IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS EN EL SECTOR SERVICIOS

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE RETENTION IN THE SERVICE SECTOR

Randolfo Ortega Arcaya
Blackwell Global University | randolfo.ortega@gmail.com | https://orcid.org/0009-0006-7884-8951

Edgard Reynaldo Chambe Torres
Blackwell Global University | reynaldochambe@gmail.com | https://orcid.org/0009-0009-7272-8651

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y la retención de empleados en el sector servicios. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional, con una muestra probabilística estratificada de 212 colaboradores en Lima Metropolitana. Los resultados confirmaron la H1, hallando una correlación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral ($r(210) = 0,50$, $p < 0,001$). La H2 fue aceptada mediante regresión lineal múltiple ($F(4, 207) = 23,25$, $p < 0,001$), identificando a la estimulación intelectual como el predictor de mayor peso en la retención. La H3 fue aceptada, evidenciando diferencias significativas en la retención según el nivel de experiencia ($F(2, 209) = 5,37$, $p = 0,005$), con variaciones marcadas entre personal junior y gerencial. Se concluye que el liderazgo transformacional actúa como un eje articulador que media la relación entre la satisfacción laboral y la estabilidad de la plantilla, destacando la importancia de la estimulación intelectual para la permanencia del capital humano.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Satisfacción laboral, Retención de personal, Logística, Sector servicios

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between transformational leadership, job satisfaction, and employee retention in the service sector. A quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, and correlational scope were employed, with a stratified probabilistic sample of 212 employees in Metropolitan Lima. Results confirmed H1, showing a positive correlation between transformational leadership and job satisfaction ($r(210) = 0.50$, $p < 0.001$). H2 was accepted through multiple linear regression ($F(4, 207) = 23.25$, $p < 0.001$), identifying intellectual stimulation as the strongest predictor of retention. H3 was accepted, evidencing significant differences in retention based on work experience ($F(2, 209) = 5.37$, $p = 0.005$), with marked variations between junior and managerial staff. It is concluded that transformational leadership acts as an articulating axis that mediates the relationship between job satisfaction and staff stability, highlighting the importance of intellectual stimulation for human capital retention.

Keywords: Transformational leadership, Job satisfaction, Employee retention, Logistics, Service sector

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

El sector servicios en entornos urbanos altamente dinámicos, como Lima Metropolitana, enfrenta desafíos operativos sin precedentes derivados de la aceleración tecnológica y la creciente exigencia de eficiencia en la cadena de suministro (Attah et al., 2024; Dũng y Duc, 2025). La estabilidad de la fuerza laboral se ha consolidado como un activo estratégico fundamental para garantizar la continuidad operativa y la calidad del servicio en organizaciones de logística y distribución (Ogedengbe et al., 2024; Simran Khatri[1] et al., 2025). En este escenario, la gestión del talento humano requiere un enfoque adaptativo que responda a las transformaciones del entorno laboral contemporáneo, donde la interacción entre los colaboradores y sus superiores define la resiliencia organizacional frente a las fluctuaciones del mercado (Pamidimukkala y Kermanshachi, 2021; Ompong y Oman-Amoako, 2025).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la relevancia del capital humano, las empresas del sector logístico experimentan niveles preocupantes de rotación de personal, lo cual compromete la productividad y eleva los costos operativos asociados a la curva de aprendizaje y la pérdida de conocimiento tácito (Donkor et al., 2021; Putri et al., 2025). Existe un vacío de conocimiento respecto a cómo las dinámicas de liderazgo influyen en la percepción de bienestar de los trabajadores operativos y administrativos, quienes a menudo enfrentan entornos de alta presión y exigencia técnica (Sayan y Sürücü, 2024; Nayak y Satsangi, 2025). La falta de una alineación clara entre las expectativas de los empleados y las estrategias de dirección limita la capacidad de las organizaciones para fomentar un compromiso afectivo duradero, dejando sin explorar la relación entre la motivación inspiracional y la intención de permanencia en el contexto específico de la distribución urbana (Novruzov, 2024; James y McHugh, 2026).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación aporta teóricamente al campo de la gestión del talento al integrar constructos de liderazgo, satisfacción y retención bajo un enfoque correlacional que permite comprender la concomitancia entre estas variables en mercados emergentes (Novruzov, 2024; Ariawaty et al., 2025). Desde una perspectiva práctica, los hallazgos ofrecerán a los gestores de logística herramientas basadas en evidencia para diseñar políticas de retención que trasciendan los incentivos económicos, enfocándose en la calidad del vínculo líder-seguidor (Prihantoro y Sutianingsih, 2025; Sreeja et al., 2026). Metodológicamente, el estudio emplea un rigor estadístico mediante el uso de correlación de Pearson, regresión lineal múltiple y análisis de varianza, lo cual permite validar la consistencia de estas relaciones en una muestra diversa de colaboradores, fortaleciendo la base empírica para futuras intervenciones organizacionales (Bharadwaj et al., 2021; Hulu et al., 2024).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional se define como un estilo de dirección que trasciende el intercambio transaccional, enfocándose en la capacidad del líder para elevar el nivel de conciencia de sus seguidores hacia metas colectivas (Margaretha et al., 2026; Ariawaty et al., 2025). Este constructo se articula a través de cuatro dimensiones: la influencia idealizada, que establece al líder como un modelo a seguir; la motivación inspiracional, que articula una visión de futuro atractiva; la estimulación intelectual, que fomenta la creatividad y el cuestionamiento de paradigmas; y la consideración individualizada, que atiende las necesidades específicas de desarrollo de cada colaborador (Sayan y Sürücü, 2024; James y McHugh, 2026). La evidencia reciente destaca que este estilo es determinante para

