede específicamente en las entidades que proveen de servicios públicos, donde se evidencia la relevancia del contraste que hay entre la percepción que tienen los líderes de su propio rol, y cómo son vistos y evaluados por sus propios empleados. Este interrogante hace entrar en escena otras importantes variables a tener en consideración y sus efectos: el acuerdo entre “el yo y el otro”, el empoderamiento del liderazgo sobre la efectividad del líder, la satisfacción del trabajo y la intención de rotación. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

“los líderes que sobrestimaron su empoderamiento en liderazgo tienen subordinados con una menor satisfacción en el trabajo y una alta intención de rotación del trabajo. Por otro lado, los líderes que subestimaron su liderazgo fueron más definidos como efectivos por sus superiores. Estos resultados nos hacen pensar de la importancia del feedback que debe existir entre el líder y sus seguidores para que se pueda nutrir de los comentarios de ellos y evitar sufrir de la denominada ceguera del liderazgo y más bien sirva de aporte a la toma de decisiones sabias para la solución de problemas.” (Bejarano, 2018, p. 146)

Se demuestra así suficientemente que el liderazgo es un factor privilegiado que impulsa la satisfacción laboral en los más diversos sectores y regiones, pues sus altos niveles dentro de las organizaciones estimulan mayormente el compromiso de los empleados con las mismas y su misión particular. Para ello es fundamental la formación y desarrollo de líderes para avanzar en la carrera hacia el progreso y la competitividad, como así también asegurar un correcto significado y concepción acerca del liderazgo mismo. Otros factores influyentes que vale la pena asumir serían, cómo se comportan aquellas dos variables desde las diferencias generacionales en las distintas épocas, la influencia de cultura y el entorno en las estructuras y estilos organizacionales. Igualmente serían valorables estudios comparativos entre los distintos países de Latinoamérica en relación a esta

temática, como un aporte para favorecer y fortalecer el liderazgo como habilidad personal en todos los niveles de mando y tipos de organización.

Capítulo 1: La Retención del Talento Humano: Perspectivas Teóricas

1.1. Fundamentos conceptuales y estrategias clave para la retención del talento

La retención del talento humano se ha consolidado como una de las principales preocupaciones estratégicas de las organizaciones contemporáneas. Esta noción refiere al conjunto de prácticas, políticas y condiciones que facilitan la permanencia de los empleados dentro de una organización, especialmente aquellos considerados claves para su funcionamiento y crecimiento. Diversos estudios coinciden en señalar que la capacidad de retener a los trabajadores se vincula estrechamente con factores organizativos como el estilo de liderazgo, el clima laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y la satisfacción percibida por el empleado (Zhou et al., 2023).

Según datos recientes de la consultora Gallup (2022), el 51 % de los empleados en América Latina se encuentra activamente buscando nuevas oportunidades laborales, mientras que el 74 % manifiesta que la falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento son los principales factores que motivan su salida. En esta línea, la retención ya no depende exclusivamente de incentivos económicos, sino de variables psicosociales que configuran la experiencia del trabajador en su entorno laboral (Younas et al., 2022).

La literatura especializada ha identificado diversos factores que actúan como predictores de la intención de permanencia. Entre ellos, destaca el liderazgo transformacional, cuyo impacto ha sido ampliamente validado en distintos contextos organizacionales. Este tipo de liderazgo fomenta un sentido de propósito compartido, establece relaciones de confianza y otorga reconocimiento individualizado, todos ellos aspectos directamente asociados con una mayor retención del talento (Haque et al., 2021). En contraste, entornos dominados por liderazgos autoritarios o deshumanizantes tienden a incrementar la rotación voluntaria, el ausentismo y la desvinculación emocional de los empleados.

La teoría de la equidad organizacional también ha aportado valiosas contribuciones para comprender el fenómeno de la retención. De acuerdo con esta perspectiva, los empleados evalúan su permanencia a partir de un balance subjetivo entre lo que aportan a la organización y lo que reciben a cambio, no solo en términos materiales, sino también simbólicos (Colquitt et al., 2021). Cuando esta ecuación se percibe como desigual,

emerge una predisposición al abandono o, al menos, a la desconexión afectiva con la organización.

En este sentido, la retención puede interpretarse como el resultado de una alineación entre valores personales, prácticas de liderazgo y cultura organizacional. Tal como lo demuestra la investigación de Mensah et al. (2020), los empleados que perciben coherencia entre sus principios y los de la organización tienden a desarrollar un mayor compromiso, disminuyendo su intención de rotación.

En el caso de Argentina, estudios empíricos recientes señalan que la rotación laboral ha experimentado un crecimiento sostenido desde 2020, impulsado por factores como la precarización del empleo, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de inestabilidad institucional (Randstad, 2022). En un sondeo realizado por Bumeran (2023), el 63 % de los trabajadores encuestados declaró haber considerado cambiar de trabajo en los últimos seis meses, siendo las principales causas la ausencia de reconocimiento (43 %), el clima laboral desfavorable (28 %) y la escasa proyección profesional (21 %).

Uno de los pilares esenciales de la retención es la satisfacción laboral. Esta variable se vincula estrechamente con el clima organizacional, la calidad de las relaciones interpersonales, el reconocimiento por el trabajo realizado y las oportunidades reales de desarrollo profesional. De hecho, distintos estudios muestran que cuando los empleados se sienten valorados y perciben posibilidades de crecimiento, su intención de permanecer en la organización aumenta de forma significativa. Un estudio realizado en Ecuador reveló una tasa media de rotación del 14,5 %, siendo las principales causas los bajos salarios, la falta de reconocimiento, un ambiente hostil y la escasez de posibilidades de ascenso. Asimismo, según Paycor (2025), el 42 % de las rotaciones podrían prevenirse si se abordaran adecuadamente estos aspectos.

Este panorama refuerza la importancia de considerar la retención desde una perspectiva integral, en la cual el liderazgo actúe como eje articulador de las prácticas organizativas orientadas al bienestar y fidelización del talento. A su vez, evidencia la necesidad de promover políticas centradas en el desarrollo humano y no exclusivamente en la eficiencia productiva. En este punto, la inteligencia emocional del líder se presenta como una herramienta clave, ya que permite interpretar y gestionar adecuadamente las necesidades, aspiraciones y tensiones del equipo de trabajo (Côté, 2020).

A modo de síntesis, puede afirmarse que la retención del talento humano constituye una dimensión estratégica que impacta directamente en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Su abordaje exige repensar los estilos de liderazgo, fortalecer la cultura organizacional y diseñar entornos laborales que promuevan la satisfacción, el crecimiento y el sentido de pertenencia. Las organizaciones que logren consolidar estos elementos estarán mejor posicionadas para afrontar los desafíos de un mercado laboral cada vez más dinámico, impredecible y orientado a la experiencia del trabajador.

En este sentido, los escenarios post-pandemia han profundizado la necesidad de contar con entornos laborales que no solo respondan a las demandas de eficiencia, sino que también integren bienestar emocional, sentido de propósito y flexibilidad como componentes estructurales. Esto implica reconsiderar modelos rígidos de gestión del talento y avanzar hacia una cultura centrada en las personas, donde la retención se construya desde vínculos de confianza, reconocimiento mutuo y participación activa.

1.2. Enfoques prácticos y políticas organizacionales para consolidar la permanencia

La retención del talento humano se define como el conjunto de políticas, prácticas y condiciones que favorecen que los empleados —particularmente aquellos considerados críticos para la organización— permanezcan en sus puestos de trabajo (Melgarejo-Cabello, 2023). Su relevancia radica en evitar costos elevados asociados a rotación, como reemplazo, capacitación, pérdida de conocimiento y deterioro del clima laboral —especialmente pronunciados en entornos complejos y dinámicos (Igbino et al., 2022).

Un estudio de la consultora WTW (2023) revela que 77 % de los empleadores latinoamericanos percibe la competencia por el talento como una amenaza, impulsando la inclusión de beneficios integrales: salud (64 %), desarrollo (37 %) y bienestar mental (36 %). Tal tendencia subraya que la retención requiere un enfoque que trascienda el salario directo.

A partir de estos antecedentes, resulta clave examinar cómo se traducen estos conceptos en iniciativas concretas de gestión dentro de las organizaciones. A continuación se presentan las estrategias ya implementadas y reconocidas que apuntan a fortalecer la permanencia del talento humano, considerando distintos niveles de acción y su impacto sobre la cultura institucional.

Una de las más destacadas es el fortalecimiento del liderazgo transformacional combinado con inteligencia emocional. Esto implica formar directivos que ejerzan una escucha activa, reconozcan a los colaboradores individualmente, comprendan las necesidades del equipo y sirvan de inspiración con su ejemplo. Este tipo de liderazgo genera vínculos de confianza y sentido de propósito, claves para fomentar la permanencia.

La implementación de políticas de beneficios ajustadas al contexto también ha demostrado ser eficaz. Los beneficios más valorados incluyen seguros de salud, flexibilidad horaria, programas de bienestar emocional, formación continua y oportunidades de desarrollo profesional. Estas medidas deben adaptarse a las necesidades del personal y acompañar las distintas etapas de su ciclo laboral.

El reconocimiento estructurado, tanto formal como informal, también cumple un rol esencial. Reconocer logros individuales mediante incentivos, agradecimientos públicos o instancias de retroalimentación positiva incrementa la satisfacción del empleado y fortalece su compromiso.

Otra estrategia es la evaluación continua del clima laboral y del nivel de compromiso del personal. Las encuestas de satisfacción, entrevistas individuales o focus groups permiten identificar áreas de mejora antes de que se transformen en motivos de salida. Esta información es fundamental para tomar decisiones preventivas.

Asimismo, resulta clave diseñar planes de carrera coherentes con los valores y objetivos de la organización. Brindar horizontes de crecimiento profesional, acompañados por programas de mentoring, capacitaciones y desafíos progresivos, fortalece el vínculo del trabajador con su entorno.

El proceso de onboarding también tiene un alto impacto en la permanencia. Una incorporación estructurada permite al nuevo empleado comprender la cultura, integrarse socialmente y sentirse acompañado desde el inicio. Por el contrario, un ingreso desorganizado puede generar frustración y desvinculación temprana.

La promoción de culturas organizacionales inclusivas y diversas es otra herramienta de retención. Los entornos donde se respetan las diferencias y se valoran múltiples perspectivas fomentan el sentido de pertenencia. Las empresas que logran crear estos ambientes muestran mejores resultados en fidelización y desempeño.

Tampoco debe subestimarse la gestión de las salidas. Desvinculaciones respetuosas, entrevistas de egreso y opciones de retorno futuro comunican valores institucionales sólidos. Además, permiten aprender de la experiencia del que se va y mejorar los procesos internos.

Finalmente, las organizaciones más exitosas son aquellas que miden y monitorean activamente la retención. Incorporar indicadores como la tasa de rotación voluntaria, el promedio de permanencia por área, o el nivel de satisfacción de los equipos permite ajustar estrategias con base en datos reales.

La adaptabilidad es clave: las soluciones efectivas hoy pueden requerir ajustes mañana. Por eso, una estrategia de retención debe ser flexible, basada en la escucha y abierta a la mejora continua. En conjunto, estas prácticas no solo reducen la rotación, sino que refuerzan la cultura interna, promueven el compromiso y proyectan una imagen atractiva de la organización hacia el exterior.

Además, en los últimos años ha cobrado relevancia el uso de tecnologías para anticipar tendencias de desvinculación y personalizar intervenciones. Herramientas de people analytics, encuestas automatizadas y plataformas de seguimiento de clima laboral permiten generar alertas tempranas y tomar decisiones informadas. Estas innovaciones no sustituyen el juicio humano, pero lo potencian, integrando datos objetivos con la sensibilidad del liderazgo cotidiano.

De este modo, las políticas de retención no deben pensarse como soluciones aisladas, sino como parte de un sistema dinámico que articula liderazgo, cultura, tecnología y experiencia del colaborador.

2. Liderazgo, inteligencia emocional y satisfacción laboral en Argentina

2.1. Contexto nacional y vínculo entre liderazgo, satisfacción y rotación laboral

En el contexto de la República Argentina, la agencia de Recursos Humanos Randstad realizó un estudio de campo denominado Workmonitor en el año 2021, donde se relevan las "expectativas, estados de ánimo y comportamiento de los trabajadores en 34 países". El mismo se efectúa mediante un cuestionario online sobre una muestra compuesta por 800 personas de ambos sexos, de entre 18 y 65 años que trabajan en posiciones remuneradas bajo relación de dependencia (no autónomos) más de 24 horas por semana. El resultado obtenido es que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en Argentina descendió 4,5% en ese año, mostrando una fuerte aceleración en el deseo de cambio. Esta caída en los niveles de satisfacción respecto al empleo de casi 5 puntos porcentuales aparece luego del pico que mostró este indicador a finales de 2020 (Randstad Workmonitor, 2022). En la figura 2 se muestran los índices de satisfacción laboral en Argentina. En la figura 2 se muestran los índices de satisfacción laboral en Argentina.

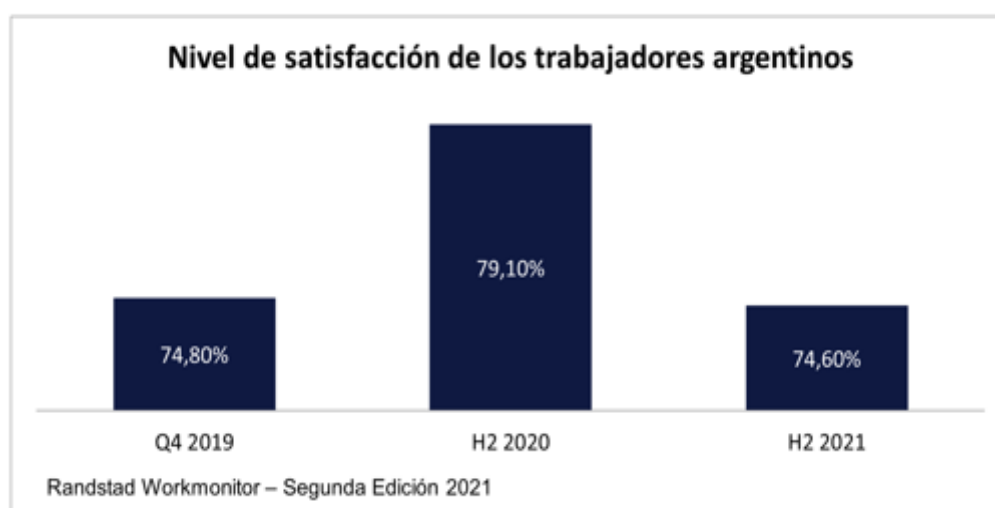


Figura 2

Se destaca en dicho informe que el precedente inmediato de la pandemia, junto con la crisis económica resultante, incidió significativamente en el mercado laboral, así como en las expectativas y percepciones de los trabajadores. El estudio plantea una relación directa entre la incertidumbre del período pospandemia y los niveles de productividad

empresarial. A medida que las empresas recuperaban su ritmo, los trabajadores iban adquiriendo una mayor claridad respecto de sus objetivos personales y profesionales. La investigación concluye que “a partir del momento en que se percibe que el mercado laboral recupera cierto dinamismo, la satisfacción laboral suele bajar, acompañando un mayor deseo de cambio asociado a la búsqueda de mejores condiciones laborales” (Randstad, 2022, p. 5).

