



Facultad de Ciencias Económicas
Trabajo Final de Carrera

El impacto del liderazgo disruptivo en la
retención del talento dentro de “La
Empresa” en 2026.

Alumno: Mariana Santa Cruz

ID: P000180020

Carrera: Lic. en Gestión de Capital Humano

E-mail: mariana.santa@comunidad.ub.edu.ar

Turno: Carrera a distancia

Tutora: Lara Fernández (Legajo 16060)

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'S' followed by a checkmark-like flourish.

Agradecimientos

A veces, detrás de un logro académico, hay una historia silenciosa hecha de noches en vela, mates que se enfriaron esperando ser tomados, cansancio acumulado y la constante sensación de estar dividiendo el tiempo entre los roles más importantes de la vida, sabiendo que todo gran esfuerzo conlleva una renuncia, pero hoy compruebo, con lágrimas en los ojos, que cada segundo de sacrificio da sus frutos, porque este título lleva mi nombre, pero les pertenece enteramente a quienes sostuvieron mi mano en la oscuridad de la madrugada.

A mi mamá, por ser mi ejemplo de resiliencia y la guía constante que me enseñó a no bajar los brazos, junto al recuerdo eterno de mi abuela, quien hoy no está físicamente, pero sé que me abraza con orgullo desde algún lugar, una parte de este logro le pertenece para siempre.

A mi marido, mi pilar absoluto y mi refugio, gracias por tu amor incondicional y por tu paciencia infinita cuando el silencio de la casa se llenaba con el sonido de mis teclas, pero sobre todo por creer en mí en aquellos días en que el cansancio me hacía dudar, ya que, sin tu respaldo diario, sin tu complicidad y tu entrega, nada de este sueño que hoy se materializa habría sido posible.

A mi hija, Nina, quien con tus apenas 9 años aprendió a compartir a mamá con carpetas, libros y una pantalla que parecía no apagarse nunca, gracias, mi amor, por tus abrazos, por tus palabras de aliento tan puras y por entender mis ausencias temporales, recordándote siempre que sos mi motor, mi mayor orgullo y el motivo para demostrarte que con determinación los objetivos se alcanzan.

A Giselle García, a quien las aulas virtuales de la UB cruzaron en mi camino, comenzamos siendo compañeras de carrera y hoy somos grandes amigas de la vida, gracias por haber sido mi cable a tierra, por los mensajes de aliento en los momentos de colapso.

A mi tutora, Lara Fernández, por su guía magistral y por el rigor técnico con el que me desafió a superarme a través de un seguimiento tan humano y profesional, su inmenso compromiso, su sabiduría y la confianza que depositó en mi trabajo fueron el faro que ordenó esta investigación, se lo dije y se lo vuelvo a decir, estoy eternamente agradecida.

Finalmente, al equipo educativo de UB por abrirme las puertas a esta maravillosa carrera de manera virtual, permitiéndome conciliar el universo laboral, familiar y académico, agradeciendo cada conocimiento aportado y su apoyo durante toda la carrera.

Sin el respaldo, el amparo y el amor de cada uno de ustedes, este logro jamás habría sido posible, me encuentro profundamente emocionada en este día que jamás voy a olvidar, dándoles las **gracias de todo corazón**

Índice

Índice

Resumen	7
Introducción.....	8
1. Presentación de la problemática	8
2. Justificación de la temática	10
3. Objetivos de la investigación.....	12
4. Organización de la tesina.....	12
Capítulo I.....	14
Marco Teórico.....	14
Liderazgo	
1. Conceptualización del liderazgo.....	15
1.1 Corrientes clásicas del liderazgo.....	16
1.2 Corrientes contemporáneas del liderazgo.....	18
1.3 Actualidad del liderazgo.....	20
1.4 Liderazgo disruptivo.....	23
Retención de Talento	
2 conceptualización de la retención del talento.....	24
2.1 Factores que influyen en la retención del talento.....	25
2.2 Compromiso organizacional y permanencia.....	26
2.3 Motivación y experiencia del colaborador.....	27
2.4 Equilibrio vida personal-laboral y retención.....	28
2.5 Relación entre liderazgo y retención del talento.....	28