fomentar comportamientos innovadores y mejorar el desempeño en entornos de alta complejidad logística (Margaretha et al., 2026; Nayak y Satsangi, 2025).

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral constituye un estado emocional positivo derivado de la evaluación subjetiva que realiza el trabajador sobre sus experiencias y condiciones en el entorno de trabajo (Bharadwaj et al., 2021; Makridis y Schloetzer, 2026). Este constructo se manifiesta a través de las condiciones físicas del entorno, el reconocimiento profesional recibido y la calidad de las relaciones interpersonales con pares y superiores (Hulu et al., 2024; Prihantoro y Sutianingsih, 2025). Investigaciones previas señalan que una alta satisfacción laboral actúa como un mediador crítico en la relación entre las prácticas de gestión humana y la estabilidad de la fuerza laboral, siendo un indicador sensible a las variaciones en el clima organizacional y el soporte recibido por parte de la supervisión (Aman-Ullah et al., 2021; Ki y Lee, 2024; Srihandayani y Barry, 2025).

RETENCIÓN DE EMPLEADOS

La retención de empleados se conceptualiza como la intención conductual del trabajador de mantener su vínculo contractual con la organización a largo plazo, reflejando su compromiso afectivo y lealtad organizacional (Bharadwaj et al., 2021; Simran Khatri[1] et al., 2025). Este fenómeno es el resultado de una compleja interacción entre factores individuales y organizacionales, donde la percepción de valor y el sentido de pertenencia juegan un rol central (Aman-Ullah et al., 2021; Hulu et al., 2024). Estudios empíricos subrayan que la retención no solo depende de la compensación, sino de la alineación entre los valores personales y los objetivos de la empresa, lo cual es particularmente relevante en sectores donde la experiencia acumulada es difícil de reemplazar (Ranasinghe et al., 2024; Sharma y Sharma, 2026).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

La literatura sugiere una asociación significativa entre el ejercicio de un liderazgo transformacional y la mejora de los indicadores de satisfacción y retención (Donkor et al., 2021; Ariawaty et al., 2025). Se postula que el líder, al proporcionar consideración individualizada y estimulación intelectual, incrementa la satisfacción laboral, lo cual, a su vez, covaría positivamente con la intención de permanencia del trabajador (Srihandayani y Barry, 2025; James y McHugh, 2026). Asimismo, se reconoce que la experiencia laboral previa de los colaboradores puede actuar como un factor diferenciador en la percepción de estas dinámicas, influyendo en los niveles de retención reportados (Ranasinghe et al., 2024; Sharma y Sharma, 2026). A continuación, se presentan los fundamentos que guían la evaluación estadística de estas asociaciones en el sector servicios de Lima Metropolitana.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y la retención de empleados en el sector servicios. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Analizar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral.
- **OE2:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de liderazgo transformacional sobre retención de empleados.
- **OE3:** Comparar retención de empleados según nivel de experiencia laboral.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una asociación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los empleados del sector servicios.
- **H2:** El liderazgo transformacional se asocia positivamente con la retención de empleados en las organizaciones logísticas.
- **H3:** Existen diferencias significativas en los niveles de retención de