Es decir, cuanto más bajo es el nivel de satisfacción, mayor es la intención de cambio por parte de los empleados, lo que se traduce en un incremento de la búsqueda activa de nuevas oportunidades laborales. Todo apunta, según el informe, a que “el paso de la pandemia ha traído una mayor claridad a los trabajadores respecto de sus objetivos personales y profesionales a nivel mundial. Frente a una incipiente recuperación del mercado laboral, esta mayor claridad está impulsando a muchos trabajadores a reconsiderar lo que quieren de sus vidas y sus carreras, derivando en una mayor disposición al cambio, decisiones de carrera menos conservadoras y, a fin de cuentas, una mayor rotación laboral” (Randstad, 2022, p. 6).

Esta evaluación sirve también de contexto para abordar el objeto que interesa a esta indagación, pues el particular modo como se han relacionado las variables genera algunos interrogantes sobre sus limitaciones y lagunas. Porque, así como las circunstancias económicas adversas de un país como Argentina disparan la búsqueda de empleo, de igual modo un mejoramiento de las mismas favorecerá en algún punto el cambio de empleo o, en otras palabras, la rotación laboral. Lo que interesa profundizar entonces es qué factores son más influyentes en esta segunda situación, es decir, por qué un trabajador se encuentra insatisfecho y busca por ello cambiar de trabajo. El estudio de Randstad sólo apunta a cuestiones personales como la “mayor claridad”, la autoconfianza, la menor incertidumbre hacia la prosecución de “mejores condiciones laborales”, pero no va a la raíz del asunto: ¿qué hace que dichas condiciones puedan ser mejores en un trabajo más que en otro para forzar a cambiar?

Por este motivo, la presente investigación se centra en la retención del talento humano como variable principal, analizando cómo el estilo de liderazgo ejercido dentro de las organizaciones incide de manera directa en la decisión de los empleados de permanecer o no en sus puestos de trabajo. Se parte de la premisa de que el liderazgo organizacional, en sus diferentes manifestaciones, constituye un factor determinante para la fidelización del talento, ya que moldea las condiciones de trabajo, influye en la percepción de justicia,

reconocimiento y bienestar, y afecta la calidad del vínculo entre líderes y colaboradores. En este marco, la satisfacción laboral es considerada una variable mediadora o interviniente, que contribuye a explicar la manera en que determinados estilos de liderazgo pueden fortalecer o debilitar la permanencia del personal clave. Estudios previos como los de Bejarano et al. (2016, 2018, 2021), Cuadra y Veloso (2007), Hernández Junco et al. (2009) y Omar (2011) han demostrado que la relación entre liderazgo y retención no es lineal, sino que depende de variables contextuales como el clima organizacional, el nivel de confianza y la inteligencia emocional del líder. Estos antecedentes refuerzan la validez, relevancia y factibilidad del presente estudio, en tanto permiten explorar la retención del talento como fenómeno estratégico desde una mirada multidimensional, con especial énfasis en el rol que desempeñan los líderes dentro de las organizaciones.

Para comprender con mayor profundidad el rol que juegan los líderes en la satisfacción y permanencia del talento humano, resulta pertinente explorar los distintos enfoques teóricos que abordan el liderazgo transformador, la inteligencia emocional y sus implicancias en la vida laboral de los trabajadores argentinos.

2.2. Liderazgo transformador e inteligencia emocional como factores de satisfacción

En el marco regional de la República Argentina, los antecedentes investigativos sobre esta temática conducen al relevamiento del estudio Omar (2011) sobre liderazgo transformador y satisfacción laboral, el cual se centró específicamente en el rol de la confianza en el supervisor por parte de los subordinados, y las percepciones de aquél como líder transformador. La indagación tomó una muestra de trabajadores tanto del sector público como privado en el centro del país, mostrando a través de un análisis correlacional, importantes asociaciones entre el liderazgo transformador, la confianza en el supervisor y la satisfacción laboral y vital. Pues dicha confianza cumpliría el papel de modulador entre las percepciones de liderazgo y la satisfacción laboral. Dentro de las principales características que destacan a este tipo de liderazgo sobre el resto, se encuentran la estimulación intelectual, la motivación inspiradora, la influencia idealizada y la consideración individualizada.

En lo que respecta a las consecuencias de la satisfacción laboral, las más mencionadas son el compromiso, el bienestar subjetivo y el comportamiento “extra-papel”. Dentro de

los antecedentes más destacados se encuentran el carácter motivador del trabajo que se realiza, las condiciones favorables en las que se desempeñan las tareas, un justo sistema de recompensas, la compatibilidad entre el tipo de trabajo que se efectúa y la personalidad del agente; pero también otros más novedosos como el nivel de confianza del empleado en su supervisor y en la organización para la cual trabaja, como así también la percepción del supervisor o jefe respecto al liderazgo transformador.

En este sentido, Omar (2011) se concentró en el rol predictivo de este último factor, pues el comportamiento de los superiores respecto a sus subordinados es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre la salud ocupacional de estos últimos. Este dato, y la consecuente preocupación por el trabajo saludable, surgen gracias a los diversos estudios llevados a cabo por la llamada “psicología organizacional positiva”. La misma promueve, de esta manera dentro de las organizaciones, la promoción del bienestar físico y psicológico de los trabajadores a través del liderazgo positivo, especialmente el de tipo transformador, ya que éste se identifica por motivar e influenciar positivamente en los seguidores.

El líder transformador se desenvuelve como tal a través de cuatro conductas:

1. La consideración individualizada: atiende las necesidades e inquietudes particulares de sus seguidores.
2. La motivación inspiradora: articula las diversas visiones de tal manera que atrae masivamente a sus seguidores.
3. La influencia idealizada: su comportamiento se caracteriza por ser decidido, carismático y visionario.
4. La estimulación intelectual: presenta en todo momento un predominio de la razón por sobre la emoción.

Todas estas conductas, en conjunto, transmiten expectativas de alto rendimiento, enfatizan la identidad colectiva y facilitan el desarrollo de una visión estratégica. Se considera así la satisfacción laboral como la actitud favorable o desfavorable con la que los empleados evalúan su trabajo en base a las experiencias laborales. Dicha evaluación se mide a través de escalas que incluyen tanto su percepción de la supervisión, como el salario y la promoción:

“Así como la organización puede influir en la satisfacción de los empleados mediante políticas de salarios justos, entrenamiento para incrementar la productividad o recompensas por ejecuciones destacadas; los empleados satisfechos pueden contribuir al trabajo confiable, responsable y de calidad, lo que reduce los costos internos de cualquier proceso de producción. Los empleados satisfechos desean seguir formando parte de la organización, mientras que los insatisfechos quieren renunciar o cambiar de trabajo.” (Omar, 2011, p. 130)

Por supuesto que la mayor satisfacción laboral redonda igualmente en la felicidad de la vida personal, confirmado este hecho por estudios realizados en contextos de sociedades tanto orientales como occidentales. Asimismo, esto significaría también que el liderazgo organizacional efectuado es eficaz, ya que en el mismo las relaciones entre el jefe y sus empleados presentan altos niveles de confianza como producto de la escasa distancia al poder. A pesar de que las relaciones humanas se construyen esencialmente en base a la confianza, sin embargo, ésta, al mismo tiempo, es difícil de promover y recomponer debido a su extrema fragilidad. Por eso, para que una organización pueda cumplir con sus objetivos y retener recursos o talentos humanos valiosos, es fundamental la confianza organizacional e interpersonal. Esta consiste en las expectativas de que los demás actuarán, en relación a uno mismo, con previsibilidad y benevolencia. En el contexto de una organización, esta confianza personal se amplía y generaliza a toda ella, extendiéndose incluso sobre individuos que la componen y con los que se tiene poca o incluso nula familiaridad, interdependencia e interacción.

Sin embargo, se debe distinguir claramente entre la confianza al supervisor y a la organización, porque la primera adquiere un carácter personal, pero el segundo, en cambio, necesariamente impersonal. Es decir, que aquélla se expresa en la voluntad por parte del subordinado de aceptar y someterse a las indicaciones del superior inmediato frente a las acciones que exceden su control, mientras que la segunda se dirige como respuesta a las señales de apoyo y justicia de los representantes de la alta gerencia. Tal distinción es tan importante que la primera influye directamente sobre los comportamientos de colaboración del empleado, impactando sobre su salud ocupacional, mientras que el segundo influye, en cambio, simplemente sobre su deseo de seguir perteneciendo a la compañía. En base a estas premisas, se supone que lo que genera mayor confianza entre los empleados es su percepción sobre el supervisor como líder

transformador, siendo esta actitud el modulador, y la confianza el mediador en las relaciones entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

Para confirmar tales hipótesis, Omar (2011) llevó a cabo una verificación empírica con muestra accidental no probabilística que incluye empleados tanto mujeres como varones de pequeñas y medianas empresas, tanto públicas como privadas, de la zona centro de Argentina. Los datos más importantes que recoge en primera instancia son: edad, nivel de estudios, cargo, antigüedad laboral, el tiempo trabajado con su supervisor actual y tipo de empresa en la que se desempeña. El instrumento que consideró más idóneo para medir las percepciones de liderazgo transformador fue el Cuestionario Multifactor de Liderazgo de Avolio y Bass, el cual diseña ciertos ítems para medir “el grado en que los líderes exhiben los estilos de liderazgo transformador, transaccional y laissez-faire” (2004). Respecto al primero, los ítems se clasifican según las cuatro dimensiones mencionadas del liderazgo transformador, por ejemplo:

- Para la consideración individualizada: “Mi supervisor está disponible para los empleados que necesitan su consejo o guía”.
- Para la motivación inspiradora: “mi supervisor inspira al equipo para el logro de objetivos superadores”.
- Para la estimulación intelectual: “mi supervisor reconoce las contribuciones de los miembros del equipo”.
- Para la influencia idealizada: “mi supervisor se asegura que las personas sientan que tienen la información y los recursos necesarios para actuar”.

Respecto a la satisfacción laboral y vital, se incluyeron ítems de la escala de Shouksmith (1990), como “mi trabajo me da seguridad laboral” y “mi vida me permite desarrollar todas mis habilidades y potencialidades”; y el de confianza en el supervisor con la escala de Inventario de Confianza Organizacional (Cummings y Bromiley, 1996), con ítems como “puedo confiar en mi supervisor porque siempre toma las decisiones más adecuadas”, siempre bajo un formato Likert de 5 puntos cuantitativo o cualitativo según el caso.

El resultado final de la investigación de Omar fue que los cuatro componentes del liderazgo transformador se correlacionan moderadamente con la confianza en el supervisor, destacándose entre ellas la consideración individualizada y la motivación

inspiradora, por asociarse ambas más fuertemente que las demás. Del mismo modo sucede con su relación respecto a la satisfacción laboral, aunque en este caso sobresalen la estimulación intelectual e influencia idealizada. Asimismo, Omar advirtió que la confianza en el supervisor se correlaciona tanto con la satisfacción laboral y vital en general, siendo que el primer tipo de satisfacción se correlaciona moderadamente con el segundo. Por último, apoyándose en una importante cantidad de estudios, Omar indica aún que “la satisfacción laboral es explicada también en gran medida por el sexo y el nivel de escolaridad, la edad y la antigüedad laboral, y otros factores similares” (2011, p. 133).

Así la autora pudo constatar que la confianza en el supervisor actúa como un mediador en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral, desde el momento que se cumplen todas las condiciones de la mediación. Es decir, que el liderazgo transformador tiene una relación moderada y positiva con la confianza en el supervisor, presentando también una asociación positiva y moderada con la satisfacción laboral. De allí las conclusiones que se desprenden:

1. Cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, aumenta su satisfacción laboral. El liderazgo transformador entonces aumenta la satisfacción laboral al generar motivación inspiradora y estímulo intelectual.
2. Si bien las cuatro dimensiones del liderazgo se asocian con la confianza en el supervisor, son las facetas de consideración individualizada y de motivación inspiradora las que se vinculan con más fuerza.
3. Existe una asociación significativa entre la confianza en el supervisor y la satisfacción laboral de los empleados.
4. La confianza en el supervisor actúa como una variable moduladora entre las percepciones de liderazgo transformador y la satisfacción laboral de los empleados.
5. Cuando la satisfacción laboral aumenta, se desarrollan actitudes positivas hacia la organización y hacia uno mismo, siendo que las personas que son felices con su vida, reflejan su felicidad y satisfacción en su trabajo.

Todos estos resultados permiten extraer algunas implicancias para la gestión de los recursos humanos en el seno de las organizaciones, especialmente en lo que respecta a las

características personales que debieran reunir los jefes y supervisores, como a la importancia de crear confianza en el seno de las organizaciones para contar con empleados satisfechos con su trabajo y con su vida en general. Es decir, que al momento de seleccionar o promover a un candidato para ocupar un cargo de supervisor, además de sus conocimientos técnicos específicos, se debería examinar si su perfil personal refleja el de los líderes eficaces que generarían la confianza de los empleados en el supervisor, para expandirse luego hacia la organización misma.

Esto debería llevar a efectuar con mayor prioridad y planificación las iniciativas de inversión en el desarrollo de los recursos humanos, para promover su estado de satisfacción a través de programas y actividades que tiendan a aumentarla. Pues el aumento de la satisfacción individual y colectiva mediante la calidad de la interacción social de los empleados constituye una de las mayores ventajas competitivas de las empresas en la economía global actual. Consecuentemente, el logro de mejores resultados produce un “espiral ascendente de afecto positivo grupal”, creando lazos de cooperación permanente y cambios sustanciales en el rendimiento organizacional.

