



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD ENSAYO O ARTÍCULO ACADÉMICO

TÍTULO:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN Y RETENCIÓN
DE EMPLEADOS EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO DEL CANTÓN CHONE

AUTORES:

OSTAIZA MESÍAS NAYELY ANDREINA

VALENCIA PALMA CINDY LISBETH

UNIDAD ACADÉMICA:

EXTENSIÓN CHONE

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

ING. KATIUSKA MENDOZA RODRÍGUEZ

CHONE – MANABÍ – ECUADOR

SEPTIEMBRE DEL 2025

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Katuska Maribel Mendoza Rodríguez, docente de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Extensión Chone, en calidad de tutor.

CERTIFICO

Que el presente trabajo de la unidad curricular, modalidad Ensayo o artículo Académico, con el título: ***"Liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción y retención de empleados en empresas del sector servicio del Cantón Chone"***, ha sido revisado exhaustivamente en varias sesiones de trabajo.

Las opciones y conceptos vertidos en este trabajo de titulación es el fruto de la perseverancia y la originalidad de sus autores: ***Ostaiza Mesías Nayely Andreina y Valencia Palma Cindy Lisbeth***, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Chone, septiembre 2025



Ing. Katuska Maribel Mendoza Rodríguez

Tutora

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quienes suscriben la presente: Ostaiza Mesías Nayely Andreina y Valencia Palma Cindy Lisbeth, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, declaran bajo juramento que el trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad Ensayo o Artículo Académico, con el título: "Liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción y retención de empleados en empresas del sector servicio del Cantón Chone", previo a la obtención del Título de Grado de Licenciados en Administración de Empresas, es de autoría propia y ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros y consultando las referencias bibliográficas que incluyen en este documento.

Finalmente, los autores están de acuerdo en ceder los derechos de uso del presente a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, para que forme parte de sus patrimonio intelectual e investigación científica.

Chone, septiembre 2025

Ostaiza Mesías Nayely Andreina

CI: 1313770743

AUTORA

Valencia Palma Cindy Lisbeth

CI:1314518208

AUTORA



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

EXTENSIÓN CHONE

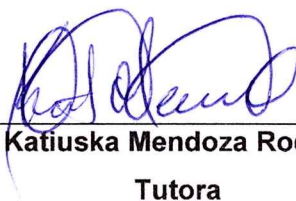
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal Examinador Aprueban el ensayo o artículo académico, sobre el tema “Liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción y retención de empleados en empresas del sector servicio del Cantón Chone” elaborado por las estudiantes: Ostaiza Mesías Nayely Andreina y Valencia Palma Cindy Lisbeth de la carrera de Administración de Empresas.

Chone, septiembre 2025


Lcda. Rocío Bermúdez Cevallos, Mgs
Decana de la Extensión


Ing. Katiуска Mendoza Rodríguez
Tutora


Miembro del tribunal


Miembro del tribunal


Lic. Indira Zambrano Cedeño, Mgs
Secretaria

DEDICATORIA

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios, fuente de mi fe, fortaleza e inspiración. Su presencia ha sido luz en los momentos de oscuridad, en el cual me ha sostenido cuando todo parecía complicado, su amor me ha dado paz necesaria para continuar. Cada paso que di, cada meta alcanzada, fue posible gracias a él.

Dedico este trabajo, con todo mi ser y con el alma llena de gratitud, a mi querido padre Orley Valencia, quien fue mi guía. Me enseñaste a no rendirme jamás, a levantarme cada vez que caía y a luchar por mis sueños con determinación. Aunque hoy no estés físicamente conmigo, sé que desde el cielo estas sonriendo, orgulloso de este logro que es tuyo tanto mío, porque tu amor y tus enseñanzas viven en cada palabra de este trabajo. Gracias por todo lo que diste, por tu apoyo sin condiciones, por impulsarme siempre. Te llevo conmigo en cada logro, en cada nuevo paso.

A mi madre, Mercedes Palma, una mujer fuerte, única y admirable, gracias por ser ejemplo de valentía, perseverancia y amor inquebrantable por enseñarme que todo es posible cuando se hace con esfuerzo y humildad. Esta meta es suya, porque su dedicación, sus consejos, sus sacrificios y su cariño fueron la base que me sostuvo en cada momento.

A mis hermanas, María y Milena, gracias infinitas por su apoyo constante, por sus palabras y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Gracias por estar presentes en cada etapa, por compartir mis alegrías y consolarme en mis caídas. Tenerlas es un regalo de la vida.

A mi novio, compañero y persona maravillosa, gracias por su paciencia, por su apoyo incondicional, por motivarme cuando sentía que ya no podía más. Su compañía fue vital en los días difíciles y sus palabras siempre supieron darme fuerza. Gracias por creer en mis capacidades, por recordarme que soy capaz de lograr lo que me proponga.

También agradezco a la ULEAM, universidad donde crecí no solo profesionalmente, sino también como persona. A cada docente que con paciencia y vocación sembró en mí el conocimiento, gracias por sus enseñanzas.

Finalmente, se extiende a todas personas que formaron parte de este proceso. A quienes me ofrecieron una palabra amable, un consejo oportuno en los momentos necesarios. A los que caminaron a mi lado, aunque sea por instantes, gracias a que cada uno contribuyó, a que hoy este sueño sea una realidad.

Cindy Lisbeth Valencia Palma

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser el responsable de darme sabiduría, entendimiento y constancia para culminar con pasos firmes mis estudios y seguir creciendo como futura profesional. Su presencia en mi vida ha sido clave que me guio en los momentos de duda y el refugio en medio de la dificultad. A mis queridos padres, pilares fundamentales de mi existencia, les expreso mi eterna gratitud y amor profundo. Ustedes fueron mi primer ejemplo de sacrificio, dedicación y perseverancia, gracias por creer en mí, incluso cuando yo misma sentía desistir.

A mi bina, gracias por tu paciencia infinita, por comprender mis momentos de estrés y estar a mi lado cuando sentía que no podía más. A mi novio, quien fue apoyo incondicional durante este proceso, gracias por tu amor, comprensión y motivación constante. Y a mis amigos, gracias por esas sonrisas sinceras que me regalaron en medio de mil preocupaciones.

A través de este trabajo reconozco que cada sacrificio las noches sin descanso, las renunciaciones personales, los desafíos superados ha valido la pena. Todo ese esfuerzo se transforma hoy en orgullo, satisfacción y la certeza de que, con fe, amor y perseverancia, los sueños si se hacen realidad. Este logro es tanto mío como de ustedes, y representa un testimonio vivo de que el camino de la dedicación y el compromiso siempre lleva a la recompensa.

Nayely Andreina Ostaiza Mesías

RECONOCIMIENTO

Queremos expresar nuestra más sincera y profunda gratitud a nuestras familias, cuyo amor incondicional, respaldo constante y motivación diaria han sido el motor que nos ha impulsado a continuar con determinación este camino de formación profesional. Ellos han estado presentes en cada paso, brindándonos su apoyo emocional, consejos sabios, ejemplo de esfuerzo y perseverancia, siendo pilares fundamentales en nuestro desarrollo personal y académico.

De manera especial, deseamos extender nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra manera, aportaron a este proceso, ya sea con palabras de aliento o simplemente estando allí cuando más lo necesitábamos. Cada uno, desde el lugar, ha contribuido significativamente a la realización de este trabajo.