empleados según el nivel de experiencia laboral de los colaboradores.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva y el análisis estadístico de los constructos propuestos. Se empleó un diseño no experimental de corte transversal, dado que la recolección de datos se efectuó en un único momento temporal sin la manipulación deliberada de las variables. El alcance de la investigación fue correlacional, con el propósito de determinar el grado de asociación y la influencia entre las dimensiones del liderazgo, la satisfacción laboral y la retención de los colaboradores en el entorno logístico (Alexe et al., 2022).

Población y muestra

La población estuvo conformada por 450 empleados administrativos y operativos vinculados a empresas de logística y distribución urbana en Lima Metropolitana. La unidad de análisis se definió como cada colaborador que completó el cuestionario de manera individual. Para determinar el tamaño muestral, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, estableciendo un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error del 5 % (e = 0,05) y una variabilidad de 0,5, lo que resultó en un requerimiento mínimo de 208 participantes. Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, considerando como estrato el nivel de experiencia laboral del personal.

- **Proceso de recolección y depuración:** Se distribuyeron 322 cuestionarios, de los cuales se recibieron 225, alcanzando una tasa de respuesta del 69,9 %. Tras la revisión técnica, se excluyeron 13 casos: 10 por presentar cuestionarios incompletos con más del 15 % de ítems sin respuesta y 3 por exhibir patrones de respuesta invariante. La muestra final analizada quedó constituida por 212 colaboradores, distribuidos en 63 sujetos de nivel junior, 70 de nivel senior y 79 de nivel gerencial.

Instrumento

La recolección de información se realizó mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó la opción totalmente en desacuerdo y 5 la opción totalmente de acuerdo. El instrumento se organizó en tres secciones principales:

- **Liderazgo transformacional:** Compuesto por 16 ítems distribuidos en las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, con 4 ítems cada una.
- **Satisfacción laboral:** Integrado por 15 ítems que abarcaron las condiciones físicas, el reconocimiento profesional y las relaciones interpersonales, con 5 ítems por dimensión.
- **Retención de empleados:** Conformado por 12 ítems que evaluaron el compromiso afectivo, la intención de permanencia y la lealtad organizacional, con 4 ítems por cada dimensión.

La validez de contenido fue evaluada mediante el juicio de cinco expertos, obteniéndose una V de Aiken global de 0,96, lo que confirmó la pertinencia y claridad de los reactivos (Ogishima et al., 2023).

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre junio y septiembre de 2025 a través de un formulario en línea. Se garantizó la participación voluntaria de los sujetos mediante la aplicación de un consentimiento informado previo al acceso al cuestionario. Se aseguró el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información, implementando medidas de resguardo digital con acceso restringido para los investigadores. El tratamiento de los datos

siguió protocolos de anonimización para evitar sesgos de medición y proteger la integridad de los informantes (Shimada y Katahira, 2022; Sathyanarayana, 2026).

Análisis de datos

El procesamiento estadístico se ejecutó mediante el software R, versión 4.4, utilizando los paquetes *psych* y *car*. La fiabilidad de los instrumentos se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald. Para la verificación de los supuestos, se evaluó la normalidad mediante la asimetría y curtosis, bajo un criterio de ±1, y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors (Polas, 2025; Zhang et al., 2022). El plan de contraste se estructuró bajo un nivel de significación de $\alpha = 0,05$:

- **Hipótesis 1:** Se empleó la correlación de Pearson con intervalos de confianza al 95 % para determinar la asociación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.
- **Hipótesis 2:** Se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple para analizar la influencia del liderazgo transformacional sobre la retención de empleados, incluyendo diagnósticos de *VIF* para multicolinealidad, Durbin-Watson para independencia de residuos y Breusch-Pagan para homocedasticidad.
- **Hipótesis 3:** Se utilizó un ANOVA de un factor para identificar diferencias en la retención según el nivel de experiencia, complementado con la prueba de Levene para homogeneidad de varianzas, el cálculo del tamaño del efecto η^2 y comparaciones *post hoc* mediante la corrección de Bonferroni.