Omar propone asimismo otras estrategias para aumentar la satisfacción laboral y vital como es la "flexibilidad laboral" entendida como "las posibilidades que brinda el empleador para que el empleado tenga cierto nivel de control sobre cuándo y dónde realizar su tarea" (p. 136); el "enriquecimiento trabajo-familia" considerada como el "grado en que las experiencias en un rol mejoran la calidad de vida en otro rol"; o las "normas de manifestación emocional en el trabajo" entendidas como la "regulación, por parte de la normativa empresarial, de la expresión de los verdaderos sentimientos durante la ejecución del trabajo".

A la luz de lo expuesto, es necesario también considerar el reverso de estas prácticas de liderazgo positivas, ya que el impacto del liderazgo no solo depende de lo que se hace bien, sino también de lo que se hace mal. El llamado “antiliderazgo” representa una amenaza directa a la satisfacción y retención del talento en las organizaciones.

2.3. Antiliderazgo, insatisfacción laboral y rotación organizacional

La otra cara del fenómeno del liderazgo es el mal liderazgo, o el denominado “antiliderazgo”, caracterizado por actitudes autoritarias, deshumanizantes y desmotivadoras. Según Hatum (2018), muchos entornos laborales se vuelven tóxicos por la presencia de líderes que humillan, manipulan o desconfían de sus subordinados. Estas

prácticas afectan no solo el clima organizacional, sino también la salud emocional de los trabajadores, aumentando la insatisfacción laboral y, en consecuencia, el deseo de cambiar de empleo.

Este tipo de liderazgo produce un clima de miedo, frustración y desarraigo, en el que el empleado no se siente valorado ni escuchado, sino apenas funcional para alcanzar metas impuestas. En este contexto, es común encontrar altos niveles de rotación, ausentismo, bajo compromiso y pérdida de talento clave. A largo plazo, esta situación repercute directamente sobre la competitividad de la organización, deteriorando no solo su imagen interna, sino también su reputación externa.

A diferencia del líder transformador, el antilíder impone, no guía; controla, pero no inspira; exige resultados sin contemplar las condiciones humanas que los hacen posibles. Esta figura, muchas veces tolerada o incluso promovida en culturas corporativas rígidas, representa un obstáculo estructural para lograr satisfacción y fidelización del personal.

Por ello, las organizaciones deben dejar de considerar al talento humano como un recurso explotable y empezar a concebirlo como un socio estratégico. De este modo, la retención no será solo una política de Recursos Humanos, sino una consecuencia lógica de una cultura de liderazgo consciente y humanista.

En el contexto organizacional actual, el liderazgo no puede analizarse sin considerar la dimensión emocional que caracteriza el vínculo entre líderes y colaboradores. Esta perspectiva ha dado lugar al auge del liderazgo emocionalmente inteligente, capaz de gestionar no solo procesos, sino también personas, emociones, motivaciones y valores compartidos. En especial, el liderazgo transformacional, que se basa en la empatía, la comunicación y la capacidad de inspiración, se vincula directamente con mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

La investigación de Omar (2011) en Argentina ya daba cuenta de este fenómeno, al demostrar que la confianza en el supervisor actúa como modulador entre las percepciones de liderazgo y la satisfacción laboral, fortaleciendo el sentido de pertenencia del trabajador y su identificación con los objetivos organizacionales. Así, se valida que la inteligencia emocional —entendida como la capacidad de reconocer, comprender y manejar las emociones propias y ajenas— se vuelve un componente central del liderazgo eficaz, particularmente en entornos laborales marcados por la incertidumbre, la presión o los cambios frecuentes.

A esto se suma el enfoque de Bejarano et al. (2018), quienes subrayan que los líderes que subestiman su capacidad de liderazgo suelen ser mejor valorados por sus subordinados y superiores, en comparación con quienes sobrestiman su desempeño. Lo anterior revela que un liderazgo efectivo requiere apertura al feedback, humildad y sensibilidad hacia las necesidades del equipo. Evitar la "ceguera del liderazgo", como la llama Bejarano, implica incorporar mecanismos de escucha y evaluación constante para prevenir efectos negativos sobre la moral y la productividad.

Otros elementos fundamentales, según Hatum (2018), son la coherencia entre los valores de la organización y las decisiones prácticas (como promociones o despidos), el ejemplo personal del líder y la construcción de culturas laborales saludables. La falta de coherencia entre lo que se proclama institucionalmente y lo que realmente se practica socava la satisfacción laboral, generando desconfianza y desapego organizacional.

Asimismo, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2023) destaca que una de las principales causas del malestar laboral está relacionada con la ausencia de participación, la falta de reconocimiento y el autoritarismo, todos elementos que dependen del tipo de liderazgo ejercido. Estos factores inciden directamente en la salud psicosocial de los trabajadores, y por ende, en su satisfacción y en su decisión de continuar o no en la empresa.

Por lo tanto, la inteligencia emocional, cuando se integra a la práctica de un liderazgo transformador, resulta ser una herramienta poderosa para fortalecer la satisfacción laboral. El líder que posee esta habilidad no solo inspira, sino que también logra consolidar entornos de trabajo colaborativos, seguros y emocionalmente equilibrados.

3. Liderazgo organizacional: luces y sombras en el ejercicio del poder

3.1. De la crisis del liderazgo tradicional a la emergencia del antilíder: evolución teórica y nuevos desafíos

En el libro *El antilíder* (2018), Andrés Hatum, refiriéndose al liderazgo en las organizaciones, diagnostica que el mundo del management se encuentra en crisis porque las teorías de gestión carecen de ideas nuevas, y las pocas que hay no logran explicar lo que sucede en las organizaciones. En los años noventa predominaban algunas teorías las cuales aseguraban que la hipercompetencia de los últimos tiempos hace que las únicas empresas que sobrevivan son las más fuertes y que las más y mejor se adaptan. Sin embargo, no se tiene muy en claro cuáles son los factores motivacionales del trabajo, al punto que, el modo en el que los empleados son tratados en las organizaciones depende en gran parte de las nuevas teorías de las necesidades y las motivaciones.

Se presentan las más diversas variables, como la seguridad, el dinero, la presión o el poder de los pequeños logros, su fin y sentido, como motivadores que incentivan la productividad. Al mismo tiempo, se tiende a contraponer la imagen del emprendedor exitoso frente a la del infeliz gerente de una empresa, todas ideas alimentadas por un contexto político internacional dominado por el liberalismo económico. El mismo fue recientemente puesto en cuestión por la crisis económica del 2008, afectando a todo el mundo de las organizaciones y sus líderes ante el cambio planetario de las reglas del juego. Por lo tanto, lo que las empresas necesitan de manera urgente, según Hatum, es una teoría de management que cambie esta concepción muy arraigada en la historia reciente de las ya existentes, y que genere un replanteo radical.

En este contexto marcado por un ambiente de incertidumbre, las organizaciones tienen que funcionar, y sus líderes cuentan con el reto diario de trabajar con personas motivadas, con resultados y objetivos a su vez profesionales y personales. No obstante, también es cierto que en estas circunstancias emergen, en oposición a los verdaderos líderes, los malos jefes o lo que suele llamarse el “antilíder”:

“Es un mal ejemplo, denigra, humilla, engaña, manipula, desconfía, culpa, es hipócrita, indiferente e irresponsable...Mucha gente ha estado en ambientes tóxicos producto de jefes espantosos. Sin embargo, existen pocos escritos sobre las conductas horribles de

estos monstruos organizacionales que denigran a las personas y erosionan la cultura y los valores de cualquier organización.” (Hatun, 2018, p. 18)

Los antilíderes obstaculizan el normal desarrollo organizacional poniendo en riesgo su éxito, perdiendo el talento humano que garantiza a la larga la sustentabilidad de toda la organización. Ante una aparente generación de resultados, lo que en realidad sucede es la destrucción del valor de las organizaciones que lideran.

En línea con esta crítica al liderazgo nocivo y sus consecuencias, resulta clave revisar cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo a lo largo del tiempo y cuáles son las principales tipologías teóricas que permiten entender mejor la complejidad actual de los vínculos entre líderes y seguidores. Esto posibilita contrastar modelos positivos frente al fenómeno del antilíder, y avanzar hacia propuestas más humanas y efectivas.

Para Hatun, un verdadero liderazgo suele identificarse con uno de tipo transformacional y auténtico, el creativo y apto para hacer frente a las adversidades. Igualmente existen distintos tipos de antilíderes, monstruos organizacionales “bestiales, tóxicos, psicópatas, narcisistas, maquiavélicos, brutos, cortoplacistas y de madera emocional” (p. 21).

Un verdadero líder debe tener las cualidades de ser eficaz, astuto y atento a las necesidades de su equipo, para cuidarlo y sufrir así los menos daños posibles. En un breve recorrido por la historia de los estudios sobre el liderazgo, se verifica que, a principios del siglo XX, el mismo se refería a las cualidades del líder. A mediados del mismo siglo, el liderazgo comienza a asociarse con el comportamiento y el estilo del líder, para luego, en la siguiente década, considerarse cómo es afectado por el contexto donde se desenvuelve el líder. Ahora, en cambio, se piensa que es necesario poner atención en la relación entre el líder y sus seguidores, ya que aquél tiene una influencia social fundamental. Ambos forman parte de un proceso donde su relación mutua es impactada por el contexto en el que se desenvuelven, siendo así el liderazgo un proceso de influencia social, interactivo y dinámico.

“De entre estas teorías se destacan a) la del liderazgo carismático, es decir, el liderazgo como fenómeno atribuible a una persona con características excepcionales; b) la del liderazgo transformacional, que refiere a aquel que ejerce una estimulación intelectual y de comportamiento, ya que se le atribuye una consideración individual e inspiracional; c) la del liderazgo transaccional, que refiere al liderazgo como proceso de transacción entre un líder y sus seguidores; d) la del liderazgo visionario, que alinea la organización con la

visión del líder, que en definitiva logra que se convierta en la visión de todos.” (Hatun, 2018, p. 27)

Esto significó que en los años noventa, empiece a verse al liderazgo como parte y dentro de la organización, es decir, como algo transversal y no como mera cúspide de la pirámide organizacional. Así se llega a concebir el liderazgo como una “constelación de actores” donde cada uno tiene su función y rol específico de co-liderazgo, hasta hablarse de un “liderazgo estratégico” que impacta en el performance global de la organización. Por lo que, si se quiere dar una caracterización completa del liderazgo en cuanto tal, se debería decir que el mismo es “un proceso dinámico y estratégico de influencia social que se da en un contexto determinado y determinante a la vez”. Ello se refiriéndose particularmente a los ejecutivos que tienen una responsabilidad general en la organización, es decir, un rol tan fundamental, que su desempeño impacta directamente en los resultados de la organización. En suma, los líderes “actuarán de acuerdo con las influencias que perciban en el contexto donde desarrollan sus responsabilidades”.

3.2. Liderazgo y talento humano: tensiones contemporáneas y fragmentación postpandemia

La relación del liderazgo con el talento humano también ha sido largamente estudiada, al punto de publicarse un famoso libro titulado La guerra por el talento (2003), le cual identificaba a las mejores empresas con aquellas cuyos líderes estaban obsesionados por el talento. Los mismos se caracterizaban por reclutar y contratar la mayor cantidad posible de “excelentes trabajadores”, recompensando hasta exageradamente con mayores responsabilidades a los mejores, para así tener éxito y superar a la competencia. Este sistema no tenía en cuenta cosas fundamentales como la experiencia o el compromiso con la organización, llegando a convertirse en una incubadora de “bestias destructivas” de las competencias y valores de la organización en la que se desempeñan. De allí que sea fundamental el establecer un sistema de evaluación de desempeño que, en el caso de este sistema, recompensaba con acciones, bonos o aumentos salariales a los que se destacaban en el ranking, pequeñas recompensas para los de desempeño “satisfactorio”, y nada para los que requerían mejoras. Los líderes, en este sentido, deben tener y conservar su legitimidad para con el resto del personal, de lo contrario la organización empieza a degradarse al perder aquél la credibilidad de sus empleados.

“Los malos líderes que nos rodean en las organizaciones demuestran falta de empatía, no dan feedback, no saben escuchar, hacen micromanagement, son arrogantes, no se comprometen, no reconocen el valor del trabajo del otro, y la lista podría ser interminable.” (Hatun, 2022, p. 86)

Siendo que es tan importante entender el contexto en el cual se ejerce el liderazgo, y obedeciendo a esta premisa, es que Hatun dedica otras de sus recientes obras a analizar este aspecto tan influyente y delicado en la vida de los líderes y de las organizaciones. La misma se titula *Fragmentados* (2022), ya que sostiene que actualmente vivimos en una sociedad fragmentada con vidas fragmentarias, agravado por la pandemia y el consecuente aislamiento social, especialmente en los ámbitos de trabajo, caracterizados estos por estructuras corporativas y burocráticas “asfixiantes”. Es así que, con la postpandemia, las organizaciones se encuentran en un punto de inflexión donde se debe alcanzar un equilibrio entre el trabajo y el resto de los aspectos de la vida.

Fragmentados describe, analiza y ejemplifica las distintas maneras en las que un trabajo puede fragmentar y hasta arruinar la vida de las personas, a través de un recorrido histórico y teórico sobre su evolución. Ello puede deberse al carácter inhumano de ciertos trabajos, o a su falta de integración en la vida que termina complicándola, hasta desencadenar lo que se califica como “desgracias corporativas”. Sin embargo, la pandemia puso a prueba el compromiso de la gente, e implicó la innovación y renovación del liderazgo.

Luego de la Revolución Industrial, y de la burocratización absorbente que le siguió, “las corporaciones modernas introdujeron la figura del jefe y la necesidad de prepararse para la función”, con ciertas competencias específicas que lo hacen apto para llegar y mantenerse en el poder. Esta concepción jerárquica de las empresas generó la necesidad en muchos individuos de escalar para llegar a la cima, cuyo resultado final fue que la mayoría de la gente no quiera ser jefe porque simplemente quiere ser feliz. Otros, huyendo de este clima adverso, se embarcaron en aventuras emprendedoras, pero sin mucho éxito, ya que las estadísticas señalan que 9 de cada 10 emprendimientos fracasan. Luego, la pandemia significó un momento de reflexión personal, de balance entre la vida laboral y personal, de cambios profundos en la sociedad para encontrar un equilibrio entre las necesidades personales y las profesionales.