Expresamos también nuestro más profundo y especial agradecimiento a la Ing. Katiuska Mendoza Rodríguez, quien, como nuestra tutora, desempeñó un rol importante durante toda la elaboración de esta investigación. Agradecemos su compromiso, orientación constante, paciencia y la confianza depositada en nosotras. Su experiencia, acompañamiento académico y calidad humana marcaron positivamente el rumbo de este proceso investigativo, motivándonos a asumir cada etapa con responsabilidad y dedicación.

Así mismo, queremos reconocer y valorar la labor de todos nuestros docentes, quienes con vocación, entrega y profesionalismo nos guiaron a lo largo de nuestra formación. Cada clase y consejo recibido fueron semillas de conocimiento que hoy florecen en este resultado.

Este trabajo representa no solo el esfuerzo y la dedicación que hemos puesto como equipo, sino también el fruto del acompañamiento de todos aquellos que creyeron en nuestro potencial, que confiaron en nuestras capacidades y nos impulsaron a seguir adelante incluso en los momentos más complejos.

A todos ustedes, gracias por ser parte esencial de esta etapa significativa en nuestras vidas y en nuestra formación profesional.

Nayely Ostaiza y Cindy Valencia

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	IV
DEDICATORIA	V
DEDICATORIA	VI
RECONOCIMIENTO	VII
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
1. Introducción.....	12
2. Base Teórica	14
2.1 Liderazgo Transformacional	14
2.1.1 Conceptualización	14
2.1.2 El liderazgo según los actores	14
2.1.3 Uso del liderazgo	15
2.1.4 Dimensiones del liderazgo transformacional	16
2.2 Satisfacción y retención de empleados.....	17
2.2.1 Conceptualización	17
2.2.2 ¿Qué es la satisfacción laboral?	18
2.2.3 Importancia de la satisfacción laboral	19
2.2.4 Retención de empleados	20
2.2.5 Importancia de la Retención del Talento Humano.....	20
3. Metodología	21
4. Resultados	22
4. Discusión	26
5. Conclusiones.....	27
6. Recomendaciones y limitaciones.....	28
7. Referencias Bibliográficas	29
8. Anexos.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Está satisfecho/a con su trabajo actual.....	22
Tabla 2 El estilo de liderazgo de su jefe/líder influye en su satisfacción laboral	22
Tabla 3 El liderazgo transformacional ha aumentado su compromiso con la empresa	23

Liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción y retención de empleados en empresas del sector servicio del Cantón Chone

Ostaiza Mesías Nayely Andreina

e1313770743@live.uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-1309-8708>

Valencia Palma Cindy Lisbeth

e1314518208@live.uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-3180-5763>

Ing. Katuska Maribel Mendoza Rodríguez

Docente de la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí" Extensión Chone

Katuska.mendoza@pg.uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-4900-9681>

RESUMEN

El liderazgo transformacional es un factor determinante en la gestión del talento humano, razón por lo cual este estudio tuvo como objetivo principal determinar el impacto del liderazgo en la satisfacción y retención de empleados en las Cooperativas de Transporte Interprovincial Flavio Alfaro y Reina del Camino del Cantón Chone. La investigación surgió de la necesidad de comprender como el liderazgo puede incidir en el compromiso, la motivación y la permanencia del personal en organizaciones del sector servicio. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, aplicando métodos deductivo e inductivo, apoyados en encuestas y entrevistas semiestructuradas a una muestra de 100 empleados. Los resultados demostraron que una mayoría de colaboradores percibió efectos positivos del liderazgo transformacional en su nivel de satisfacción laboral, en el compromiso con la organización y en su decisión de permanecer en ella. Sin embargo, se identificaron áreas donde este estilo de liderazgo fue percibido como limitado, lo cual evidenció la necesidad de mejorar su implementación. Se concluye que al implementar prácticas de liderazgo transformacional fortalece el clima organizacional, impulsa el sentido de pertenencia y perfecciona la productividad en el sector de transporte. A partir de los hallazgos, se recomendó desarrollar programas de formación en liderazgo que consoliden habilidades blandas y estratégicas para una gestión humana más eficiente.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, satisfacción laboral, retención de empleados.

ABSTRACT

Transformational leadership is a determining factor in human talent management, which is why this study's primary objective was to determine the impact of leadership on employee satisfaction and retention at the Flavio Alfaro and Reina del Camino Interprovincial Transport Cooperatives in the Chone Canton. The research arose from the need to understand how leadership can influence employee engagement, motivation, and retention in service sector organizations. To this end, a quantitative approach was used, with a non-experimental, cross-sectional design, applying deductive and inductive methods, supported by surveys and semi-structured interviews with a sample of 100 employees. The results showed that a majority of employees perceived positive effects of transformational leadership on their level of job satisfaction, commitment to the organization, and their decision to remain. However, areas were identified where this leadership style was perceived as limited, highlighting the need to improve its implementation. It is concluded that implementing transformational leadership practices strengthens the organizational climate, fosters a sense of belonging, and improves productivity in the transportation sector. Based on these findings, it was recommended that leadership training programs be developed to consolidate soft and strategic skills for more efficient human resource management.

Keywords: Transformational leadership, job satisfaction, employee retention.

1. Introducción

Actualmente, las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos para retener talentos, influenciados por factores internos como la cultura organizacional y externos como la transformación digital y la competencia global. A nivel internacional, este fenómeno impacta en las empresas, generando implicaciones legales en los procesos de contratación, un ambiente laboral adverso y la falta de oportunidades para el desarrollo profesional o reconocimiento (Álvarez, 2023), lo que ha impulsado la importancia del liderazgo transformacional como estrategia para motivar, inspirar y crear compromiso con los colaboradores. En el ámbito ecuatoriano, la falta de oportunidades de desarrollo y condiciones laborales limitadas refuerzan la importancia de líderes capaces de fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia. De manera más localizada en Manabí la rotación de personal y vacantes no cubiertas afectan la estabilidad organizacional, situación que puede mitigarse mediante ambientes laborales participativos y éticos. Así, el liderazgo transformacional influye en la cultura y el clima organizacional, promoviendo la cooperación, el compromiso colectivo y la creación de entornos de trabajos más inclusivos y productivos, aspectos que resultan esenciales para las micro, pequeñas y medianas empresas del Cantón Chone.

Recientemente, las empresas han experimentado transformaciones significativas, destacándose por ser más competitivas no solo en lo que ofrecen a su público objetivo, sino también en cómo valoran a sus colaboradores, considerados clientes internos. Martínez et al. (2022) afirman que una organización sólida externamente debe consolidar sus bases internas. En este contexto, resulta fundamental que las empresas prioricen no solo la calidad de sus productos o servicios, sino también la fortaleza de sus relaciones internas.

El entorno actual, caracterizado por su dinamismo, impulsa a las organizaciones a diseñar estrategias adaptadas a las demandas del mercado empresarial (Miranda, 2021). En este sentido, contar con líderes capaces de potenciar las competencias del capital humano es indispensable, generando así valor organizacional (Sánchez et al., 2021). Estos autores enfatizan que el liderazgo debe centrarse en el desarrollo integral del talento humano para responder eficazmente a las exigencias del entorno empresarial.