RESULTADOS

Caracterización de la muestra

La investigación contó con una población de 450 individuos, de la cual se obtuvo una muestra final analizada de 212 participantes, tras un proceso de muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional. El procedimiento de recolección alcanzó una tasa de respuesta del 69,9 %, correspondiente a 225 cuestionarios recibidos de un total de 322 enviados. Se excluyeron 13 cuestionarios, de los cuales 10 presentaron un porcentaje de ítems sin responder superior al 15 % y 3 exhibieron patrones de respuesta invariante. La composición de la muestra según el nivel de experiencia laboral se distribuyó en 63 colaboradores junior (29,7 %), 70 senior (33,0 %) y 79 en cargos gerenciales (37,3 %).

Fiabilidad y estadísticos descriptivos

La consistencia interna de los instrumentos fue evaluada mediante los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald. El liderazgo transformacional obtuvo valores de $\alpha = 0,90$ y $\omega = 0,92$, con sus dimensiones: influencia idealizada ($\alpha = 0,83$; $\omega = 0,85$), motivación inspiracional ($\alpha = 0,76$; $\omega = 0,77$), estimulación intelectual ($\alpha = 0,88$; $\omega = 0,89$) y consideración individualizada ($\alpha = 0,77$; $\omega = 0,78$). La satisfacción laboral registró $\alpha = 0,90$ y $\omega = 0,91$, mientras que sus dimensiones presentaron valores de $\alpha = 0,86$ y $\omega = 0,87$ para condiciones físicas, $\alpha = 0,81$ y $\omega = 0,82$ para reconocimiento profesional, y $\alpha = 0,82$ y $\omega = 0,83$ para relaciones interpersonales. Finalmente, la retención de empleados alcanzó $\alpha = 0,86$ y $\omega = 0,87$, con dimensiones de compromiso afectivo ($\alpha = 0,83$; $\omega = 0,85$), intención de permanencia ($\alpha = 0,77$; $\omega = 0,79$) y lealtad organizacional ($\alpha = 0,82$; $\omega = 0,83$). La validez de contenido fue ratificada mediante el juicio de cinco expertos, obteniendo una *V* de Aiken global de 0,96.

En cuanto a los estadísticos descriptivos, el liderazgo transformacional presentó una media de 3,34 (*DE* = 0,68), mientras que la satisfacción laboral obtuvo una media de 3,25 (*DE* = 0,81) y la retención de empleados una media de 3,56 (*DE* = 0,66). Los valores de asimetría y curtosis para todas las variables y dimensiones se mantuvieron dentro del rango de ±1.

Verificación de supuestos
La normalidad de las variables fue evaluada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Se obtuvieron resultados de D = 0,053 (p > 0,05) para liderazgo transformacional, D = 0,064 (p < 0,05) para satisfacción laboral y D = 0,050 (p > 0,05) para retención de empleados. Dada la aproximación a la normalidad observada en los índices de asimetría y curtosis, y considerando el tamaño muestral, se determinó la pertinencia de aplicar técnicas paramétricas para el análisis inferencial.

Análisis de la primera hipótesis
La asociación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral fue analizada mediante el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose un valor de $r(210) = 0,50$, $p < 0,001$, con un intervalo de confianza al 95 % de y un coeficiente de determinación $r^2 = 0,25$. Las correlaciones por dimensión con la satisfacción laboral fueron: influencia idealizada $r(210) = 0,37$, motivación inspiracional $r(210) = 0,36$, estimulación intelectual $r(210) = 0,40$ y consideración individualizada $r(210) = 0,39$, todas con $p < 0,001$. Ante estos resultados, se acepta la hipótesis que postula una asociación positiva y significativa entre ambas variables.