“El desafío de las organizaciones es adaptarse a los cambios leyendo el contexto y las necesidades cambiantes de las personas. Aquellas empresas que logren entender esto captarán el mejor talento y, seguramente, el compromiso de sus empleados. Y para todos los que trabajamos, la postpandemia abre una esperanza futura para no vivir fragmentados. Eso nos va a permitir vivir y trabajar mejor, y, en definitiva, alcanzar lo que todos buscamos: ser más felices.” (Hatum, 2022, p. 192)

Así, lo que en principio aparece como un problema vinculado a estilos de liderazgo y a modelos organizacionales mal adaptados, se conecta de manera inevitable con el modo en que se concibe el trabajo en las sociedades contemporáneas. A partir de esto, se vuelve imprescindible profundizar en el vínculo entre poder, cultura organizacional y sentido del trabajo para entender cómo se configura hoy el rol del líder dentro de organizaciones en transformación.

3.3. Cultura, poder y estructuras organizacionales: tensiones éticas y caminos hacia el liderazgo auténtico

La visión del autor tiende a contemplar y analizar la vida laboral, tanto de los líderes como de los empleados, no sólo dentro de la organización y el contexto de la misma, sino también dentro de la esfera total de la vida personal de los individuos, cuyo fin siempre es y será la búsqueda irrenunciable de la felicidad. En consecuencia, es central en este planteo preguntarse qué se entiende por trabajo, tratando de dar una definición lo más adecuada e integral posible sobre tal concepto, uno más humanista. De allí que Hatum recupere la intuición del teórico Calestous Juma, quien dejando de lado la visión burocrática o tecnicista y consumista del ser humano y su vida laboral, asume que el ser humano no trabaja para consumir, sino que todo ello se orienta a su aspiración innata de “tener un propósito en la vida, mejorar sus habilidades y expresar su individualidad a través de la autonomía y la creatividad”.

Así es que se distingue entre trabajo y carrera, o entre trabajo odioso y trabajo creativo, uno aparente y el otro real y verdadero, por lo que el trabajo puede ser para el ser humano causa de alienación o fuente de dignidad. El trabajo humano ha evolucionado desde sus orígenes hasta volverse un problema en las sociedades modernas con la concepción capitalista, tan estudiada por Weber, del *homo economicus*:

“La novedad del trabajo capitalista no es la codicia, presente en todas las sociedades, sino la oposición al “trabajar para vivir”. El trabajador solo quiere ganar lo suficiente para

cubrir sus necesidades básicas; si le aumentan el salario, aprovechará para trabajar menos.” (Hatun, 2022, p. 13)

El capitalista necesita que el trabajador tome su trabajo como un deber en el que trabaje más mientras más salario se le proporcione, lo que al final de cuentas da como resultado que el trabajador capitalista vive para trabajar y ya no trabaja para vivir. Esta es la raíz de por qué el concepto de trabajo se ha vuelto tan ambiguo hasta nuestros días, que provocan una muy común neurosis en los trabajadores. Por lo tanto, se concluye en algo que podría sonar un poco redundante y hasta obvio: “solo el trabajo digno dignifica”. Una de las cosas que ha redefinido el trabajo en el último siglo ha sido el auge del asalariado, que hace que “La identidad social comience a definirse a partir de la posición en la escala salarial”. Eso hace que la referencia impuesta para definir y valorar un trabajo y estilo de vida sea en adelante el salario, excluyéndose de plano otros tipos distintos. Como reacción, surge una nueva ética del trabajo que no pone en el centro del mismo al dinero sino a la creatividad, el valor social, la franqueza o la transparencia, es decir,

“el reemplazo de la dualidad trabajo/ocio por una vida con propósito donde el sentido surge de la naturaleza misma de la actividad antes que de su valor de mercado, en el marco de un cambio cultural generacional que probablemente termine de enterrar la ética del trabajo protestante en la que estamos cableados los adultos de este presente.” (Hatun, 2022, p. 15)

La serie de preguntas existenciales, antropológicas y morales que supone este tipo de reflexiones excederían al objetivo del presente estudio, pero pone en evidencia la ambigüedad intrínseca del concepto de trabajo dentro de lo que es la vida humana. Pero en lo que interesa centrarse ahora es, dentro de este contexto, en la cuestión del liderazgo. Los datos estadísticos que recoge Hatun son alarmantes: para el 25% de los empleados sus líderes son buenos, un 18% tiene una expectativa positiva sobre los futuros líderes. Por otro lado, la causa principal que arrojan sobre el abandono de un trabajo en la mayoría (75%) es el mal jefe. Esto podría solucionarse removiéndolo de la estructura organizacional, o elaborando mecanismos que en algunos aspectos puedan prescindir de los jefes, formar líderes verdaderos para poder así generar buenos resultados para la empresa y el compromiso de los colaboradores.

No es completamente cierto, según Hatun, la teoría según la cual los malos jefes abundan por la promoción que se hace de empleados buenos en sus trabajos hasta otros donde ya

no son competentes, puesto que en este último se requiere de habilidades de las que aquél sencillamente carece. En consecuencia, las promociones por buen desempeño en la anterior posición tampoco son infalibles para lograr buenos jefes, ya que muchas veces ascienden algunos por otros motivos menos profesionales. Por lo tanto, el haber tenido un buen desempeño es el puesto anterior no es garantía en absoluto que sea luego un buen líder: “no hay un estándar de liderazgo que ayude a decidir a quién contratar y a quién promocionar para las posiciones críticas” (p. 89). Otra causa igualmente problemática es que los líderes son evaluados y promovidos por sus mismos jefes, lo cual hace que la mayoría de los subordinados estén la mayor parte del tiempo preocupados por complacer sea como sea al mismo, y no ocuparse en lo importante que son sus colaboradores. Muchas veces también sucede que se le da más relevancia a la autoconfianza (autopercepción subjetiva del candidato) que a la competencia misma de esa persona (cualidades objetivas), puesto que “la competencia es una habilidad, mientras que la confianza es una creencia”. Todo esto hace que las empresas terminen promoviendo a jefes narcisistas y no a líderes modestos y realistas:

“Muchos malos líderes son narcisistas, personas con un ego que supera su propio peso. Un narcisista está mucho tiempo mirando y cuidando su imagen. No solo es importante ser, sino más aún parecer. Son seductores indomables, inútiles con diploma y traicioneros de primer nivel. Pero transmiten una imagen de tanta seguridad que son convincentes. Las empresas que promocionan a narcisistas instalan en ellas la semilla de su propia autodestrucción.” (Hantum, 2022, p. 90)

Por último, puede suceder también que las empresas contraten de manera consciente e intencionada malos jefes para hacer el trabajo sucio: reestructuraciones, manipulación contable o llegar a los objetivos sea como sea. Esto enseña, con mucho sentido común, que las estructuras organizacionales existen en función de los objetivos estratégicos de las corporaciones, de lo contrario se estaría dando la ineficacia. Ya desde teorías más elaboradas se encuentran las siguientes premisas:

- En un ambiente estable, las empresas tienden a adoptar estructuras más mecanicistas.
- En un contexto más incierto y cambiante, dichas estructuras tienden al sentido contrario.

- En ambientes dinámicos son más necesarias las estructuras menos burocráticas y más orgánicas.
- A su vez, se debe tener en cuenta el impacto de la tecnología en las mismas, ya que pueden favorecer consecuentes especializaciones, formalizaciones, estandarizaciones o centralizaciones.

En fin, a pesar de que queda claro que las estructuras organizacionales deben estar acordes con las circunstancias concretas en las que se encuentran, hasta el día de hoy siguen imperando las de tipo funcional y jerárquica que obedecen al poder. Esto impide la adaptación de las empresas al cambio, con escasa innovación, y nula flexibilidad, que afecta directamente en su competitividad. Por eso es muy común que los que llegan a la cima jerárquica del poder, después de tanto escalar, les convenga más que se mantenga la misma estructura piramidal, aunque sus discursos pretendan indicar lo contrario. Pero el efecto colateral de esta configuración radica en que, mientras más grande es la empresa, más difícil se vuelve el control y la coordinación en la misma, la comunicación y la motivación.

Las reestructuraciones de los años ochenta y noventa, destruyeron definitivamente la seguridad de los empleados que se daba a cambio del compromiso hacia la organización. El “achicamiento” de las empresas hizo bajar sensiblemente el compromiso de los subordinados, perder la memoria corporativa:

“Mientras el mundo está cada vez más conectado, las organizaciones, y nuestras vidas, cada vez se fragmentan más. Las grandes empresas están divididas en tantos departamentos que fallan en relacionarse unos con otros y forman silos imposibles de quebrar. Esta fragmentación puede crear peleas entre áreas que se consideran dueñas de las compañías con la consabida pérdida de recursos por la fragmentación inútil.” (Hatun, 2022, p. 82)

Concretamente, la fragmentación más dramática en las organizaciones se da cuando se constituyen pequeños silos o burbujas estructurales que terminan convirtiéndose en islas, subculturas, entidades autónomas, empresas dentro de otras empresas sin coordinación, comunicación ni estrategias comunes. Entonces, una de las claves del éxito empresarial se encuentra en romper con estos aislamientos compartimentados para favorecer la unidad, el trabajo en equipo entre las áreas, y el aprendizaje rápido de nuevas habilidades por parte de sus integrantes. Uno de los principales obstáculos para esta tarea son los

directivos carentes de inteligencia y visión, con su consecuente necesidad de conservar esa concentración y permanencia en el poder.

Es así que la política es parte necesaria de todas las relaciones humanas dentro de una organización, incluso si es empresarial. Ella puede darse en el mejor o en el peor sentido del término, pero es sustancial, natural y, por lo tanto, inevitable en la misma. La lucha por el poder y su administración configuran una compleja red de la que está tejida la organización entera, compuesta por intereses particulares. En relación a este panorama de los que muy pocos se atreven a hablar, se hace necesario “alinearse los valores organizacionales con la realidad de la vida corporativa”, es decir, coherencia entre el ideario de la empresa y su práctica concreta.

En este sentido cabe destacar que para Hatum “hay dos decisiones que representan cabalmente los valores de las empresas: los despidos y las promociones”, específicamente a quién y cómo se hace cada una de estas dos cosas, ya que ello impacta de manera profunda en la valoración y compromiso organizacional de los empleados. Una empresa con valores fuertes y verdaderos, que son asimilados por sus miembros sin necesidad de forzarlos, pueden adoctrinar sin mayor dificultad a cualquier empleado. Eso implica también permitir a los subordinados opinar y, en muchos casos, disentir sin necesidad de ser desechado por no aceptar ser parte de las reglas del juego imperantes. Para concluir entonces con este capítulo, se puede terminar citando alguno de los pasajes más significativos del autor, que resume de alguna manera, a modo de sugerencia, una de las claves de una organización sana:

“Tener valores claros es fundamental para cualquier organización. Le da sentido al camino por recorrer. Hacer uso de esos valores en momentos críticos es primordial para que los colaboradores puedan verificar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.” (Hatun, 2022, p. 109)

Metodología de la Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, aunque con predominio del paradigma cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional, ya que se buscó analizar de forma sistemática la relación entre el estilo de liderazgo y la retención del talento humano, incorporando la satisfacción laboral como variable mediadora. Este diseño metodológico se eligió por su adecuación para describir fenómenos organizacionales complejos y explorar asociaciones entre variables subjetivas y conductuales. El enfoque fue no experimental y transversal, dado que los datos se recolectaron en un único momento del tiempo sin manipulación de las variables.

El estudio partió de una revisión teórica y documental exhaustiva, orientada a construir un marco conceptual sólido sobre liderazgo organizacional, estilos de liderazgo inteligencia emocional, satisfacción laboral y retención del talento. Esta revisión bibliográfica permitió delimitar conceptos clave, formular hipótesis orientadoras y seleccionar los instrumentos de campo más adecuados.

Posteriormente, se diseñó una encuesta estructurada como instrumento principal de recolección de datos. Dicha encuesta fue aplicada a una muestra compuesta por empleados de diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización argentina, incluyendo directivos, mandos medios y personal operativo. La muestra se caracterizó por su diversidad en cuanto a antigüedad, género, rango etario y modalidad de trabajo (presencial, híbrida o remota), lo que permitió obtener una visión integral del fenómeno en estudio.

La encuesta incluyó preguntas cerradas bajo escala Likert, con ítems orientados a medir percepciones sobre el estilo de liderazgo del superior directo, nivel de satisfacción laboral, reconocimiento, autonomía, retroalimentación, equilibrio trabajo-vida y deseo de rotación. Además, se incluyeron preguntas específicas para indagar sobre la incidencia del liderazgo en la motivación, el compromiso organizacional y la intención de permanencia en el puesto.

El análisis de datos se realizó mediante estadísticas descriptivas y análisis cruzados por género, edad, antigüedad y jerarquía. La información obtenida fue contrastada con los hallazgos de la revisión teórica, lo que permitió identificar correlaciones, patrones comunes y diferencias significativas entre grupos. A su vez, se integraron observaciones

cualitativas surgidas del análisis interpretativo, fortaleciendo la comprensión de los resultados desde una perspectiva contextual.

Justificación Metodológica

La elección metodológica que sustenta este trabajo responde a la necesidad de abordar un fenómeno organizacional multifacético: la influencia del liderazgo en la retención del talento humano. Esta problemática, al integrar dimensiones subjetivas, emocionales y estructurales, exige una metodología que permita captar tanto la profundidad del fenómeno como su incidencia en contextos concretos.

Optar por un diseño no experimental y transversal fue pertinente dado que no se pretendía modificar las variables, sino observar su comportamiento en el entorno natural de los participantes. Esta elección resulta especialmente adecuada para contextos organizacionales donde la intervención directa podría alterar la dinámica interna o sesgar las percepciones. El diseño transversal, en particular, ofreció una fotografía representativa del estado actual de las relaciones de liderazgo y su impacto en la fidelización del talento.

El enfoque correlacional y descriptivo permitió no solo caracterizar las variables implicadas —liderazgo, satisfacción laboral y retención— sino también explorar asociaciones significativas entre ellas. La inclusión de escalas estandarizadas y preguntas específicas facilitó la objetividad en la medición, mientras que la diversidad de la muestra aseguró una representación equilibrada de las distintas perspectivas dentro de la organización.

La elección de la encuesta estructurada como instrumento de campo se justifica por su capacidad para captar percepciones individuales en relación con aspectos sensibles como la confianza en el líder, el reconocimiento recibido y el deseo de permanecer en la organización. La aplicación de escalas tipo Likert permitió graduar las respuestas y detectar matices importantes entre niveles jerárquicos, rangos etarios y género. Además, esta herramienta es especialmente útil para identificar patrones estadísticos y generalizables en poblaciones amplias.