El liderazgo, como catalizador de cualidades individuales y herramienta de gestión organizacional, adquiere una relevancia creciente. Ante el desinterés de algunas instituciones por desarrollar habilidades que promuevan la satisfacción y retención del talento, esta investigación busca abordar dicha problemática. Heredia y Angulo (2020), definen el liderazgo como la capacidad de influir y persuadir a otros para alcanzar objetivos comunes. Los líderes transformacionales generan cambios significativos mediante la concienciación sobre los beneficios de sus acciones, fomentando confianza, esperanza, respeto y motivación.

El liderazgo transformacional no solo implica persuadir, sino también influir positivamente en un grupo para alcanzar metas organizacionales. Al destacar los beneficios de las acciones y sus resultados, estos líderes inspiran cambios significativos. Sin embargo, en contextos de

insatisfacción laboral, se observa una disminución proporcional en el compromiso, la motivación y la productividad.

Lograr satisfacción laboral y ejercer un liderazgo efectivo constituye un objetivo clave en la vida profesional de los individuos. El trabajo, al ocupar una parte sustancial de nuestras vidas, debería ser una fuente de motivación y realización personal. En las Cooperativas de Transporte Interprovincial de Flavio Alfaro y Reina del Camino del Cantón Chone, la satisfacción y retención de los colaboradores se considera esencial, con un impacto directo en todas las dimensiones de la vida profesional. Existe una relación estrecha entre la satisfacción laboral y el compromiso, motivación y productividad del trabajador hacia la organización.

En el marco de la presente investigación sobre las percepciones y experiencias de los empleados en Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro y la Cooperativa de Transporte Reina del Camino, se ha definido una muestra de 100 personas pertenecientes a diferentes áreas y niveles dentro de estas empresas del Cantón Chone.

El objetivo principal de esta investigación es determinar el impacto del liderazgo en la satisfacción y retención de los empleados en las Cooperativas de Transporte Interprovincial Flavio Alfaro y Reina del Camino, del Cantón Chone. Es importante identificar cómo se ejerce el liderazgo y su relación con el entorno laboral en las Cooperativas de Transporte Interprovincial del Cantón Chone, para analizar cómo influye el liderazgo transformacional en la retención de empleados en Cooperativas de Transporte Interprovincial del Cantón Chone, es necesario evaluar el nivel de satisfacción de los empleados en relación con el liderazgo en Cooperativas de Transporte Interprovincial del Cantón Chone.

El diseño metodológico de esta investigación utiliza un enfoque bibliográfico y cuantitativo, con métodos deductivo e inductivo, para analizar la relación entre liderazgo transformacional, satisfacción y retención del talento humano. Se emplea un diseño no experimental y transversal, con una muestra seleccionada de empleados mediante muestreo no probabilístico. Los datos se recolectarán a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas a líderes y empleados clave, con el fin de obtener una visión detallada del impacto del liderazgo en el entorno organizacional.

2. Base Teórica

2.1 Liderazgo Transformacional

2.1.1 Conceptualización

El liderazgo transformacional es uno de los enfoques más estudiados y ha sido reconocido como un estilo eficaz para abordar las tensiones organizacionales y ayudar en el desempeño general (Farahnak et al, 2020).

Según (Buil et al, 2019), los líderes transformacionales procuran que sus colaboradores se identifiquen con los objetivos e intereses de la organización y así desempeñarse más allá de las expectativas. Básicamente, el liderazgo transformacional es fundamental en la ejecución del trabajo dentro de la empresa, ya que desempeña un papel importante y eficaz para resolver la problemática y obtener un desempeño general y eficiente.

De la misma manera, este liderazgo busca que el líder motive a sus colaboradores, para que dejen de lado sus intereses individuales y se enfoquen en los objetivos de la organización, que es uno de los principios claves del liderazgo transformacional. (Rodríguez, 2023). En este contexto, el liderazgo es un factor importante en busca de mejorar y perseguir nuevas ideas que reflejen el interés organizacional, superando los intereses personales y fomentando enfoques colaborativos que contribuyen al crecimiento profesional.

El liderazgo transformacional se presenta como un factor clave y centro de la investigación para comprender su influencia en las interacciones sociales dentro de las organizaciones. Según (Khan et al., 2020) el liderazgo transformacional se compone de cuatro elementos principales: la visión, la inspiración, la estimulación intelectual, y la consideración individualizada. Es por ello, que estos factores ayudan a potenciar el desempeño y la dedicación de los miembros de la empresa.

Fundamentalmente, el liderazgo transformacional es un proceso que consiste en inspirar, motivar, e influir en los colaboradores de la organización para lograr mejoras en las funciones que desempeñan; asimismo, el comportamiento organizacional consiste en ver la forma de cómo actúan los colaboradores dentro y fuera de la organización y qué relación lleva con ello (Alcázar, 2020).

Además, el liderazgo transformacional busca generar énfasis en la ejecución de un buen trabajo, actuando como un mecanismo dentro de la empresa que motiva a los colaboradores a desarrollar nuevas ideas de manera más efectiva y a cumplir con los objetivos establecidos.

2.1.2 El liderazgo según los actores

Antes de adentrarnos en el estudio de las teorías acerca de los estilos de liderazgo, resulta importante establecer primeramente qué entendemos por liderazgo en sí mismo. De acuerdo a Çağış y Büyükkıncı (2019), "la persona que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para guiar a los grupos en el logro de este objetivo se define como líder" (p.1053); en consecuencia, un líder efectivo mejora la productividad de los colaboradores (Madanchian y Taherdoost, 2019). Esto implica que, para ser un líder efectivo, es esencial no solo dirigir, sino también crear un ambiente que estimule el desempeño y la eficacia del equipo.

Según Ascón et al, (2020), la habilidad de liderar se convierte en una labor compleja ya que más allá del aprendizaje de los directivos, al interesarse en la coordinación de la gestión, los estados de ánimo del personal interno y externo, así como el diseño, organización y gestión de planes por lo que demanda de otras habilidades de los directivos; el liderazgo es el impulsor por excelencia del compromiso. De esta manera, la habilidad de saber liderar es importante dentro de la actuación del ser humano ya que implica generar aprendizajes dentro y fuera de la empresa, el buen desenvolvimiento implica un estado de ánimo magnifico y excelente en nuestro personal lo que implica el compromiso por excelencia.

Según Deng et al (2022), el liderazgo es la piedra angular para que las organizaciones funcionen y el motor principal para que puedan confrontar los cambios y turbulentas transformacionales que se originan en el contexto empresarial. Además de planificar, organizar, dirigir y controlar, los líderes contribuyen a alcanzar los objetivos. Según (Kosiciarovà et al., 2021), el liderazgo es uno de los roles más básicos e importantes de la dirección de las empresas. Es decir, los líderes destacan la importancia de que las empresas inviertan en el desarrollo de habilidades de liderazgo para hacer frente a los retos actuales.

A nivel nacional, se menciona que el líder impulsa a sus colaboradores a desenvolverse más allá de sus perspectivas dentro de las organizaciones; asimismo, el líder se encarga de maximizar las posibilidades subjetivas de logro de los colaboradores (Pareja et al., 2022).

De esta forma, los líderes visualizan el futuro, comunican la visión y misión de las gestiones municipales a los colaboradores; asimismo, trabajan para identificar sus necesidades (Alva & Povez, 2020). Consideramos que como personas, estudiantes, futuras profesionales y creadores de empresas debemos comprender la diferencia entre dos términos que poseen un significado diferente: jefe y líder. Un jefe se limita a asignar tareas, exigiendo que se cumplan de acuerdo a sus instrucciones; en cambio, un líder es aquel que nos inspira, motiva y proporciona las directrices necesarias para realizar el trabajo propuesto. Además, un buen líder es quien se enfrenta a cada situación que se presenta, asumiendo la responsabilidad y guiando al equipo hacia el logro de los objetivos.