Análisis de la segunda hipótesis
Para determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la retención de empleados, se ejecutó una regresión lineal múltiple, la cual resultó significativa ($F(4, 207) = 23,25$, $p < 0,001$), con un R^2 ajustado de 0,30 y un tamaño del efecto $f^2 = 0,45$. Los coeficientes estandarizados indicaron una contribución significativa de la motivación inspiracional ($\beta = 0,19$, $p = 0,022$), la estimulación intelectual ($\beta = 0,22$, $p = 0,002$) y la consideración individualizada ($\beta = 0,14$, $p = 0,033$), mientras que la influencia idealizada no alcanzó significancia estadística ($\beta = 0,15$, $p = 0,077$). Se cumplieron los supuestos de no colinealidad (VIF entre 1,35 y 2,15), independencia de errores (Durbin-Watson = 1,90) y homocedasticidad (Breusch-Pagan $F(4, 207) = 1,23$, $p = 0,300$). Por consiguiente, se acepta la hipótesis de asociación positiva entre el liderazgo transformacional y la retención de empleados.

Análisis de la tercera hipótesis
La comparación de los niveles de retención de empleados según la experiencia laboral se realizó mediante un ANOVA de un factor, obteniendo diferencias significativas ($F(2, 209) = 5,37$, $p = 0,005$; $\eta^2 = 0,049$). Los niveles de retención fueron: junior ($M = 3,77$, $DE = 0,62$), senior ($M = 3,54$, $DE = 0,64$) y gerencial ($M = 3,42$, $DE = 0,67$). Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni revelaron una diferencia significativa entre el grupo junior y el gerencial (diferencia de medias = 0,36, $p = 0,004$), mientras que no se hallaron diferencias significativas entre junior y senior ($p = 0,129$) ni entre senior y gerencial ($p = 0,694$). Se acepta la hipótesis que establece la existencia de diferencias significativas en la retención según el nivel de experiencia.

DISCUSIÓN

El presente estudio ha permitido determinar la existencia de una asociación significativa entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y la retención de empleados dentro del sector servicios. Los resultados obtenidos evidencian que el ejercicio de un liderazgo orientado a la transformación constituye un eje fundamental para la estabilidad del capital humano, al promover un entorno donde la satisfacción laboral actúa como un elemento dinamizador de la permanencia del personal en la organización (Hulu et al., 2024; Simran Khatri[1] et al., 2025). La magnitud de estas relaciones subraya la relevancia de las interacciones entre líderes y colaboradores como un determinante crítico en la gestión estratégica del talento (Novruzov, 2024; Ariawaty et al., 2025).

Respecto a la primera hipótesis, se confirmó una asociación positiva y de magnitud fuerte entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Este hallazgo es consistente con la literatura que sostiene que los líderes capaces de

inspirar y motivar a sus equipos fomentan un clima organizacional propicio para el bienestar del empleado (Srihandayani y Barry, 2025; James y McHugh, 2026). La correlación observada entre todas las dimensiones del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral refuerza la noción de que el apoyo percibido y la visión compartida son componentes esenciales para el compromiso del trabajador con sus funciones (Shang et al., 2023; Sayan y Sürücü, 2024).

En relación con la segunda hipótesis, el modelo propuesto resultó significativo, mostrando un tamaño de efecto grande que valida la capacidad explicativa de las variables predictoras sobre la satisfacción laboral. Se identificó que la estimulación intelectual es el componente con mayor peso en esta relación, lo que sugiere que los empleados del sector servicios valoran significativamente aquellas prácticas de liderazgo que fomentan la creatividad y el desafío cognitivo en sus tareas diarias (Margaretha et al., 2026; Nayak y Satsangi, 2025). Por el contrario, la influencia idealizada no presentó una significancia estadística relevante en este contexto específico. Esta divergencia podría explicarse por las particularidades del entorno laboral analizado, donde los procesos operativos y la resolución de problemas técnicos podrían estar priorizando el desarrollo de competencias prácticas sobre la identificación carismática con la figura del líder (Attah et al., 2024; Dũng y Duc, 2025).