Por otro lado, la revisión bibliográfica previa fue esencial para anclar empíricamente el análisis y delimitar los conceptos claves del estudio. Al incluir estudios nacionales e internacionales, así como referencias actualizadas (Bejarano, Omar, Hatum, Randstad, entre otros), se garantizó una sólida base teórica que sustentó tanto el diseño de la encuesta como la interpretación de los datos.

4. Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información

4.1. Análisis de resultados de la encuesta.

A saber, el total de encuestados hombres corresponde al 68%, es decir, 112 personas, mientras que el 32% restante corresponde a 53 mujeres de la población partícipe de este estudio. Su distribución de acuerdo el rango de edad se puede apreciar en la ilustración 5:

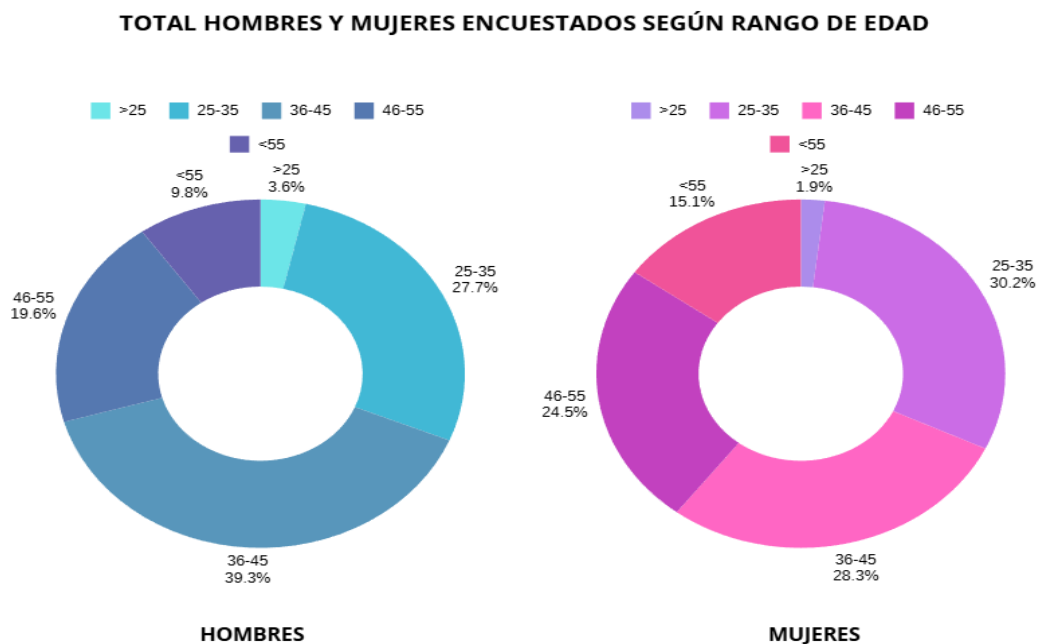


Ilustración 1. Distribución de los encuestados según rango etario

La distribución del total de encuestados, de acuerdo a su antigüedad en la compañía para la cual trabajan, se identificó de la siguiente manera:

- De 1 a 3 años representan el 29%, de 3 a 5 años el 14%
- De 5 a 10 años casi el 25%
- Más de 10 años de permanencia el 32%.

Esta primera segmentación permite medir equitativamente los indicadores tanto para los que recién empiezan a trabajar en la organización, como para los que ya hace tiempo que forman parte de la misma. Pues podría objetarse al estudio el hecho de que la satisfacción laboral siempre suele venir a menos mientras más antigüedad se tenga dentro de la

organización, mientras que para los recién ingresados las expectativas son lógicamente mayores y mejores. Por lo tanto, se prestará especial atención a este detalle.

Esta observación inicial resulta consistente con la literatura revisada. Según Bejarano (2016), la antigüedad puede modular la percepción de reconocimiento y apoyo por parte del liderazgo, afectando directamente la satisfacción laboral. Asimismo, Omar (2011) señala que la percepción de justicia y la confianza en el supervisor tienden a consolidarse con el tiempo, siempre que exista un estilo de liderazgo transformador que sostenga dicha relación

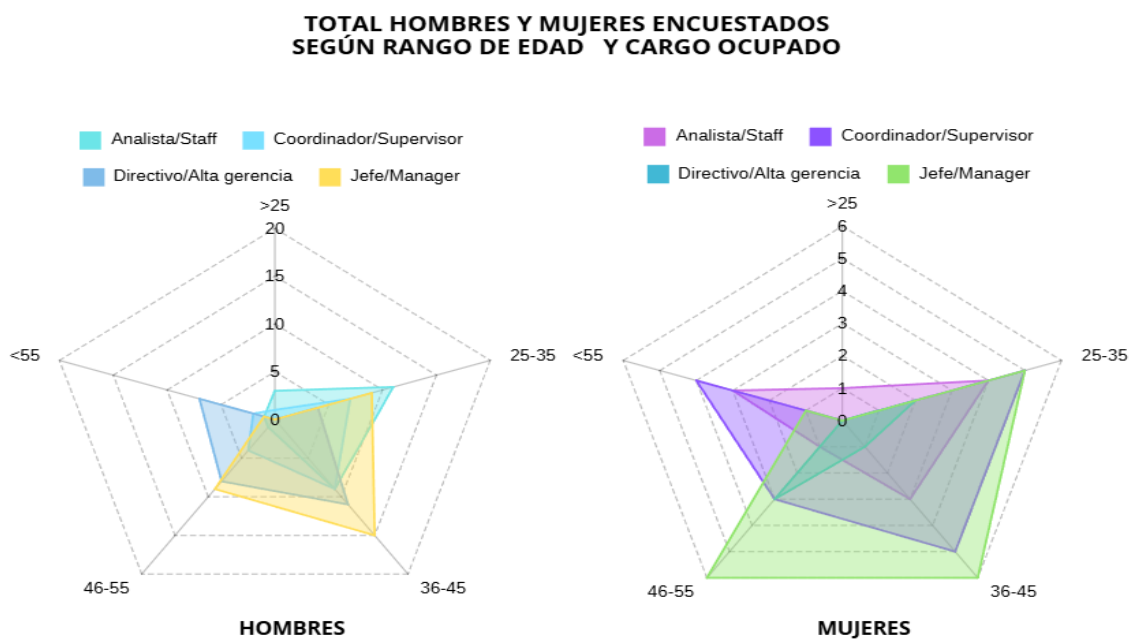


Ilustración 2. Posiciones jerárquicas de los encuestados

El rango de edad de los participantes en la encuesta es, en su mayoría, de 36 a 45 años, representando esta franja casi el 36%, seguido de aquellos entre 25 y 35 años, que formaron parte del 28% de los encuestados, restando el 21% para el rango entre 46 y 55 años, el 12% para los de más de 55 años y nulo en los de menos de 25 años. En este punto, la ventaja de contar con una sensible mayoría de empleados en edad media dentro de lo que se considera la población activa, permite equilibrar los posibles resultados de altas expectativas de satisfacción laboral en los jóvenes en contraste con una probablemente más baja en los más adultos, que suelen venir con una más amplia experiencia laboral.

Respecto al género, en su mayoría los encuestados fueron varones, que representaron casi el 70%, lo cual no se considera que pueda influir de modo alguno en la objetividad de los resultados. Sin embargo, el aspecto más positivo de la muestra es la variedad de cargos o

posiciones dentro de la estructura organizativa: alrededor de un 31% de jefes o manager, un 24% del área de coordinación o supervisión, un 22% de la planta de analistas, y casi un 22% de miembros de la dirección o alta gerencia.

La ventaja de esta diversidad en la muestra permite realizar un análisis transversal del fenómeno en cuestión, el cual no se da de la misma manera en todos los niveles de la jerarquía organizacional. Esto hace posible, además, dilucidar un “efecto cascada” de las dinámicas respecto a las variables estudiadas que va de las esferas superiores hacia las inferiores, como bien se ha podido considerar en la exposición acerca del liderazgo, su tipología y efectos en toda organización.

La diversidad jerárquica mencionada se vincula con el concepto de “efecto cascada” de los estilos de liderazgo, propuesto por Bass y Avolio (2004), quienes afirman que los comportamientos de los líderes de mayor rango influyen en los mandos intermedios y, por extensión, en la cultura organizacional.

Otro de los elementos que influyen directamente, y se han tenido especialmente en cuenta respecto a la muestra, es la modalidad en la cual trabajan los encuestados, siendo la mitad de tipo híbrido, es decir, combinando la presencialidad con el modo remoto, mientras que casi el 36% trabajan de manera presencial, y sólo un 12% de forma remota.

Esta variable adquiere relevancia en el contexto post-pandemia. Como señala Hatum (2022), la modalidad de trabajo influye no solo en la interacción entre líderes y subordinados, sino también en la percepción de autonomía, confianza y equilibrio personal, factores clave para la satisfacción laboral.

Esto puede influir significativamente en los resultados, dado que las relaciones interpersonales, particularmente entre subordinados y superiores, varía sensiblemente cuando éstas se dan sólo de manera remota, motivo por el cual la mayoría de las empresas, para favorecer la fluidez e inmediatez de dichas relaciones, han preferido últimamente combinar estas dos modalidades en todo el personal.

He recibido apoyo en el desarrollo de mis habilidades y crecimiento profesional por parte de mis líderes

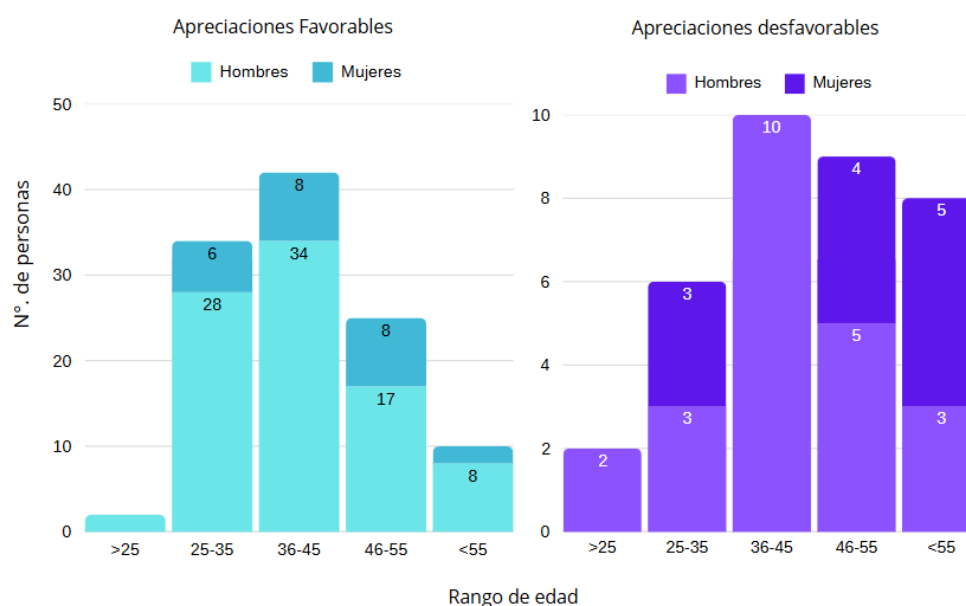


Ilustración 3: Apoyo percibido según género y edad

En contraste, se analizaron también los resultados de acuerdo al género y rango de edad de los encuestados, encontrando que el 65% del total de mujeres encuestadas que se encuentran entre los 25 y 45 años indican haber recibido apoyo en el desarrollo de sus habilidades y crecimiento profesional por parte de los líderes, frente al 71% del total de hombres encuestados en el mismo rango etario que afirmaron lo mismo.

Del total de encuestados con más de 55 años, el 25% del total de mujeres encuestadas han recibido estos apoyos por parte de los líderes, al igual que el 73% del total de hombres encuestados en ese rango.

En este sentido, se encontró también que cerca del 63% del total de mujeres encuestadas con más de 55 años no ha recibido apoyo por parte de los líderes para el desarrollo de sus habilidades y crecimiento profesional, frente a un 27% (3 de 11) correspondiente al total de hombres encuestados en ese grupo.

En general, las empleadas que tienen entre 25 y 45 años y más de un año de antigüedad en la empresa reportan la mayor percepción de apoyo por parte de sus líderes. Específicamente, el 83% de estas mujeres indican que han recibido apoyo en su desarrollo, mientras que el 67% de los hombres en el mismo rango de edad y antigüedad reportan lo mismo.

Por otro lado, los empleados mayores de 55 años, independientemente del género y con menor antigüedad en la organización (menos de un año), tienden a percibir menor apoyo,

con niveles que en las mujeres bajan al 25%, y un porcentaje elevado (hasta el 63%) que señala que no ha recibido apoyo en su desarrollo profesional.

Además, se observa que, dentro de los empleados con menor antigüedad, tanto hombres como mujeres, la percepción de apoyo es en general menor que en los grupos con más tiempo en la empresa, aunque en este caso, las mujeres reportan en promedio una percepción de apoyo 10% menor que los hombres en ese mismo grupo.

La antigüedad influye significativamente en la percepción de apoyo por parte de los líderes: los empleados con mayor tiempo en la organización tienden a percibir más apoyo en su desarrollo profesional que aquellos con menos antigüedad.

Esta tendencia puede analizarse a la luz del modelo de liderazgo transformacional, que según Omar (2011), fomenta la “consideración individualizada” como una de sus principales dimensiones. La ausencia de dicha consideración hacia determinados grupos (por ejemplo, mujeres mayores o empleados con menor antigüedad) puede generar una percepción de exclusión, debilitando el compromiso y la intención de permanencia.

La retroalimentación que he recibido de mis líderes me ha ayudado a mejorar mi desempeño.
165 respuestas

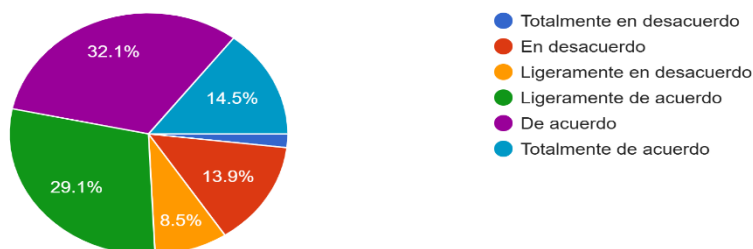


Ilustración 4: Valoración de la retroalimentación recibida

La segunda pregunta realizada a los encuestados es “si la retroalimentación que ha recibido de sus líderes le ha ayudado a mejorar su desempeño”, a lo cual la mayoría de las respuestas, un total del 75% se ubica dentro del rango positivo, quedando el resto en la posición contraria. Es probable que en este último quizá no haya habido retroalimentación alguna en el sentido pleno del término, pero siendo la mayoría afirmativa, quiere decir que en general sí lo hay, y que sus resultados son fructíferos dentro de la percepción de sus destinatarios. En conjunto, el apoyo y la retroalimentación que los líderes brindan a sus colaboradores realzan sensiblemente la autoconfianza y la

autoestima de los mismos hacia un sentido mayor de pertenencia y compromiso hacia la organización.