2.1.3 Uso del liderazgo

Actualmente, las teorías revisadas muestran como los nuevos autores van descubriendo elementos en el proceso de comprender y definir el liderazgo. La teoría transformacional, trae múltiples elementos en el orden del desarrollo humano y son: El autodesarrollo, la responsabilidad social, la visión compartida, el compartir el poder y la elevación de expectativas de los subalternos. La gerencia lleva unos enfoques más humanos y así lo asumen para el liderazgo (Díaz, 2020).

El dirigir personas implica reconocer y valorar la diversidad, así como la individualidad en intereses, siendo necesario que el líder trabaje con personalidad de sus dirigidos ayudándole a alcanzar sus fines personales, así como los procesos productivos de las organizaciones (Rojas et al.,2020)

Desde una perspectiva analítica, liderar y promover una empresa conlleva la adquisición de diversas habilidades. No obstante, lo más relevante es la capacidad de ejercer un liderazgo efectivo, esto implica reconocer la diversidad de perspectivas, tanto en los problemas como en las soluciones, fomentando así la creatividad y la innovación en los procesos productivos.

Según Rabanal y Huamán (2020), esta teoría ampliamente aceptada aborda dos aspectos internos fundamentales del liderazgo: la motivación (autodesarrollo y elevación de las expectativas) y la participación (compartir visión y el poder). Además, se incorpora estrategias solicitadas por los usuarios, que se aplica tanto interna como externamente y se basa en responsabilidad social empresarial fundamentada en la ética, sostenibilidad y el desarrollo humano. De este modo, se analiza las dimensiones que permiten comprender el liderazgo transformacional.

2.1.4 Dimensiones del liderazgo transformacional

Se considera que, dentro de las dimensiones del liderazgo transformacional se encuentra la influencia idealizada o carisma (atribuida). Los líderes transformacionales que crean una cultura organizacional cohesiva y satisfactoria suelen comunicar visiones y metas de equipo a los seguidores. Los líderes con carisma logran inspirar a sus subordinados para que se comprometan con la visión, permitiéndoles tomar mayor responsabilidad en su consecución. Gracias a su confianza y fe en el valor de cada persona, estos líderes se convierten en ejemplos a seguir apreciados por sus seguidores.

La influencia idealizada (conductual), el líder se enfoca en los valores y creencias primordiales, específicamente la importancia de poseer un sentido de propósito (Reza, 2029).

Motivación inspiracional, se relaciona con la capacidad de los líderes para crear y articular la visión organizacional de una manera que inspira a estos seguidores, a fomentar su lealtad y compromiso. Los líderes inspiradores demuestran esta capacidad al motivar a sus equipos, generando entusiasmo, estableciendo altas expectativas, alineando las metas individuales con las del equipo y abordando los desafíos como oportunidades (Reza, 2019). El alcance que tienen las dimensiones del liderazgo transformacional es significativo, ya que les permite a los líderes ingeniar diversas formas de verificar el comportamiento de los colaboradores en el desarrollo y función de las actividades. Además, fomentan los buenos valores, lo que genera un compromiso tanto a nivel individual como colectivo.

Northous (2019), enfatizó que la motivación inspiradora no solo aumenta la satisfacción laboral, sino que también alinea los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización. Al establecer altas expectativas y demostrar confianza en las habilidades de sus empleados, los líderes inspiradores fomentan un ambiente laboral positivo y productivo. Este enfoque mejora el desempeño general de la organización.

La consideración individualizada implica tener autentico interés en las necesidades, crecimiento y empoderamiento personal para potenciar al máximo la productividad del equipo.

Según Northouse (2019), para que las organizaciones prosperen en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución, es fundamental fomentar la estimulación intelectual. Este enfoque puede crear un entorno de trabajo que valore la creatividad y la innovación, ayudando a encontrar soluciones más efectivas y eficientes a los problemas que enfrenta la organización.

En relación con lo anterior, al considerar apreciar las ideas y propuestas de los empleados, se observa que estos experimentan un mayor compromiso y motivación hacia este enfoque. Por lo tanto, se determina que la estimulación genera un ambiente de progreso en el trabajo lo que permite encontrar alternativas más eficaces en la elaboración y el manejo adecuado de las problemáticas que se dan en el entorno laboral.

Figura 1. Dimensiones del liderazgo transformacional en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Li, Tan y Teo (2012)

2.2 Satisfacción y retención de empleados

2.2.1 Conceptualización

La satisfacción laboral siempre ha sido fundamental para las organizaciones; un equipo feliz es sinónimo de mayor productividad, dedicación y creatividad. Esto se traduce en un ambiente de trabajo positivo que reconoce y desarrolla sus talentos más fuertes, lo que a su vez impulsa el éxito empresarial y la competitividad. Sin embargo, un alto índice de ausentismo puede provocar una serie de problemas y tener un impacto negativo en el ambiente laboral y la productividad.

En la actualidad, la satisfacción laboral y retención de empleados ha generado el interés en muchos investigadores quienes por medio de sus estudios han tratado de explicar la importancia que tiene esta variable para una organización. Sin embargo, no solo influye el bienestar anhelado de los trabajadores, sino que también afecta las áreas de productividad y calidad (De Los Heros et al., 2020).

Por lo tanto, a medida que pase el tiempo se crean un sinnúmero de enfoques y esquemas que los investigadores, expertos y líderes acogen como tal, esto permite que la importancia de crear ideas innovadoras genere en los colaboradores un ambiente cálido y la productividad elaborada sea de calidad.

Existen diversos estudios sobre la satisfacción y retención de varios empleados donde algunos autores han tomado de análisis para la relación con las diferentes variable, empresas, poblaciones y generaciones:

Xuecheng et al. (2021), definen la satisfacción laboral como diferencia entre la percepción del trabajador sobre su empresa actual y empresa en la que desearían trabajar. Esta perspectiva sugiere que la satisfacción no solo esta influenciada por factores interno, sino también por las expectativas y las comparaciones que los empleados realizan con otras organizaciones.

Además, se hallan estudios elaborados sobre la satisfacción laboral en pequeñas y medianas empresas. Mustafa et al. (2021), confirman que en empresas de diferente tamaño existe satisfacción cuando a los trabajadores les gusta su empresa actual, y existe insatisfacción laboral cuando no les gusta. En contexto, de las pequeñas y medianas empresas, es importante destacar que tienen varias características que influyen positivamente en la satisfacción de los trabajadores. No obstante, la mayor parte carece de los medios económicos necesarios para ofrecer generosos incentivos a sus trabajadores. Desde entonces, investigadores manifiestan que se presenta un grado diferente de acuerdo a la satisfacción en su entorno, tal es el caso del autor, quien afirma que el agrado que existe en los colaboradores se centra de acuerdo al tamaño de la empresa porque de allí depende la exigencia que se deriva en la demanda de productividad.

2.2.2 ¿Qué es la satisfacción laboral?

El nivel adecuado de satisfacción laboral entre trabajadores permite observar comportamientos favorables hacia el trabajo desempeñado, lo cual se refleja en brindar una excelente atención a los clientes y promover una experiencia laboral satisfactoria. (Bernal y Flores, 2020; Porra et al, 2021; Cardoza et al, 2019).