La tercera hipótesis, que aborda la retención de empleados, reveló diferencias significativas según el nivel de experiencia laboral, con un efecto de pequeña magnitud. Los datos indican que la percepción de la retención varía de manera notable al comparar al personal en niveles junior frente a aquellos en posiciones gerenciales. Este hallazgo se alinea con investigaciones previas que señalan cómo las expectativas y las necesidades de desarrollo profesional evolucionan conforme el individuo avanza en su trayectoria laboral (Ranasinghe et al., 2024; Sreeja et al., 2026). La disparidad observada sugiere que las estrategias de retención requieren una segmentación más precisa, puesto que los factores que aseguran la permanencia de un colaborador novel no necesariamente coinciden con los de un ejecutivo con mayor antigüedad (Bharadwaj et al., 2021; Aman-Ullah et al., 2021).

Implicaciones teóricas

Los hallazgos contribuyen al cuerpo de conocimientos sobre el comportamiento organizacional al integrar el liderazgo transformacional como un predictor robusto de la satisfacción laboral en el sector servicios. La preeminencia de la estimulación intelectual sobre otros factores del liderazgo sugiere una reconfiguración de los modelos teóricos tradicionales, donde el empoderamiento cognitivo del colaborador cobra mayor relevancia frente a la simple influencia idealizada (Putri et al., 2025; James y McHugh, 2026). Asimismo, la evidencia respecto a la experiencia laboral como variable moduladora de la retención aporta una perspectiva necesaria para comprender la heterogeneidad de la fuerza laboral, desafiando las aproximaciones uniformes en la gestión de recursos humanos (Prihantoro y Sutianingsih, 2025; Ompong y Oman-Amoako, 2025).

Limitaciones

El diseño no experimental de carácter transversal empleado restringe la posibilidad de establecer una secuencia temporal entre las variables, limitando la interpretación de los resultados a una asociación estadística en un momento determinado. La utilización de autoinformes como única fuente de datos para cada caso introduce la posibilidad de un sesgo de método común, lo cual podría influir en la magnitud de las relaciones observadas. Finalmente, al circunscribirse el estudio a un único contexto geográfico en Lima Metropolitana, la capacidad de generalizar estos resultados a otras regiones o sectores económicos con dinámicas culturales y operativas distintas se ve acotada, siendo necesario considerar estas particularidades contextuales al contrastar los hallazgos con otras realidades organizacionales (Pamidimukkala y Kermanshachi, 2021; Ki y Lee, 2024).

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer una asociación positiva y de magnitud considerable entre el ejercicio del liderazgo transformacional y los niveles de satisfacción laboral percibidos por el personal del sector servicios. Se evidenció que la capacidad de los supervisores para integrar las dimensiones del liderazgo en su gestión cotidiana se vincula de manera directa con una mayor valoración del entorno laboral por parte de los colaboradores, confirmando que la alineación entre las expectativas de los trabajadores y el estilo de dirección favorece una percepción más favorable de su desempeño y bienestar en la organización.

En cuanto a la capacidad predictiva de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre la retención de empleados, se determinó que el modelo analizado posee una relevancia estadística significativa, donde la estimulación intelectual emerge como el componente con mayor peso explicativo en la intención de permanencia del capital humano. No obstante, se observó que la influencia idealizada no presenta una relación estadísticamente significativa con la retención, lo que sugiere que, en el contexto del sector servicios, los colaboradores otorgan mayor relevancia a las prácticas de gestión que fomentan su desarrollo cognitivo y creativo frente a la mera proyección de una imagen directiva ejemplar.