La antigüedad en la organización impacta en la percepción que tienen los empleados sobre la utilidad de la retroalimentación de sus líderes. Aquellos, que llevan más de 10 años en la empresa tienden a valorar en torno al 75% la retroalimentación como un elemento que les ayuda a mejorar su desempeño. Similarmente, los empleados con menos de 3 años en la organización también muestran una percepción favorable, con alrededor del 70% considerando que la retroalimentación resulta útil para su desarrollo.

Este comportamiento indica que, independientemente del tiempo en la empresa, la mayoría de los empleados perciben la retroalimentación de manera positiva. Sin embargo, el grado de percepción favorable permanece relativamente estable a lo largo del tiempo, sugiriendo que el valor que los empleados asignan a este aspecto en particular no varía radicalmente con la antigüedad. La experiencia en la organización podría fortalecer las relaciones y la confianza en los líderes, pero en términos de percepción general, tanto los empleados nuevos como los veteranos consideran que la retroalimentación contribuye a mejorar su desempeño y a potenciar su motivación en contextos similares.

Según Bejarano (2016), la retroalimentación efectiva no solo promueve la claridad en los objetivos y el rendimiento, sino que actúa como mecanismo de contención emocional, reforzando la percepción de apoyo organizacional. En consecuencia, cuando está ausente o es deficiente, su impacto sobre la satisfacción y la fidelización del talento puede ser negativo, especialmente en entornos exigentes o poco comunicativos.

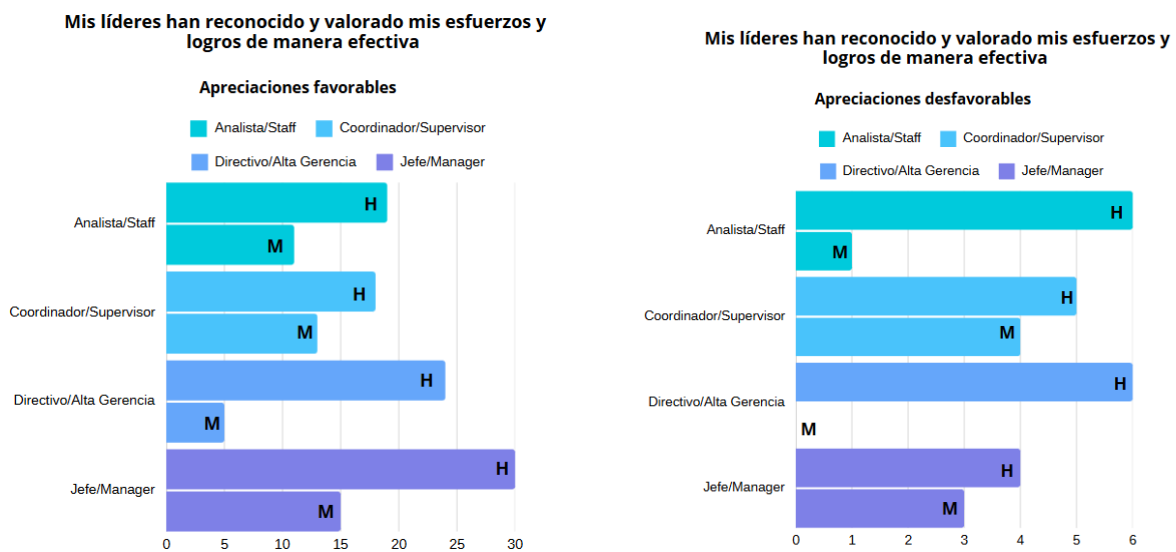


Ilustración 5-1 y 5-2: Percepción del reconocimiento según nivel jerárquico

Es preciso resaltar que, del total de encuestados, el 55% de los hombres indicó de manera afirmativa “recibir reconocimiento y valor sobre sus esfuerzos y logros”, frente a un 13% que manifestó respuestas desfavorables. En contraste, se revisaron las respuestas de la población femenina y se encontró que el 26.7% del total de mujeres encuestadas manifiesta haber recibido por parte de sus líderes, reconocimiento y valor sobre sus esfuerzos y logros, por el contrario, cerca del 6% del total de mujeres encuestadas, respondieron de manera desfavorable. Los resultados se pueden ampliar de acuerdo al cargo ocupado, en las ilustraciones 5-1 y 5-2.

Estos datos confirman una brecha de percepción de reconocimiento entre géneros, que puede ser interpretada desde la teoría de justicia organizacional (Colquitt et al., 2021), según la cual la equidad percibida en el trato y la valoración del desempeño incide directamente en la motivación, satisfacción y retención de los empleados.

Asimismo, desde el enfoque del liderazgo transformacional propuesto por Bass y Avolio (2004), el reconocimiento oportuno y personalizado constituye parte esencial de la “consideración individualizada”, potenciando la confianza, la autoestima y el sentido de pertenencia organizacional.

De forma complementaria, Omar (2011) advierte que la ausencia sostenida de reconocimiento puede generar sensación de invisibilidad y desconexión emocional con la organización, lo cual se traduce en una intención de cambio o desmotivación.

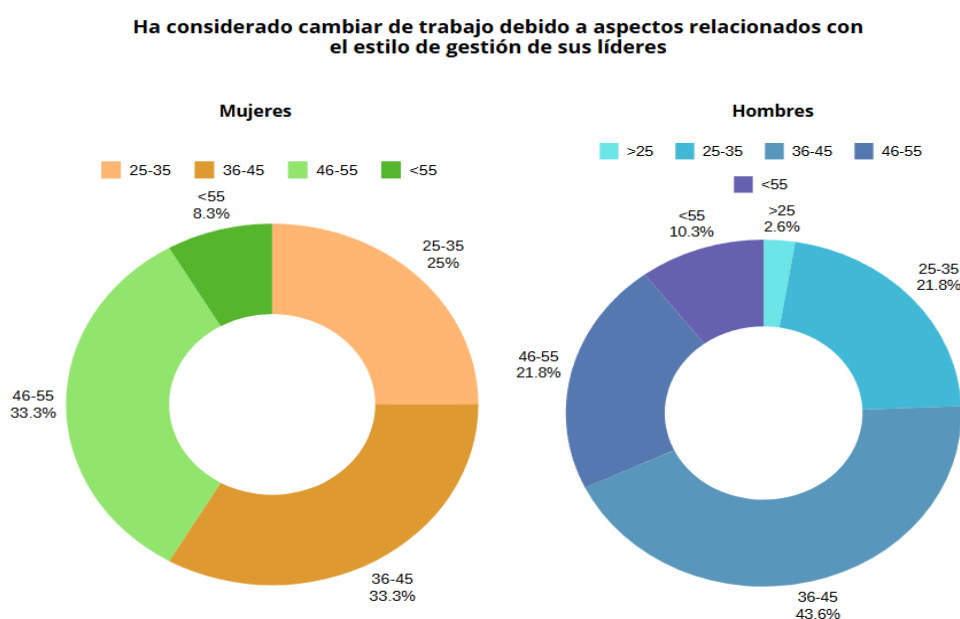


Ilustración 6. Intención de cambio laboral según edad y genero

Al preguntar sobre “cuáles son las cualidades de liderazgo que cree cada uno más importantes para su satisfacción laboral”, se dieron un total de 8 opciones a elegir: empatía, transparencia, confianza, respeto, motivación, inspiración, escucha y reconocimiento. De todas ellas, las más votadas fueron el reconocimiento con 70%, la confianza con un 64% y el respeto con un 60%; mientras que las menos destacadas fueron la inspiración con el 36.4% y la escucha con el 40.6%. Esto demuestra que, desde la perspectiva de los encuestados, un buen líder se caracteriza por reconocer a sus subordinados, generar confianza en ellos y tener un trato respetuoso con los mismos. Estas cualidades son propias de cualquier relación humana o interpersonal, teniendo las tres curiosamente una alta carga de subjetividad equivalente a la que tiene, a su vez, la satisfacción laboral misma con una conexión directa entre ambas. Por supuesto que todas las opciones brindadas apuntan y se relacionan con esa variable.

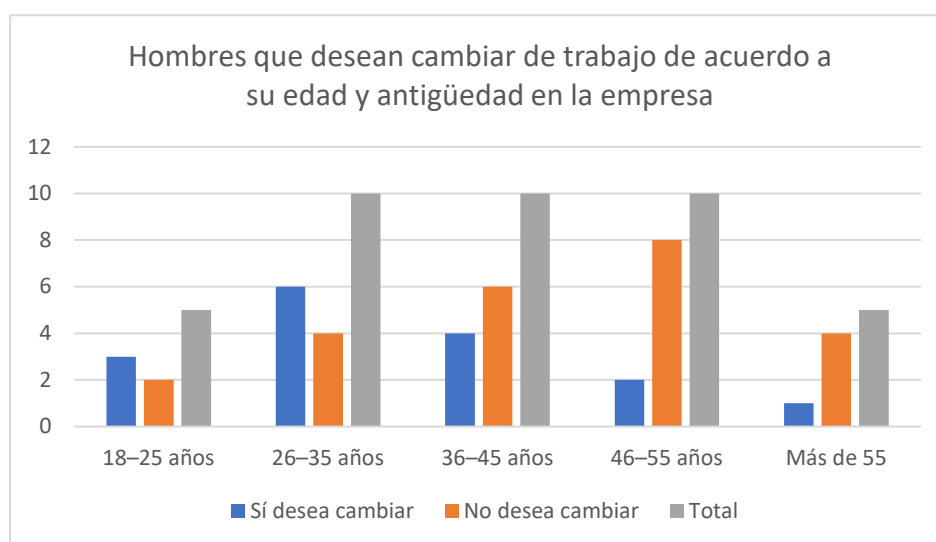


Ilustración 7. Intención de cambio laboral en hombres por edad

Entre las mujeres, se observa una pauta similar, pero con diferencias de intensidad. En los rangos de 18–35 años, la intención de cambio alcanza el 80 % en 18–25 años y el 70 % en 26–35 años. Esto puede reflejar una percepción más crítica sobre las oportunidades de crecimiento o el reconocimiento recibido, lo cual coincide con estudios que señalan que las mujeres tienden a sentir mayor insatisfacción si no se generan condiciones equitativas de desarrollo (Côté, 2020). En el grupo de 36–45 años, la intención de cambio se equilibra (50 %), y en los grupos de mayor edad disminuye progresivamente, hasta llegar al 0 % en mujeres mayores de 55 años, lo que podría reflejar una mayor retención por factores externos (familiares, sociales) o internos (vínculo emocional, antigüedad).

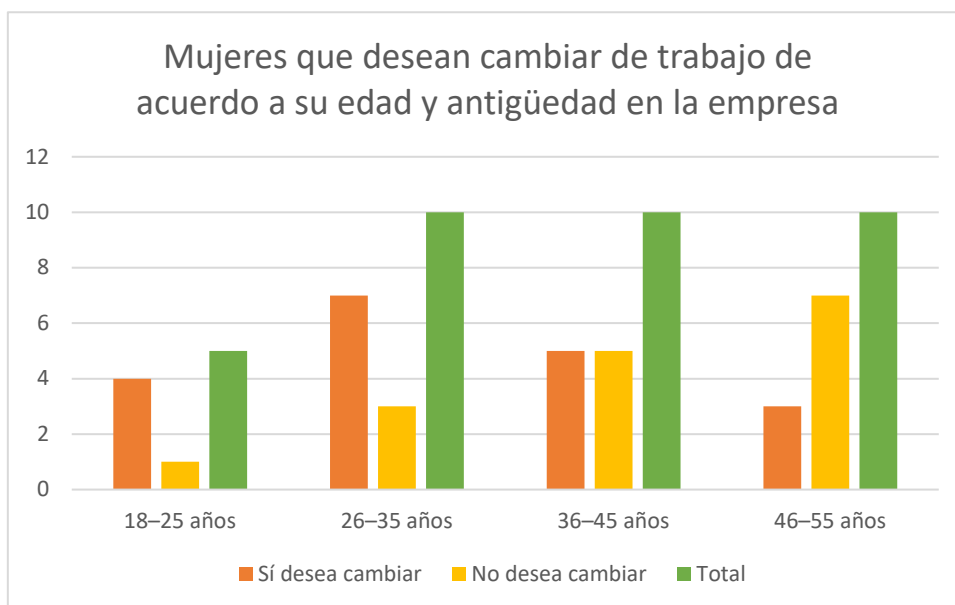


Ilustración 8. Intención de cambio laboral en hombres por edad

Ambos géneros comparten una tendencia general: los empleados más jóvenes manifiestan mayor intención de rotación, mientras que los de mayor edad tienden a permanecer. Sin embargo, las mujeres jóvenes presentan un nivel de intención de cambio superior al de los hombres, lo que puede señalar una menor percepción de reconocimiento o desarrollo profesional. Este hallazgo tiene implicaciones estratégicas para las políticas de liderazgo y retención, pues sugiere la necesidad de adaptar los estilos de gestión según el perfil etario y de género, promoviendo un liderazgo más empático, equitativo y orientado al desarrollo individual.

Desde una perspectiva teórica, esta relación entre edad e intención de cambio puede explicarse por el momento del ciclo laboral en que se encuentran los individuos. En etapas iniciales, suelen prevalecer mayores expectativas de crecimiento, movilidad y validación. Cuando estas no se cumplen, se incrementa el deseo de buscar nuevas oportunidades. A medida que avanza la carrera, otros factores como la estabilidad, el sentido de pertenencia o las responsabilidades familiares ganan peso en la decisión de permanencia.