La satisfacción laboral es una componente de la calidad percibida y su estudio permite identificar problemas u oportunidades de mejora con impacto en la calidad de los servicios que se ofertan (Alarcon, 2020). Es por ello, que el comportamiento que se crea en el ambiente laboral influye bastante en el trabajo en equipo, puesto que el impacto generado de una serie de oportunidades en los servicios que se presentan al público.

La satisfacción laboral es definida como una disposición afectiva estable, un conjunto de sentimientos más o menos integrados y que pueden ser catalogados como favorables o desfavorables; condiciona la manera en que los empleados formulan una apreciación de su trabajo (Bashir y Gani, 2020; Buric y Moè, 2020; Kuwaiti et al., 2019).

En definitiva, cuando un colaborador se siente motivado, trabajo efectivamente para adquirir más conocimientos (Espinoza & Toscano, 2020). Ambos enfoques indican que la

satisfacción y motivación laboral influyen no solo en el bienestar emocional de los trabajadores, sino también en su desempeño y el crecimiento en la empresa.

Otros factores que, según Bernal y Flores (2020), derivan en la satisfacción laboral son la identidad organizacional, autonomía, flexibilidad, el trabajo en equipo, las relaciones entre colegas y las relaciones con los directivos, la seguridad laboral, la comunicación, los procedimientos operativos, el ambiente laboral, el empoderamiento del trabajador, las políticas corporativas, entre otros, son aspectos que se deben gestionar propiciamente para favorecer la productividad de los empleados y los resultados de la organización.

De acuerdo a los autores muchos factores y elementos se presentan día a día en cada aspecto organizacional dentro y fuera de la institución, pero lo que logra una satisfacción laboral son los valores y el buen trato por parte del líder, propiamente esto impulsa a que se realice un buen trabajo y se desarrollen ideas creativas.

Este sistema de actitudes puede presentarse de modo individual o colectivo; es factible su aparición estable en la representación que un grupo construye sobre la base de elementos comunes, afectivos y cognitivos, relacionados con el trabajo (Katebi et al., 2022; Tran, 2021). Cabe destacar, que estas actitudes pueden ser un reflejo de una representación compartida que ejerce influencia sobre la conducta y las percepciones en un ambiente de trabajo.

2.2.3 Importancia de la satisfacción laboral

Los empleados satisfechos no trabajan por obligación, sino que se esfuerzan día a día por llevar al negocio a otro nivel, todos los empleados deberían estar apasionados con su trabajo. Y la pasión solo aparece cuando estos están satisfechos con su trabajo y con su organización en general. Las personas encargadas de presentar un servicio eficaz y eficiente de acuerdo a su amor por el trabajo, no desarrollan su capacidad solo por el compromiso y el dinero, ellos van más allá porque quieren crecer tanto personal como profesionalmente y esto tiene un punto primordial, el buen trato por parte del líder.

Las organizaciones deben retener empleados talentosos con el fin de garantizar su crecimiento a largo plazo y alcanzar el éxito deseado. Es fundamental contar con profesionales experimentados que puedan orientar a los nuevos integrantes. Asimismo, con el fin de que se unan al flamante grupo laboral. Es fundamental realizar encuestas periódicas con el fin de comprender el nivel de compromiso de los empleados y trabajar en mejorar la retención. La importancia de la satisfacción laboral también radica en que te ayuda a conocer cuáles son esos factores. Que pueden ser detonantes para que un empleado se vaya de la empresa. (Pro, 2020)

Sin duda alguna, los empleados son el activo más esencial en cualquier empresa. Mantener a los empleados contentos contribuye positivamente al rendimiento global de la empresa por diversas razones:

Menores tasas de ausentismo y rotación: Los empleados que disfrutan de su trabajo son menos propensos a renunciar o ausentarse, lo que se traduce en ahorros significativos en tiempo y dinero para el área de Recursos Humanos.

Mayor productividad: En líneas generales, los empleados que se encuentran satisfechos, independientemente de su nivel jerárquico, tienden a rendir mejor que aquellos que no están felices. Por eso, es tan importante que las empresas cuenten con un gran número de empleados satisfechos, ya que esto aumenta significativamente su eficacia.

Lealtad: Cuando los empleados perciben un genuino respaldo por parte de la empresa, suelen dedicarse con mayor esfuerzo y compromiso en sus labores. Esto suele denominarse bajo el concepto de “comportamiento ciudadano” cuando los empleados se esfuerzan más allá de lo requerido para colaborar en el progreso de la empresa. (StarMeUp, 2018)

2.2.4 Retención de empleados

La retención de talento humano es vital para las organizaciones y así evitar una rotación innecesaria, puesto que genera altos costos administrativos, así como también costos ocultos; y pérdidas en la productividad e inseguridad en los puestos de trabajo (Rodríguez & Nolzco, 2020). Es por ello que, la retención de empleados no solamente influye en la disminución de costos, sino que también contribuye a incrementar la productividad y a mejorar el entorno laboral.

2.2.5 Importancia de la Retención del Talento Humano

“Una organización que pierde todos sus equipos activos tangibles, pero retiene las habilidades de su fuerza laboral activos intangibles puede recuperarse rápidamente, que aquella que pierde a su fuerza de trabajo y conserva sus equipos”. Becker (2021). Esto indica que el capital humano, conformado por el conocimiento la experiencia y la capacidad de adaptación de los empleados, es el factor clave en la resiliencia de las organizaciones ante los desafíos.

La retención de empleados no se basa únicamente en un salario competitivo, sino también en aspectos no salariales que influyen en la decisión de los empleados, como un clima laboral favorable, oportunidades de crecimiento y beneficios corporativos (Escobedo Muñoz, 2020). Por consiguiente, es fundamental incluir estrategias como una parte esencial de la gestión organizacional para atraer, retener y motivar el talento humano.

La importancia de retener un equipo de trabajo no se fundamenta solo en el aspecto económico, hay muchos factores que apetece a un colaborador dentro de la institución y más que nada es el crecimiento laboral, como profesional uno aspira a realizar un buen trabajo, y un buen gestor tiene la capacidad de motivar e inspirar mediante estrategias que fomenten el desarrollo y la proyección del talento.

3. Metodología

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando métodos deductivo e inductivo para analizar los datos recolectados. Asimismo, se empleó el método bibliográfico-documental para respaldar el análisis teórico, para la recolección de datos se consideró una encuesta y entrevista, la cual nos permitirá tener información más detallada.

Según Sánchez (2019), “el método de investigación cuantitativo utiliza herramientas de análisis matemático y estadístico para describir, explicar y predecir fenómenos mediante datos numéricos” (p.104).

El término deductivo se define, según la Real Academia Española (RAE) (2019, definición 1), como “qué obra o procede por deducción” y deducción como “método por el cual se procede lógicamente de lo universal a lo particular” (Real Academia Española, 2019, definición 3). Por consiguiente, el método deductivo implica la exposición de una teoría específica que conduce a la formulación de una hipótesis.

El termino inductivo, a diferencia del deductivo, se define según la RAE (2019, definición 1) como “que se hace por inducción”, inducción como “acción y efecto de inducir” (RAE, 2019, definición 1) y el verbo inducir dentro de este campo lo tomaremos como “extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio general implícito en ellas” (RAE,2019, definición 3). Por lo tanto, se emplea el método inductivo al aplicar una hipótesis particular para descubrir después el aspecto teórico que la sustenta.