Respecto a la variabilidad en la retención de empleados según la experiencia laboral, se identificaron diferencias significativas que permiten distinguir las dinámicas de permanencia entre los distintos niveles jerárquicos. La comparación entre el personal con perfil junior y aquellos en posiciones gerenciales reveló una disparidad en su vinculación con la empresa, lo cual indica que la experiencia previa actúa como un factor moderador en la forma en que los individuos evalúan su continuidad laboral, siendo necesario considerar estas brechas al diseñar estrategias de gestión de talento diferenciadas por etapas de desarrollo profesional.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la validación de un marco interpretativo donde el liderazgo transformacional no constituye un elemento aislado, sino un eje articulador que media la relación entre la satisfacción laboral y la estabilidad de la plantilla. Se concluye que la retención de personal en el sector servicios es un fenómeno multifactorial donde la calidad de la interacción entre líderes y subordinados, específicamente a través de la estimulación intelectual, actúa como un mecanismo de cohesión que trasciende las condiciones contractuales básicas, consolidando un modelo de gestión centrado en el desarrollo de competencias y la integración del trabajador con los objetivos estratégicos de la entidad.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Priorización de la estimulación intelectual en programas de desarrollo directivo:** Las organizaciones del sector servicios deben diseñar planes de capacitación orientados a fomentar la capacidad de los líderes para desafiar el *statu quo* y promover la creatividad, dado que este componente constituye el predictor más robusto para asegurar la permanencia del talento humano en la estructura organizacional.
- **Implementación de estrategias de liderazgo adaptativo según la trayectoria profesional:** La gestión de recursos humanos debe reconocer que las expectativas de permanencia varían significativamente entre el personal con menor experiencia y los niveles gerenciales, por lo cual se recomienda establecer programas de mentoría diferenciados que aborden las necesidades específicas de desarrollo y reconocimiento propias de cada etapa de la carrera laboral.
- **Fortalecimiento de la satisfacción laboral mediante el ejercicio**

transformacional: Dado que el liderazgo transformacional actúa como un catalizador directo del bienestar del colaborador, las empresas deben integrar competencias de liderazgo inspiracional en los perfiles de puesto de los mandos medios, asegurando que estos posean las habilidades necesarias para alinear los objetivos individuales con la visión corporativa.

- **Revisión de los mecanismos de influencia en la cultura organizacional:** Ante la falta de significancia estadística de la influencia idealizada en el modelo, se sugiere a la alta dirección auditar los procesos de comunicación interna para asegurar que los valores transmitidos por los líderes sean percibidos como auténticos y coherentes con la realidad operativa, evitando así la desconexión entre la imagen proyectada y la experiencia cotidiana del empleado.

Futuras líneas de investigación

- **Desarrollo de estudios longitudinales para la validación de causalidad:** Se recomienda implementar diseños de investigación de carácter longitudinal que permitan monitorear la evolución de las variables a través del tiempo, superando las restricciones inherentes a los análisis transversales y facilitando la comprensión de la secuencia temporal entre el ejercicio del liderazgo y la retención efectiva del personal.
- **Incorporación de fuentes de datos múltiples para la mitigación de sesgos:** Futuros trabajos deberían integrar técnicas de recolección de información que combinen autoinformes con evaluaciones de desempeño o registros de rotación proporcionados por terceros, con el propósito de reducir el sesgo de método común y fortalecer la validez externa de los hallazgos.
- **Ampliación del alcance geográfico y sectorial:** Resulta imperativo replicar este modelo en otras regiones del país y en sectores económicos diversos, lo cual permitirá determinar si los patrones de comportamiento observados en Lima Metropolitana poseen un carácter universal o si, por el contrario, están condicionados por particularidades socioculturales del entorno local.

REFERENCIAS

Alexe, C. I., Alexe, D. I., Mareș, G., Tohănean, D. I., Turcu, I. y Burgueño, R. (2022). Validity and reliability evidence for the Behavioral Regulation in Sport Questionnaire with Romanian professional athletes. *PeerJ*, *10*, e12803.

Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H. B., Mehmood, W. y Abbas, Y. A. (2021). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, *16*(6), 904–922.

Ariawaty, R. R. N., Hilmianà, H. y Rahman, M. S. T. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance Mediation of Creative Self-Efficacy in Companies in the Courier Services, Logistics, and Financial Transactions Sector in Indonesia. *Society*, *13*(3), 1165–1179.

Attah, R. U., Garba, B. M. P., Gil-Ozoudeh, I. y Iwuanyanwu, O. (2024). Strategic frameworks for digital transformation across logistics and energy sectors: Bridging technology with business strategy. *Open Access Research Journal of Science and Technology*, *12*(2), 070–080.

Bharadwaj, S., Khan, N. A. y Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and

employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *14*(3), 309–334.

Donkor, F., Appienti, W. A. y Achiaah, E. (2021). The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Turnover Intention in State-Owned Enterprises in Ghana. The Mediating Role of Organisational Commitment. *Public Organization Review*, *22*(1), 1–17.