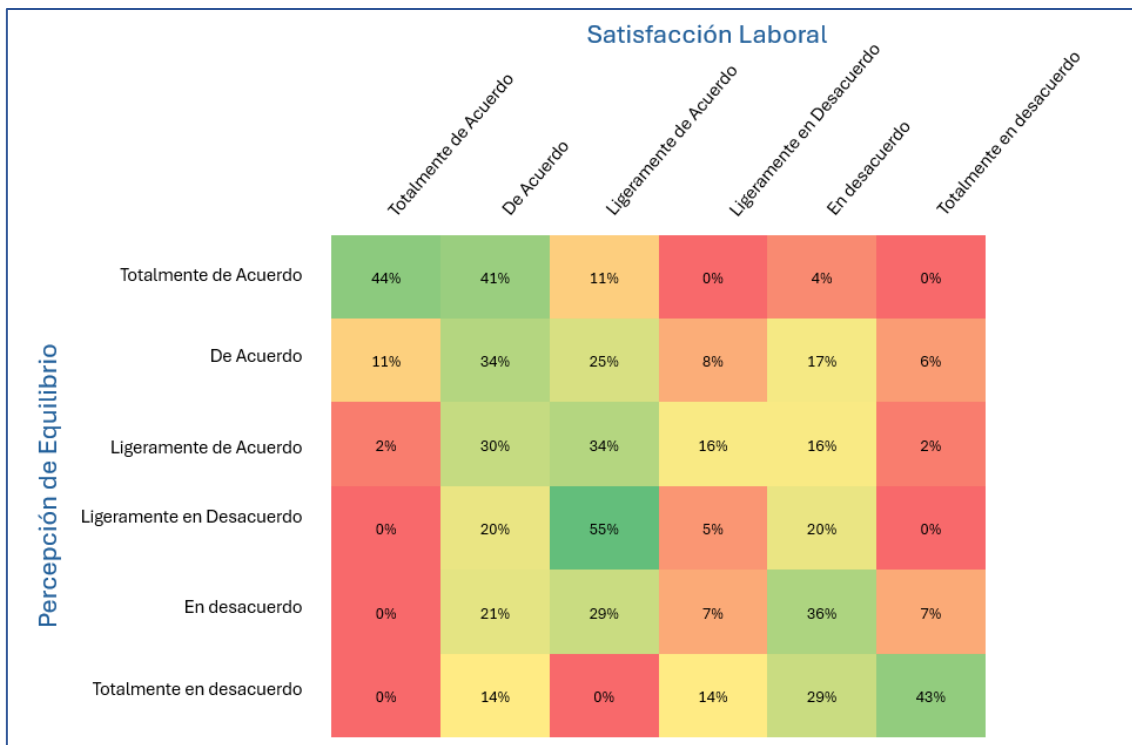


Ilustración 9. Influencia del equilibrio vida-trabajo en la satisfacción con el liderazgo

El análisis cruzado entre la percepción de equilibrio vida-trabajo promovido por los líderes y la satisfacción laboral revela una correlación directa y significativa: a mayor percepción de equilibrio, mayor es la proporción de empleados que declaran estar satisfechos con la gestión del liderazgo en su equipo.

El gráfico de calor confirma esta tendencia: las combinaciones en las que los encuestados afirmaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que sus líderes promueven un buen equilibrio muestran una fuerte concentración de respuestas de satisfacción, representadas con tonos verdes intensos. En cambio, quienes manifestaron desacuerdo con dicha afirmación exhiben un menor nivel de satisfacción.

Este patrón indica que el equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal —facilitado o impedido por el liderazgo— actúa como un factor crítico en la valoración general del clima organizacional.

Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, autores como Bass y Avolio (2004) y Bejarano (2016) destacan la importancia de que los líderes no solo gestionen el cumplimiento de objetivos, sino que demuestren consideración individualizada por sus colaboradores. Este estilo implica comprender que la productividad y la satisfacción laboral están directamente vinculadas al bienestar integral del empleado.

A su vez, Hatum (2022) remarca que la capacidad de un líder para permitir equilibrio y autonomía es un diferencial estratégico en la retención del talento. La falta de flexibilidad, la sobrecarga constante o la imposición de tiempos sin contemplación del contexto personal deterioran el compromiso, generan fatiga organizacional y, en última instancia, impulsan la rotación.

Por otra parte, investigaciones recientes en entornos post-pandemia coinciden en señalar que la flexibilidad percibida por parte del liderazgo —ya sea en horarios, lugar de trabajo o autonomía— actúa como un poderoso motivador emocional y reduce significativamente la intención de cambio.

Este cruce respalda la hipótesis de que el equilibrio vida-trabajo promovido por los líderes no es un beneficio accesorio, sino un componente esencial de la satisfacción laboral. Los líderes que lo facilitan de forma activa no solo elevan el bienestar y la percepción de justicia organizacional, sino que construyen vínculos más sólidos con sus equipos, fomentando la permanencia a largo plazo.

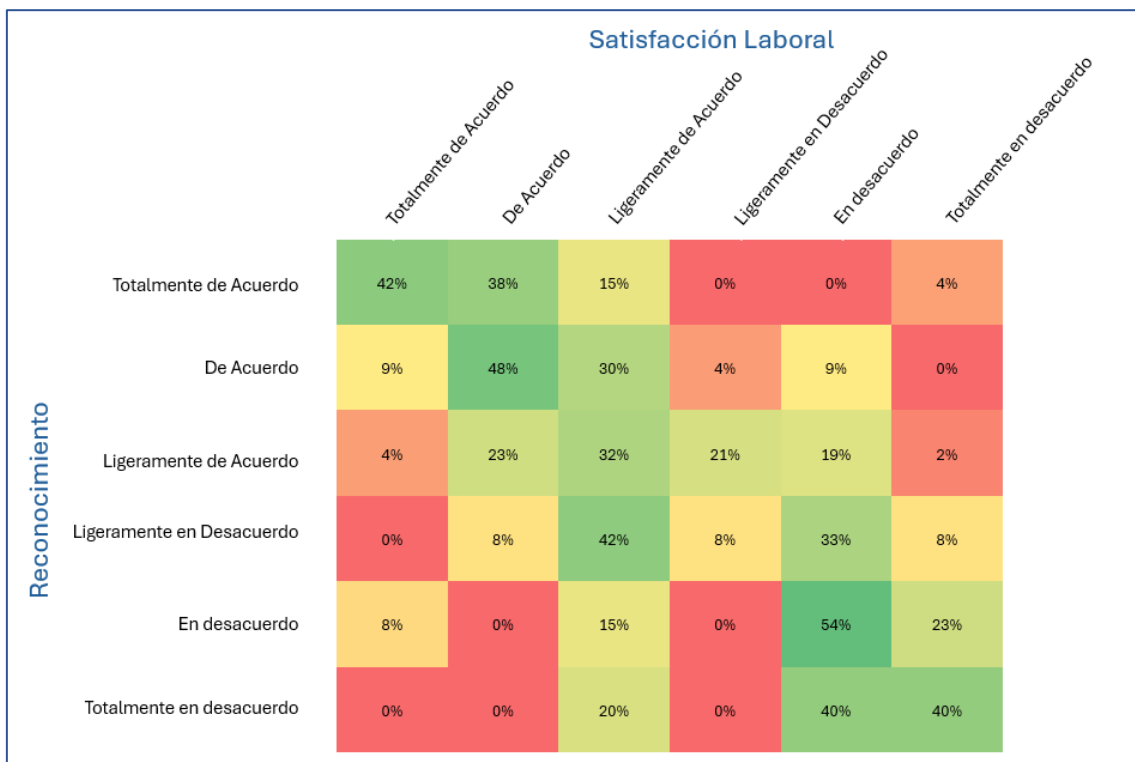


Ilustración 10. Relación entre percepción de reconocimiento y satisfacción con los líderes

La tabla muestra que los mayores porcentajes de satisfacción laboral se concentran entre quienes manifestaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con la afirmación: “Mis líderes han reconocido y valorado mis esfuerzos y logros de manera efectiva”. En estos grupos, más del 50% de los encuestados indicaron un alto nivel de satisfacción, reflejado en los segmentos “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respecto a la gestión del liderazgo. Por el contrario, entre quienes declararon estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” con la afirmación sobre reconocimiento, se observa una fuerte concentración de respuestas en los niveles de insatisfacción. Estos casos alcanzan valores cercanos al 60% en categorías como “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” respecto a la satisfacción, y no registran prácticamente ninguna respuesta positiva. Esta distribución confirma que el reconocimiento no es un gesto menor, sino un componente clave que incide directamente en el bienestar laboral y en la percepción general sobre el estilo de liderazgo ejercido en la organización.

Desde el enfoque del liderazgo transformacional, propuesto por Bass y Avolio (2004), el reconocimiento forma parte del componente de “consideración individualizada”, es decir, la capacidad del líder para atender las necesidades, logros y emociones de cada miembro del equipo. Reconocer los esfuerzos de los colaboradores de manera oportuna y genuina fortalece su sentido de pertenencia, potencia su motivación y contribuye a consolidar un vínculo de confianza. En la misma línea, Omar (2011) enfatiza que la falta de reconocimiento sostenido puede generar una sensación de invisibilidad o indiferencia organizacional, que termina por deteriorar la satisfacción laboral y la disposición a comprometerse con los objetivos colectivos. Bejarano (2016), por su parte, señala que la percepción de justicia organizacional está íntimamente relacionada con el reconocimiento: cuando los empleados sienten que su trabajo es valorado de manera equitativa, se incrementa no solo la satisfacción sino también la permanencia. Así, los datos observados en este cruce empírico validan plenamente lo sostenido en la literatura: el reconocimiento por parte del liderazgo tiene un impacto tangible y directo en la calidad de la experiencia laboral del empleado.

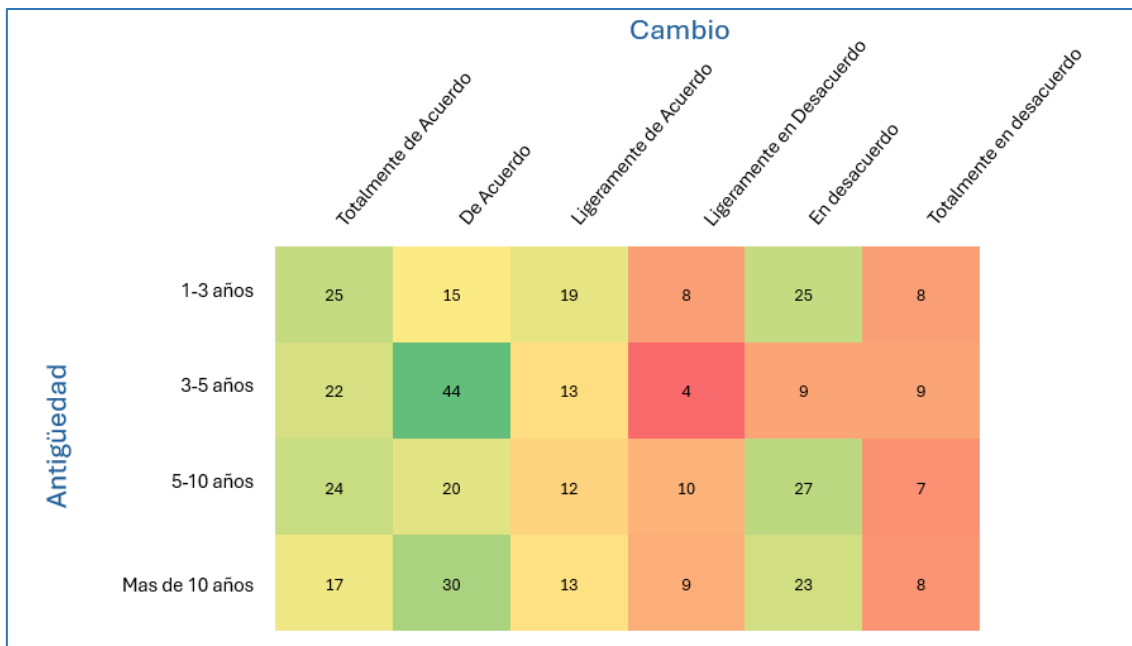


Ilustración 11. Intención de cambio según la antigüedad en la organización

El análisis de la relación entre la antigüedad en la empresa y la intención de cambio revela una tendencia significativa: los empleados con menor tiempo en la organización (especialmente aquellos con menos de 3 años) presentan los niveles más altos de intención de cambio, lo que puede interpretarse como una señal de desconexión temprana cuando el liderazgo no cumple con las expectativas iniciales. En estos grupos se observa una concentración destacada de respuestas en las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, lo cual coincide con lo planteado por autores como Omar (2011), quien sostiene que los primeros años en una organización son críticos para consolidar la relación entre el empleado y su entorno laboral, y que un liderazgo inadecuado en esta etapa puede acelerar la desvinculación.

Sin embargo, también se registra una intención de cambio elevada entre los empleados con más de 10 años de antigüedad, lo cual no contradice la teoría, sino que más bien la complementa.

Este dato, lejos de contradecir la teoría, la complementa. En trayectorias largas, la ausencia de renovación, reconocimiento o espacios de crecimiento puede generar un desgaste acumulado que impacta en la motivación, incluso en personas que históricamente mostraban compromiso con la organización. Cuando no se adapta el estilo de liderazgo a las nuevas necesidades de estos empleados, puede activarse la intención de cambio pese a la antigüedad.

Por lo tanto, tanto en las etapas iniciales como en las avanzadas del ciclo laboral, la percepción sobre el liderazgo juega un papel clave. Un liderazgo cercano, que reconozca trayectorias y sepa gestionar expectativas en cada fase, puede contribuir significativamente a reducir la rotación voluntaria.

Así, los datos muestran que, tanto en las etapas tempranas como en las avanzadas del vínculo laboral, el liderazgo tiene un impacto directo sobre la decisión de continuar o abandonar la organización. Esto valida la necesidad de aplicar un enfoque diferencial y dinámico en la gestión de personas, adaptando el estilo de liderazgo a los momentos del ciclo laboral para fortalecer el compromiso en todas sus fases.