La encuesta es “una técnica de recolección de información que se realiza a través de formularios, que permite conocer las motivaciones, el comportamiento y las opiniones de las personas en relación con el objeto de investigación”, según Martínez (2019) (p.9). este método fue empleado para recolectar datos y estudiar de manera detallada el liderazgo transformacional y la retención del talento humano, logrando así alcanzar los objetivos.

Población y muestra

Este estudio contó con una población de 190 personas que forman parte de las Cooperativas de Transporte “Flavio Alfaro” y Reina del Camino” del Cantón Chone. Una población viene hacer un elemento utilizable o una unidad de análisis relacionado con un área particular de investigación (Condori, 2020).

Dado el tamaño significativo de la población, se tomó la decisión de incluir una muestra representativa de 100 personas para llevar a cabo el estudio. Esta estrategia metodológica garantiza que el análisis sea integral y representativo, permitiendo obtener una visión completa de las dinámicas internas de la organización. Al trabajar con una muestra seleccionada de los integrantes de la población, se minimizan sesgos potenciales y se asegura que las conclusiones reflejen fielmente las características y particularidades del grupo analizado.

4. Resultados

Los resultados de esta investigación sobre el liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción y retención de empleados en empresas del sector servicio del Cantón Chone, se fundamentaron tanto en un análisis bibliográfico como en la recolección de datos empíricos mediante una encuesta aplicada a 100 colaboradores de cooperativas de transporte de dicho Cantón.

Tabla 1 Está satisfecho/a con su trabajo actual

Categoría	Frecuencia	Porcentaje %
Muy satisfecho/a	58	58%
Neutral	41	41%
Muy insatisfecho/a	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Cooperativas de transporte del Cantón Chone

Responsables: Ostaiza Nayely y Valencia Cindy (2025)

Análisis

En la tabla 4.1, revela que la mayoría está muy satisfecha con su trabajo actual, con un 58% de los encuestados, esta cifra es un indicador positivo de que una parte significativa de la fuerza laboral encuentra gratificación en sus roles. Sin embargo, el 41% que se expresa "Neutral" es un grupo considerable que merece atención. El porcentaje de "Muy insatisfecho/a" es marginal (1%), lo cual no es favorable, indicando que la insatisfacción extrema se requiere organizacional, reforzando la cultura de cercanía, empatía y compromiso en las empresas de servicios del Cantón Chone.

Tabla 2 El estilo de liderazgo de su jefe/líder influye en su satisfacción laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje %
Completamente	68	68%
Muy poco	31	31%
No, en absoluto	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Cooperativas de transporte del Cantón Chone

Responsables: Ostaiza Nayely y Valencia Cindy (2025)

Análisis

En la tabla 2, nos indican que el 68% de los encuestados afirman que el liderazgo de su jefe influye completamente en su satisfacción, esto nos demuestra que es contundente la percepción generalizada sobre la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral. Esto refuerza la idea de que los líderes son figuras clave no solo en la dirección de tareas, sino también en el bienestar emocional y la motivación de sus equipos. Aunque, un 31% considera que la influencia es muy poco, lo cual es un porcentaje considerable, esto podría deberse a diversos factores, como una mayor autonomía individual o un enfoque más centrado en el trabajo que en la interacción directa con el líder. La respuesta No, en absoluto es prácticamente existente 1%, confirmando que la mayoría absoluta reconoce al menos algún grado de impacto del liderazgo.

Tabla 3 El liderazgo transformacional ha aumentado su compromiso con la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje %
Completamente	55	55%
Muy poco	42	42%
No, en absoluto	3	3%
Total	100	100%

Fuente: Cooperativas de transporte del Cantón Chone

Responsables: Ostaiza Nayely y Valencia Cindy

Análisis

En la tabla 3, muestra que el 55% de los empleados considera que este estilo ha aumentado completamente su compromiso con la empresa. Esto sugiere que las características del liderazgo transformacional, como la inspiración, el estímulo intelectual y la consideración individualizada, están resonando positivamente a la organización. Sin embargo, llama la atención que el 42% percibe este aumento del compromiso como muy poco. Esta cifra significativa podría indicar que la implementación del liderazgo transformacional es desigual en toda la organización, que algunos empleados no lo perciben con claridad. El 3% que no ve un aumento en el compromiso es una minoría, lo que demuestra la eficacia del liderazgo transformacional, pero con un claro margen para una mayor exploración y optimización.

Entrevista

La presente entrevista se la realizó a los gerentes de las cooperativas con el fin de ver cómo es la forma de manejo a la hora de inspirar a los colaboradores de la misma manera para la evolución del transporte.

1. ¿Cómo inspira a los miembros de la cooperativa a alinearse con una visión compartida ara el crecimiento del transporte colectiva?

Respuesta

Cooperativa Reina del Camino

Promueve sentido de pertenencia por identificación con la historia y reputación, lo cual es un ancla emocional para la retención. Por otra parte, cada miembro se alinea a nuestra visión sabiendo que conectamos personas y comunidades, impulsando el desarrollo local y rural.

Cooperativa Flavio Alfaro

Para tener nuestra visión de servicio colectivo es importante elevar el compromiso ético de los socios y empleados, afianzando la lealtad organizacional.

Análisis

Las dos cooperativas abordan el liderazgo transformacional desde enfoques diferentes, Reina del camino fortalece el sentido de pertenencia a través de la historia y reputación y un propósito social compartido, lo que permite motivar y unir a sus miembros. Por otro lado, Flavio Alfaro destaca el compromiso destaca el compromiso ético y la lealtad organizacional como base para lograr su visión de servicio colectivo.

2. ¿De qué manera fomenta la innovación y la creatividad dentro de la cooperativa para mejorar los servicios de transporte?

Respuesta

Cooperativa Reina del Camino

Estimulamos el sentido de competitividad, innovamos constantemente renovando nuestra unidad y capacitando al personal. También utilizamos sistemas digitalizados para boletos, mejorando la eficiencia y el servicio.

Cooperativa Flavio Alfaro

Nosotros implementamos estrategias como la renovación periódica de la flota y capacitación constante de choferes y controladores que demuestran un compromiso con la mejora operativa.

Análisis

Ambas cooperativas coinciden en su compromiso con la mejora continua, Reina del camino enfatiza la innovación tecnológica y la eficiencia en el servicio, mientras que la cooperativa Flavio Alfaro resalta la renovación operativa y la capacitación constante, ambos enfoques manifiestan una visión orientada al progreso y a la calidad del transporte ofrecido.

3. ¿Cómo mide el impacto de su liderazgo en la satisfacción de los miembros de la cooperativa y de los usuarios del servicio?

Respuesta

Cooperativa Reina del Camino

Medimos el impacto a través de encuestas de satisfacción internas y externas, además uno de los indicadores claves es la puntualidad, la calidad del servicio y la rotación del personal.

Cooperativa Flavio Alfaro

En nuestra cooperativa evaluamos mediante retroalimentación constante de socios y usuarios, juntos al análisis de quejas, sugerencias y niveles de compromiso de nuestra flota.

Análisis

Las dos cooperativas utilizan mecanismos de evaluación centrados en la retroalimentación y el desempeño. Reina del Camino se centra en las métricas específicas como la puntualidad y la rotación del personal, mientras que la cooperativa Flavio Alfaro prioriza la escucha activa mediante queja y sugerencias. Ambas estrategias reflejan un compromiso con la mejora continua y la satisfacción del usuario.