Dũng, N. N. y Duc, P. M. (2025). Digital Transformation Strategy in the Logistics Sector of Emerging Markets: A Case Study of Indotrans, Vietnam. *Asian Business Research Journal*, *10*(7), 60–66.

Hulu, W. B. J., Telaumbanua, E., Halawa, O. y Mendofa, Y. (2024). The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. *Golden Ratio of Data in Summary*, *5*(1), 07–15.

James, O. y McHugh, T. L. (2026). A Quantitative Analysis of Transformational Leadership, Diversity, and Inclusion in Federal Logistics Companies. *Business Management Research and Applications A Cross-Disciplinary Journal*, *5*(1).

Ki, N. y Lee, D. (2024). Benefit and hidden cost of organizational support for telework amid the COVID‐19 pandemic on public employees' job satisfaction and retention intention. *Public Administration Review*, *85*(1), 207–223.

Makridis, C. A. y Schloetzer, J. D. (2026). How Do Different Remote Work Arrangements Impact Employee Job Satisfaction and Retention? *Management Science*, *72*(10), 8934–8953.

Margaretha, M., Sudiro, A., Kurniawati, D. T. y Prabandari, S. P. (2026). Leading with purpose: How transformational leadership inspires innovation through workplace spirituality. *Humanities and Social Sciences Letters*, *14*(1), 531–543.

Nayak, D. y Satsangi, P. (2025). The Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement and Operational Efficiency in the Cold Chain Logistics Sector. *Advanced International Journal for Research*, *6*(6).

Novruzov, S. (2024). The Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment: A Study in the Trading and Logistics Company in Azerbaijan. *Open Journal of Business and Management*, *12*(05), 3572–3622.

Ogedengbe, D. E., Olatoye, F. O., Oladapo, J. O., Nwankwo, E. E., Soyombo, O. T. y Scholastica, U. C. (2024). Strategic HRM in the logistics and shipping sector: Challenges and opportunities. *International Journal of Science and Research Archive*, *11*(1), 2000–2011.

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Ompong, E. y Oman-Amoako, M. (2025). Developing Resilient Human Resource Policies for Crisis Management and Workforce Stability in U.S. Hotels and Restaurants Post COVID. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *28*(1), 414–421.

Pamidimukkala, A. y Kermanshachi, S. (2021). Impact of Covid-19 on field and office workforce in construction industry. *Project Leadership and Society*, *2*, 100018.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Prihantoro, A. y Sutianingsih, S. (2025).

Workload, incentives, and job satisfaction: Their influence on employee retention. *Annals of Human Resource Management Research*, *5*(2), 269–283.

Putri, P. N., Sutrisna, A. y Oktaviani, N. F. (2025). The Influence Of Work Stress And Leadership Style On Employee Turnover Intention At Josh's Car Wash & Auto Detailing Ciganjur Lama Branch. *Journal of Management Economic and Accounting*, *1*(2).

Ranasinghe, T., Grosse, E. H., Glock, C. H. y Jaber, M. Y. (2024). Never too late to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries. *International Journal of Production Economics*, *270*, 109193.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Sayan, Z. y Sürücü, L. (2024). The role of transformational leadership and employee productivity in logistics performance. *Logforum*, *20*(1), 1–10.

Shang, K., Kuo, S., Hsu, S.-W., Lai, P. y Ye, K.-D. (2023). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in Transportation Business & Management*, *52*, 101072.

Sharma, A. y Sharma, K. (2026). Examining the Influence of Workplace Spirituality Dimensions on Employee Job Satisfaction and Retention. *International Journal For Multidisciplinary Research*, *8*(4).

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Simran Khatri[1], A. M. D. S., Meena, A. y Solanki, D. (2025). Effects of Employee Engagement Strategies on Workforce Retention in Service Industries. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*.

Sreeja, J., Karthikeyan, L., Meenakshi, P. P. y Yogeswaran, S. (2026). A study on the effectiveness of HR practices on employee job satisfaction and retention with special reference to rams engineering industries Chennai. *International Journal of Research in Human Resource Management*, *8*(1), 164–166.

Srihandayani, Y. y Barry, R. R. (2025). IMPACT OF SUPPORTIVE LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND WORK ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN A LOGISTICS COMPANY. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, *12*(1), 413–423.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).