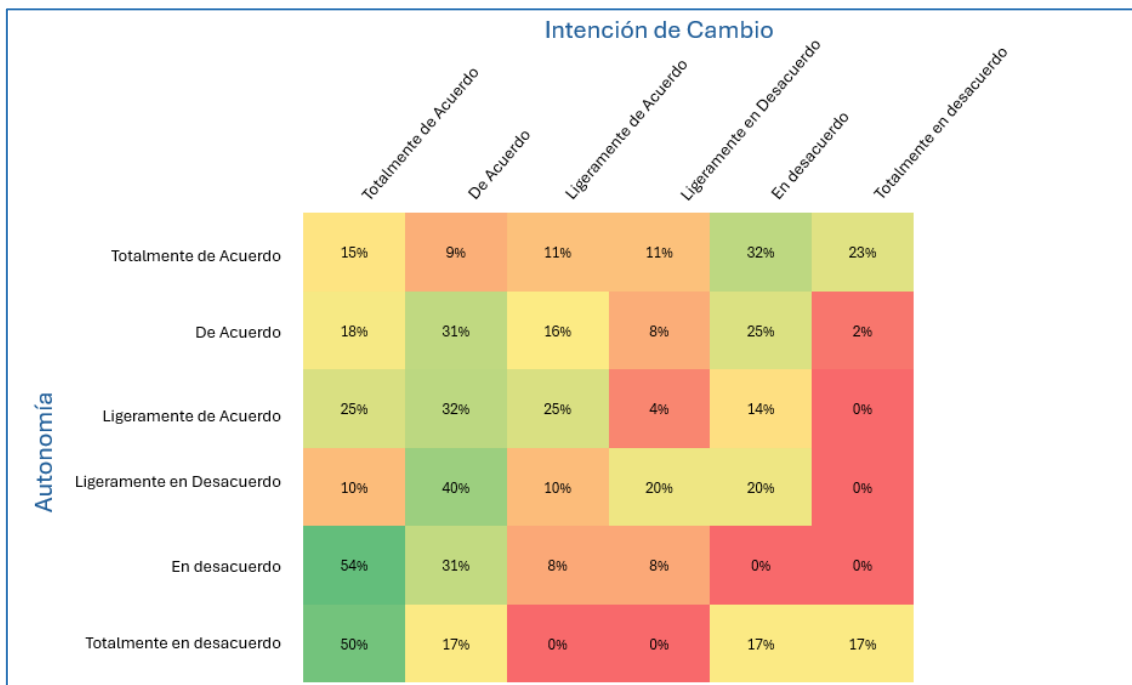


Ilustración 12. Autonomía laboral y su impacto en la intención de dejar la empresa

El análisis cruzado entre la percepción de autonomía brindada por el liderazgo y la intención de cambiar de trabajo revela una relación compleja que desafía algunas premisas generalizadas. Tradicionalmente, se asocia la autonomía con un mayor bienestar laboral; sin embargo, los datos obtenidos muestran que incluso entre quienes perciben altos niveles de autonomía, una parte significativa manifiesta haber considerado cambiar de trabajo debido al estilo de liderazgo.

En concreto, entre quienes respondieron “Ligeramente de acuerdo” con haber tenido autonomía, el 57 % indicó estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con la intención de cambio. En el grupo que seleccionó “De acuerdo” con la afirmación sobre autonomía,

la intención de cambio alcanza el 49 %. Incluso entre quienes están “Totalmente de acuerdo” con haber gozado de autonomía, casi una cuarta parte (23 %) también expresó una fuerte intención de dejar la organización.

Este resultado sugiere que la autonomía, si bien es un componente valioso en la experiencia laboral, no es suficiente por sí sola para garantizar la permanencia del talento. Puede coexistir con otras percepciones negativas sobre el liderazgo, como la falta de reconocimiento, la escasa inspiración, la mala comunicación o el clima organizacional deteriorado. Es decir, un entorno donde se permite trabajar con autonomía, pero se falla en otros aspectos fundamentales del liderazgo, puede seguir generando frustración o desapego emocional.

Desde la teoría, Bass y Avolio (2004) consideran la autonomía como parte del empoderamiento que ofrece el liderazgo transformacional. No obstante, enfatizan que debe ir acompañada de una visión compartida, reconocimiento y desarrollo del potencial individual. Omar (2011) señala que cuando la autonomía no se enmarca en una cultura de apoyo y sentido, puede ser percibida como desinterés o abandono por parte del líder. En este sentido, la autonomía aislada —sin comunicación, sin dirección clara o sin reconocimiento— no fortalece el compromiso, sino que puede incluso generar incertidumbre o soledad laboral.

Así, los datos analizados invitan a una interpretación más matizada: la autonomía es necesaria, pero no suficiente. El estilo de liderazgo debe ser integral, combinando confianza en la capacidad del colaborador con presencia, guía y reconocimiento. Solo cuando estos elementos se articulan coherentemente, la autonomía se transforma en una fuente de compromiso sostenible y no en un factor que convive con el deseo de cambio.

Conclusiones

La presente investigación bibliográfica con trabajo de campo ha permitido confirmar que el liderazgo influye directamente en la retención del talento humano dentro de las organizaciones. Se incluye dentro del término “liderazgo” no sólo los aspectos técnicos de un “funcionario” relevante en la jerarquía de la estructura organizacional cuya característica fundamental, en este aspecto, debe ser la eficiencia, sino también supone a los líderes como personas y personalidades con un estilo propio que influye enormemente en el rendimiento y respuesta de sus subordinados. Este último rasgo se ha revelado tan importante, que en las encuestas realizadas superan en valoración al primer aspecto, lo cual significa una relevancia mayor de lo que se llama “inteligencia emocional” por sobre la inteligencia estrictamente racional más emparentado con lo técnico-operativo.

Otro punto que se ha podido corroborar es que la satisfacción laboral es un nexo fundamental en la relación entre liderazgo y retención del talento humano, es decir, que los empleados que no están satisfechos en sus trabajos a causa de sus líderes, tienen la firme intención de abandonar la organización buscando otro trabajo. En esta relación se destacaron, fruto del estudio, la personalidad y estilo del líder que se manifiestan fundamentalmente en su capacidad de reconocer el trabajo y méritos de sus subordinados, de generar confianza en los mismos siendo transparente, respetuoso y empático para así poder motivarlos, por sobre otras competencias más técnicas como la comunicación, el management o el “soporte”.

Esto también contribuye a una “redefinición” del liderazgo y el talento humano que ponga más énfasis en el aspecto humano y afectivo, y no tanto en lo estrictamente operativo o burocrático, siendo que lo más importante dentro de una organización, más aún que la funcionalidad de la misma, son las relaciones humanas y el vínculo tanto vertical como horizontal que se genera entre sus miembros. Se revalida igualmente que el estilo de liderazgo más valorado es el “transformacional” o “transformador”, el cual se destaca por centrarse particularmente en la motivación de sus empleados y, en consecuencia, por influenciar significativamente en las actitudes de los mismos, estimulando y movilizándolo sus capacidades, a partir de la personalización de las relaciones con sus subordinados. Por lo cual, este tipo o estilo de liderazgo sería el más adecuado para la satisfacción laboral y la retención del talento humano.

Sin embargo, a pesar de las mencionadas virtudes de dicho estilo, es cierto también que el mismo cuenta con algunos defectos evidenciados en la investigación, como son particularmente los que respectan a la parte organizativa y técnico-operativa de su rol: la gestión, el manejo de grupos, la comunicación y retroalimentación, las vías formales de relación entre los superiores y sus subordinados. Pues es lógico que al poner tanto empeño en la “personalización” de las relaciones, se descuide el aspecto grupal, organizativo y técnico. Esto podría llevar peligrosa y paradójicamente a una buena satisfacción laboral individual, pero a un caos organizativo.

Por lo tanto, queda suficientemente claro cuáles son los principales factores que influyen en la satisfacción laboral y cómo operan en los miembros de la organización. Es así que la importancia para una organización de retener, a través de sus líderes, el talento humano, radica principalmente en lograr la motivación, el compromiso y la sinergia grupal, cubriendo así las deficiencias que se pudieran tener desde el punto de vista organizativo y funcional. Dentro del contexto cultural de la República Argentina, se podría decir que ésta se encuentra en una situación bastante ventajosa con relación a otros países en los que las relaciones humanas en cuanto tales no son importantes dentro de las organizaciones empresariales. Sin embargo, todavía se encuentran en la cultura organizacional argentina muchas deficiencias desde el punto de vista operativo y funcional sobre el cual se debe trabajar y formar mejor a los futuros líderes.

Estas conclusiones permiten alcanzar el objetivo principal del presente estudio, que es determinar de manera precisa la relación entre liderazgo, satisfacción laboral y retención del talento humano. La influencia del primero sobre los otros dos es indudable, siendo la satisfacción laboral la bisagra que articula y potencia hasta determinar la relación entre liderazgo y retención del talento humano. El buen líder aprende a serlo, no mediante su capacidad meramente burocrática y operativa orientada a resultados, sino por su habilidad de relacionarse humanamente con el resto de los miembros de la organización, en especial con sus subordinados. Pues estos no son tanto un recurso o capital, como un talento a valorar y promover por sus superiores para así indirectamente lograr los objetivos o resultados propuestos.

Para terminar, se debe puntualizar un dato que no es menor, y consiste en que, mientras más grande es la organización, más importancia se le dará a los resultados por sobre el talento humano, primando así el principio de “eficiencia” y “productividad”. En cambio, mientras más pequeña es la organización, más importante es para sus líderes la retención

del talento humano y la valoración de la satisfacción de sus empleados para luego poder lograr los resultados.

El liderazgo efectivo no se define por un solo rasgo o medida, sino por la integración de múltiples factores —reconocimiento, autonomía, apoyo emocional y sentido de equilibrio— que en conjunto configuran una experiencia laboral satisfactoria y sostenible.

Bibliografía

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Bejarano, M. A. G. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *INNOVA ResearchJournal*, 1(10), 134-144.
- Bejarano, M. A. G., Camacho, K. A. A., Salas, R. P. V., & Córdova, Ó. W. S. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA ResearchJournal*, 3(10), 142-148.
- Bejarano, M. A. G., Vaca, C. M., García, C. R. S., Carhuancho-Mendoza, I. M., Isaías, A. A. M., & Siu, D. R. S. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234-265.
- Bonet, M. (2006). La guerra por el talento. *Capital Humano*, 204, 22-28.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, 1, 93-98.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Cuadra-Peralta, A., & Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 18, 15-25.
- Domínguez, R., & Ibarra, E. (2017). La psicología positiva. *Razón y Palabra*, 21(96), 660-679.
- Donoso Bernal, M. F. (2018). Felicidad y liderazgo transformacional en la retención del Talento Humano.
- Esguerra, F., & Contreras, G. (2006). Psicología Positiva: una nueva perspectiva. (U. S. Tomás, Ed.) *Revista Diversitas-Perspectivas en psicología*, 2(2), 311-319.
- Essentials, H. B. (2005). *Coaching y Mentoring: como desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. Barcelona-España: Ediciones Deusto.

EU-OSHA: Agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo. (2014). Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo. Europa.

Fisher, C. (2000). Mood and emotions while working - missing. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.

Hatum, A. (2018). El antilíder: Por qué las personas no renuncian a las empresas sino a sus jefes. Vergara.

Hatum, A. (2021). Infierno: Líderes y organizaciones que matan. VERGARA.

Hatum, A. (2022). Fragmentados: Breve historia de cómo el trabajo nos arruinó la vida. Vergara.

Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & García Gutiérrez, B. N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista cubana de medicina militar*, 38(1), 0-0.

Maxwell, J. C. (2007). El ABC del liderazgo. Vergara & Riba Editoras.

Maxwell, J. C. (2007). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Thomas Nelson Inc.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2003). La guerra por el talento. Editorial Norma.

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2013). Segunda encuesta nacional sobre condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Bogotá: GrafiqEditores S.A.S.

Mueller, K., Hatrup, K., & Hausmann, N. (2009). An investigation of cross-national differences in positivity and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 551-573.

Niño Abella, L. I. y Parra Osorio, L. (2019). Estilos de liderazgo y Satisfacción Laboral en personal operativo en seguridad privada. *Perspectiva psicosocial intralaboral. Revista Verba Iuris*, 14 (42). pp. 99-111.

Olaniyan, O., & Hystad, S. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 32, 163-171.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138.

Organización Internacional del Trabajo. (2016). Boletín Internacional de Investigación Sindical: Riesgos Psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo. Ginebra.

Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector. *The TQM Journal*, 25(2), 186-201.

Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect. *The Learning Organization*, 20(1), 48-64.

Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.

Pérez Vilar, P. S., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169.

RastandWorkmonitor (2022) Desciende el nivel de satisfacción laboral de los argentinos y se acelera el deseo de cambio (Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/desciende-nivel-satisfaccion-laboral-los-argentinos-se-acele- raseo/#:~:text=El%20estudio%20de%20Randstad%20muestra,torno%20al%2074%2C8%25>)

Santacruz, F. J. (2011). Análisis de las prácticas de Gestión Humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Seligman, M. (2005). *La auténtica Felicidad*. Barcelona: Imprelibros. Seligman, M., & Peterson, C. (2003). Positive clinical psychology. *American Psychological Association*, 305-317.

Shouksmith, G., Pajo, K., & Jepsen, A. (1990). Construction of a multidimensional scale of job satisfaction. *Psychological Reports*, 67(2), 355-364.

Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83.

VandeWalle, K. B., Moon, H., Kwun, S., Barron, K., Das, S., Flaherty, C. & McDonald, R. P. (1996). Inventario de Confianza Organizacional. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302.

Vidal, I. J. H., & Ulloa, I. F. (2017). Liderazgo y satisfacción laboral: un análisis de estudios previos. PODIUM, 29-40.

CIO. (2021). 9 razones por las que los buenos empleados se van (y cómo evitarlo). <https://www.cio.com/article/2068220/9-razones-por-las-que-los-buenos-empleados-se-van-y-como-evitarlo.html>

El Economista. (2023, mayo 15). ¿Tienes un buen jefe? El liderazgo como factor clave para la retención del talento. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Tienes-un-buen-jefe-El-liderazgo-como-factor-clave-para-la-retencion-del-talento-20230515-0078.html>

El País. (2019, junio 4). Los empleados son más productivos cuando los jefes confían en su capacidad. https://elpais.com/retina/2019/06/04/talento/1559656750_192319.html

Organización Internacional del Trabajo. (2016). Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo. https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_535061/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). Observatorio de la OIT sobre el mundo del trabajo. Undécima edición Brecha mundial en términos de ocupación: los países de ingreso bajo quedarán más rezagados si no se actúa en favor de los empleos y la protección social.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/briefingnote/wcms_883344.pdf

[11 tipos de liderazgos y sus características - ¿Cuál encaja más contigo? :](https://www.mundodeportivo.com/uncomo/educacion/articulo/tipos-de-liderazgos-y-sus-caracteristicas-51791.html#anchor_7)
https://www.mundodeportivo.com/uncomo/educacion/articulo/tipos-de-liderazgos-y-sus-caracteristicas-51791.html#anchor_7