4. Discusión

Con base en los resultados obtenidos, se logró responder a la pregunta de investigación, confirmando que existe una relación significativa entre la aplicación del liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción y retención de empleados en empresas del sector servicio del Cantón Chone. Esta conexión subraya la importancia de líderes que no solo lideran, sino que también inspiran, motivan y se preocupan genuinamente por el bienestar de sus empleados.

Según Choi et al. (2020), el liderazgo transformacional promueve el desarrollo del potencial humano y crea un ambiente laboral positivo que fomenta el compromiso con la organización y el sentido de pertenencia. En el contexto de las empresas analizadas, se observó que los líderes que demuestran empatía, reconocen los logros y fomentan la participación activa construyen vínculos emocionales más fuertes con sus equipos de trabajo. Esta conexión se traduce en un aumento significativo de la satisfacción laboral, lo cual concuerda con los hallazgos de Alfayad y Arif (2021), quienes indican que los empleados satisfechos tienen menos probabilidades de renunciar a sus trabajos, lo que mejora las tasas de retención.

También se ha demostrado que el liderazgo transformacional aumenta la motivación intrínseca, una variable clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones. Según Ghasabeh, Reaiche y Soosay (2021), este estilo de liderazgo facilita la alineación de los objetivos individuales y organizacionales, generando así un mayor compromiso con la visión y los objetivos de la empresa. Este fenómeno fue evidente en las empresas estudiadas, donde el liderazgo inspirador contribuyó a la creación de una cultura laboral resiliente y orientada al rendimiento.

Estudios recientes han demostrado que el liderazgo transformacional puede tener un efecto multiplicador en el clima organizacional. Li et al. (2022) argumentan que este estilo de liderazgo mejora la comunicación interna, reduce el estrés y aumenta la confianza en la dirección. Estos factores son esenciales en el sector servicio, ya que el capital humano es uno de los activos estratégicos más importante.

En este sentido, los resultados sugieren que la implementación de modelos de liderazgo centrados en el desarrollo de los empleados no solo aumenta la satisfacción individual, sino que también representa una estrategia eficaz para retener el talento en un entorno altamente competitivo. Como destacan Wang et al. (2023), las empresas que invierten en la formación de líderes transformacionales reportan una mayor productividad y una menor rotación de personal.

Es decir, esta investigación refuerza la importancia de promover estilos de liderazgo transformacional en las organizaciones del Cantón Chone. Este enfoque representa una manera eficaz de fortalecer la satisfacción y la lealtad de los empleados, por lo tanto, genera ventajas competitivas sostenibles. Como pudimos analizar en las cooperativas de transporte Flavio Alfaro y Reina del Camino, donde la implementación de prácticas asociadas al liderazgo transformacional, la satisfacción y retención de empleados, ha permitido mejorar el desempeño organizacional, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores y elevando la calidad de sus servicios.

5. Conclusiones

El presente estudio ha demostrado que el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en la satisfacción y retención del talento humano dentro de las cooperativas de transporte del Cantón Chone. La investigación evidenció que los empleados se sienten más comprometidos y motivados cuando sus líderes muestran empatía, inspiran con una visión clara y fomentan un entorno donde sus ideas son valoradas. Este tipo de liderazgo no solo potencia el rendimiento, sino que también genera un ambiente laboral saludable que promueve el sentido de pertenencia y la estabilidad dentro de las organizaciones.

Se concluye que los líderes que aplican los principios del liderazgo transformacional, tales como la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la consideración individualizada, logran establecer relaciones más sólidas con sus colaboradores, lo cual se refleja en menores niveles de rotación y una mayor lealtad institucional. Asimismo, se identificó que aún existen zonas dentro de las cooperativas, donde la percepción sobre el liderazgo es débil o poco clara, lo que indica la necesidad de estandarizar y fortalecer las prácticas de liderazgo en todos los niveles.

Por tanto, el liderazgo transformacional debe considerarse más que una herramienta de dirección, como un eje estratégico fundamental para el crecimiento organizacional. Su implementación efectiva permite responder a los desafíos del entorno actual, impulsar la innovación, fortalecer el compromiso del personal y mejorar sustancialmente el clima laboral, impactando de manera positiva en la productividad, competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector servicio.

6. Recomendaciones y limitaciones

En base a los resultados obtenidos, se recomienda implementar programas de formación y capacitación dirigidos a los líderes de las cooperativas, con el objetivo de consolidar habilidades transformacionales como la empatía, la visión compartida, la comunicación efectiva y el desarrollo del potencial humano. La creación de planes de carrera y sistemas de reconocimiento también resulta clave para fomentar la motivación intrínseca y el compromiso organizacional. Además, se sugiere desarrollar mecanismos permanentes de retroalimentación para monitorear la percepción del liderazgo y detectar áreas de mejora dentro del entorno laboral.

Asimismo, se recomienda realizar encuestas periódicas para evaluar el clima organizacional y aplicar mejoras en función de los resultados, priorizando estrategias de liderazgo centradas en las personas. También se propone ampliar esta línea de investigación a otros sectores del Cantón Chone de la Provincia de Manabí, con el fin de comparar resultados y enriquecer la comprensión del liderazgo como fenómeno organizacional en contextos diversos.

En cuanto a las limitaciones del estudio cabe señalar que el análisis se centró en dos cooperativas específicas del sector transporte, por lo que los resultados no pueden generalizarse a la totalidad de las organizaciones del Cantón. Además, la recolección de datos se basó en la percepción subjetiva de los encuestados, lo que implica un margen de sesgo interpretativo. Otra limitación fue la exclusión de variables externas como la remuneración o la estabilidad contractual, que también influyen en la satisfacción y la retención laboral. Finalmente, el tiempo disponible para la investigación limitó la posibilidad de realizar un análisis longitudinal que permita evaluar el impacto del liderazgo a largo plazo.

7. Referencias Bibliográficas

- Amarillo Díaz, J. D., & Mosquera, M. C. (2012). Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral [Thesis, Universidad de la Sabana]. En *Universidad de la Sabana*. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1670>
- Banegas, A. G., Pérez, E. O., Escamilla, E. B., & Soto, M. C. (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistemática. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 26(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357969624001/>
- Cárdenas, G. S. V., & Borja, W. A. Y. (2024). Liderazgo transformacional y legitimidad: Caso de estudio en la carrera de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana. *Revista CEA*, 10(24), Article 24. <https://doi.org/10.22430/24223182.2834>
- Castro, Y. G., Durán, O. M., & Zamudio, M. T. (2021). Liderazgo: Una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), Article 14. <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Chiroque Farias, K. S., & Moretti Pozada, G. I. (2023). Liderazgo transformacional y motivación laboral en una empresa de servicios logísticos, Paíta. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123787>
- Coronado Espinoza, J. J., Baldeos Ardian, L. A., Ramos y Yovera, S. E., Lioo Jordan, F. de M., Neri Ayala, A. C., Coronado Espinoza, J. J., Baldeos Ardian, L. A., Ramos y Yovera, S. E., Lioo Jordan, F. de M., & Neri Ayala, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.v14.n31.a1>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>
- Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), Article 101. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Fadul Marca, A. O. (2021). *Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, en el año 2019* [masterThesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8346>
- Godínez Salinas, M. F., Martínez Prats, G., Vázquez Vidal, V., & Martínez Ortiz, M. (2024). Influencia de la satisfacción laboral en la retención de empleados universitarios. *Región Científica*, 3(2), 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9839686>
- González, I. B., & Flores, A. J. F. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), Article 4. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192>