2.6 Sentido de pertenencia y retención del talento.....	30
3. Estado del Arte.....	32
Capítulo II	36
Descripción del objeto de estudio	36
1. Presentación del objeto de estudio.....	36
2. Estructura organizacional.....	37
3. Área de Recursos Humanos.....	38
4. Desafíos y oportunidades del área: la observación de campo	39
5. Síntesis del capítulo.....	41
Capítulo III.....	42
Metodología de investigación.....	42
1. Tipo de investigación	42
2. Los Participantes.....	42
3. El instrumento	44
4. Procedimiento.....	46
5. El análisis de los datos.....	47
Capítulo IV.....	49
Resultados.....	49
1.Caracterización de la población participante: datos sociodemográficos relevados.....	49
2. Presentación de los resultados.....	51
3. Análisis de resultados respecto a los objetivos específicos.....	54
4. Síntesis del capítulo.....	59
Capítulo V.....	60
Discusión.....	60
1.Conclusiones.....	60

1.1 Consistencia de la dimensión abierta.....	62
2. Recomendaciones.....	62
3. Limitaciones.....	63
4. Futuras investigaciones.....	63
5. Aporte final y síntesis.....	64
Referencias Bibliográficas.....	66
Anexo.....	69

Índice de tablas y gráficos

Tabla 1: Tasa de Participación.....	49
Tabla 2: Edad.....	50
Tabla 3: Antigüedad.....	50
Tabla 4: Resultados vinculados a la percepción sobre prácticas de liderazgo.....	52
Tabla 5: Resultados vinculados a compromiso y pertenencia.....	52
Tabla 6: Resultados vinculados a permanencia y retención.....	53
Tabla 7: Resultados de la pregunta abierta.....	54

Resumen

Ante las transformaciones profundas en el mundo laboral y el avance de la digitalización acelerada, las organizaciones deben adaptarse a entornos dinámicos donde las estructuras tradicionales de control presencial pierden vigencia, desafiando de este modo a las áreas de Recursos Humanos a sostener el compromiso y la permanencia de los colaboradores en escenarios de mayor flexibilidad.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se centró en analizar y describir las percepciones en torno al liderazgo disruptivo y su relación directa con la retención del talento dentro de la organización “La Empresa”, examinando de forma exhaustiva aquellas prácticas de conducción que se encuentran estrechamente vinculadas al acompañamiento humano y al sentido de pertenencia.

Los resultados demuestran científicamente que las estrategias más valoradas radican en la seguridad psicológica, el reconocimiento interpersonal y la confianza mutua, aportando así un antecedente relevante para la fidelización centrada en las personas.

Palabra clave: Liderazgo disruptivo- Retención del talento- Trabajo remoto-Sentido de pertenencia- Sector IT-

INTRODUCCIÓN

1. Presentación de la problemática

En los últimos años, el mundo del trabajo ha experimentado transformaciones profundas que han modificado no solo la forma en que las organizaciones operan, sino también la manera en que las personas se vinculan con su trabajo. Estos cambios, impulsados por la digitalización, la globalización y la evolución de las dinámicas laborales, han generado nuevos desafíos para la gestión de Recursos Humanos, especialmente en lo que respecta a la capacidad de las organizaciones para sostener el compromiso y la permanencia de sus colaboradores en el tiempo. En este contexto, comprender los factores que influyen en la experiencia laboral se vuelve fundamental para interpretar los comportamientos organizacionales (Chiavenato, 2009).

Dentro de este escenario, el liderazgo se posiciona como uno de los ejes centrales en el análisis del comportamiento organizacional. Tradicionalmente, el liderazgo ha sido definido como la capacidad de influir en otros para alcanzar objetivos comunes, constituyendo un proceso clave dentro de las organizaciones (Robbins & Judge, 2009). Sin embargo, esta definición ha evolucionado a lo largo del tiempo, en la medida en que las estructuras organizacionales y las formas de trabajo han ido cambiando. Los modelos clásicos, basados en la autoridad formal y el control jerárquico, han comenzado a mostrar limitaciones frente a entornos laborales que demandan mayor flexibilidad, autonomía y participación (Northouse, 2021).