- González-Vázquez, K. Y., Román-Cortez, K. R., & Bermeo-Fuentes, M. A. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.2047>
- Guerrero, R. J. A. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), Article 1. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Guillen Alvarado, A. H. (2022). Satisfacción laboral y retención del talento en el personal de la empresa Imco Servicios SAC en Moquegua, 2020. *Universidad José Carlos Mariátegui*. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/1579>
- Labajos, F. A. N., & Huancahuari, D. A. R. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Lagla Chicaiza, J. P. (2024). *Liderazgo transformacional y retención del talento humano en la empresa "planta envasadora Cayo PEC"*. [Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)]. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/12652>
- Llatas, F. D. H., & Corcuera, C. A. A. (2020). Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una Universidad Privada de Lambayeque, 2019. *Universidad y Sociedad*, 12(4), Article 4. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1616>
- Mejía, M. del C. M., & Ortega-Barba, C. F. (2024). Liderazgo transformacional para la prevención del abandono escolar. Una historia de vida. *Perspectiva Educacional*, 63(1), Article 1. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-Iss.1-Art.1511>
- Palmero Suárez, S. (2021). *La enseñanza del componente gramatical: El método deductivo e inductivo*. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/23240>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: Efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), Article 96. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: Factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pera, L. Y. P., Morán, R. C. D., Rios, H. P., & Dávila, L. V. (2022). Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Universidad y Sociedad*, 14(2), Article 2. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2694>
- Peranzola, P., & Troilo, F. (2023). Factores clave en la retención del talento IT. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a13>
- Ramos, P. K. C., Cobeña, Y. V. A., & Zavala, M. A. M. (2024). Satisfacción laboral y retención del talento humano un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos,

- Ecuador. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(2), Article 2.
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/521>
- Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106232>
- Rodriguez, X. E. S., Valle, M. F. B. del, & Macias, M. X. B. (2022). La satisfacción laboral y desempeño de los empleados de la compañía limitada Walter Landeta «Buseta» importadora de banano. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 7(1), Article 1.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/582>
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia: Colección de Filosofía de la Educación*, 28 (Enero-junio 2020), 237-262.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7713389>
- Rojas Muñoz, A. M. (2023). *La relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento en las pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana*.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/19729>
- Saravia Ascona, S. J. (2023). Liderazgo transformacional y su influencia en el comportamiento organizacional para el cumplimiento de metas dentro de la gestión municipal. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/130031>
- Taruchain-Pozo, L., & Revelo-Oña, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), Article 3-1.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

8. Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN	TÉCNICA
¿Cuál es el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción y retención de empleados de las empresas del sector servicio?	OBJETIVO GENERAL Determinar el impacto del liderazgo en la satisfacción y retención de los empleados en las cooperativas de transporte Interprovincial Flavio Alfaro y Reina del Camino del Cantón Chone. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - Identificar cómo se ejerce el liderazgo y su relación con el entorno laboral en las cooperativas de transporte Interprovincial del Canto Chone - Analizar cómo influye el liderazgo transformacional en la retención de empleados en las cooperativas de transporte Interprovincial del Cantón Chone. - Evaluar el nivel de satisfacción de los empleados en relación con el liderazgo en las cooperativas de transporte Interprovincial del Cantón Chone.	VARIABLE INDEPENDIENTE Liderazgo Transformacional VARIABLE DEPENDIENTE Satisfacción y retención de empleados.	ENFOQUE Cuantitativo Deductivo Inductivo DISEÑO Bibliográfico No experimental y transversal	POBLACIÓN 190 trabajadores de las cooperativas de transporte Flavio Alfaro y Reina del Camino del Cantón Chone. TIPO DE MUESTREO Muestreo no probabilístico MUESTRA Asciende a un total de 100	Se utilizará una encuesta y una entrevista.

Anexo 2



Encuesta dirigida a los empleados de las cooperativas de transporte Interprovincial Flavio Alfaro y Reina del Camino del Cantón Chone

Objetivo general: Determinar el impacto del liderazgo en la satisfacción y retención de los empleados en las cooperativas de transporte Interprovincial Flavio Alfaro y Reina del Camino del Cantón Chone.

1. ¿Con que frecuencia su jefe/líder demuestra un interés genuino en su desarrollo profesional?

- Siempre
- A veces
- Nunca

2. ¿Cree usted que su jefe/líder inspira a los empleados a ir más allá de sus expectativas?

- Definitivamente si
- No estoy seguro/a
- Definitivamente no

3. ¿En qué medida su jefe/líder comunica una visión clara y atractiva para la empresa?

- Lo hace en gran medida y de manera inspiradora
- Lo hace en muy poca medida
- No lo hace en absoluto

4. ¿Cree usted que su jefe/líder fomenta un ambiente de trabajo donde se valoran las ideas y opiniones de todos?

- Completamente
- Muy poco
- No, en absoluto

5. ¿Está satisfecho/a con su trabajo actual?

- Muy satisfecho/a
- Neutral
- Muy insatisfecho/a

6. ¿Recomendaría a su empresa como un buen lugar para trabajar?

- Definitivamente sí
- No estoy seguro/a
- Definitivamente no

7. ¿Considera usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional en su empresa actual?

- Muchas
- Muy pocas
- No, ninguna

8. ¿Cree usted que el estilo de liderazgo de su jefe/líder influye en su satisfacción laboral?

- Completamente
- Muy poco
- No, en absoluto

9. ¿Considera usted que el liderazgo transformacional ha contribuido a mejorar el clima laboral en su empresa?

- Completamente
- Muy poco
- No, en absoluto

10. ¿Cree usted que el liderazgo transformacional ha aumentado su compromiso con la empresa?

- Completamente
- Muy poco
- No, en absoluto

Entrevista dirigida a los Gerentes de las Cooperativas de transporte Interprovincial Flavio Alfaro y Reina del Camino del Cantón Chone.

Objetivo general: Determinar el impacto del liderazgo en la satisfacción y retención de los empleados en las cooperativas de transporte Interprovincial Flavio Alfaro y Reina del Camino del Cantón Chone.

1. ¿Cómo inspira a los miembros de la cooperativa a alinearse con una visión compartida para el crecimiento del transporte colectivo?
2. ¿De qué manera fomenta la innovación y la creatividad dentro de la cooperativa para mejorar los servicios de transporte?
3. ¿Cómo motiva a los conductores y al personal administrativo a superar las expectativas y mejorar continuamente?
4. ¿Cómo demuestra compromiso con los valores éticos y profesionales al liderar la cooperativa?
5. ¿Qué estrategias utiliza para desarrollar las habilidades y el potencial de los empleados en la cooperativa?
6. ¿Cómo maneja los conflictos o desafíos organizativos de manera que refuerce la cohesión del grupo?
7. ¿Cómo mide el impacto de su liderazgo en la satisfacción de los miembros de la cooperativa y de los usuarios del servicio?
8. ¿Qué papel juega la comunicación en su liderazgo transformacional y cómo asegura que sea efectiva?
9. ¿Cómo adapta su estilo de liderazgo a los cambios en el sector del transporte, como regulaciones o avances tecnológicos?
10. ¿De qué manera fomenta el sentido de pertenencia y propósito entre los miembros de la cooperativa?