A partir de estas transformaciones, emergen nuevas formas de entender y ejercer el liderazgo, entre las cuales se destaca el liderazgo disruptivo. Este enfoque propone una ruptura con los esquemas tradicionales, promoviendo estilos de conducción más adaptativos, dinámicos y centrados en las personas. Según Lanuque (2022), el liderazgo disruptivo implica cuestionar las estructuras establecidas y generar nuevas formas de pensar y actuar dentro de la organización, favoreciendo la innovación y la transformación constante. En este sentido, el líder/PM deja de ser únicamente una figura de autoridad para convertirse en un facilitador del desarrollo de los colaboradores.

Desde esta perspectiva, el liderazgo disruptivo se vincula con prácticas que priorizan la cercanía, la comunicación abierta, la confianza y la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes. Drucker (2016) sostiene que el liderazgo efectivo en entornos contemporáneos requiere comprender a las personas y generar condiciones que potencien su desempeño, lo que implica ir más allá de la supervisión de tareas y enfocarse en la construcción de experiencias laborales significativas. De esta manera, el liderazgo comienza a ser entendido no solo como un mecanismo de dirección, sino como un factor que incide directamente en la forma en que los colaboradores viven su trabajo.

En este marco, la experiencia laboral adquiere un rol central en el análisis organizacional. La forma en que los colaboradores perciben su trabajo, su entorno y su vínculo con la organización influye en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. Según Robbins & Judge (2009), estos factores son determinantes en el comportamiento organizacional, ya que impactan en la actitud de los colaboradores y en su desempeño. En consecuencia, resulta pertinente analizar cómo el liderazgo, en sus diferentes formas, influye en estas dimensiones.

Por otra parte, la retención del talento se presenta como una de las principales preocupaciones para las organizaciones en la actualidad. En contextos laborales caracterizados por una mayor movilidad y por la existencia de múltiples oportunidades, la permanencia de los colaboradores ya no puede darse por sentada. Chiavenato (2017) define la retención como la capacidad de una organización para sostener a sus colaboradores en el tiempo, lo que implica generar condiciones que favorezcan su permanencia. En este sentido, la retención no se limita a evitar la rotación, sino que se relaciona con la calidad de la experiencia laboral que la organización ofrece.

Diversos estudios han señalado que la decisión de permanecer en una organización no responde a un único componente, sino a la interacción de múltiples factores. Entre ellas, el liderazgo ocupa un lugar destacado, en tanto influye en la forma en que los colaboradores perciben su trabajo y su vínculo con la organización (Dessler, 2015). De acuerdo con Robbins & Judge (2009), el estilo de liderazgo puede impactar en el nivel de compromiso organizacional, lo que a su vez se relaciona con la intención de permanencia o abandono.

En este sentido, resulta relevante profundizar en la relación entre el liderazgo disruptivo y la retención del talento, ya que, si bien el liderazgo disruptivo propone prácticas que podrían generar experiencias laborales más satisfactorias, no es posible asumir de manera directa que estas se traduzcan en mayores niveles de permanencia. Por el contrario, resulta necesario analizar esta relación de manera específica, considerando tanto la percepción de los colaboradores como las dinámicas propias del entorno organizacional; en esta línea, el análisis de dicha relación también permite incorporar otras dimensiones relevantes del comportamiento organizacional, entre las cuales la motivación y el compromiso ocupan un lugar importante, en tanto se vinculan directamente con la forma en que los colaboradores se involucran en su trabajo. Según Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional se relaciona con el vínculo psicológico que une al colaborador con la organización, mientras que la motivación influye en la intensidad y dirección del comportamiento laboral; ambas dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas con el liderazgo, en la medida en que este puede fomentar o limitar el desarrollo de dichas actitudes.

Por otro lado, el equilibrio entre la vida personal y laboral se presenta como un aspecto cada vez más relevante en el análisis de la experiencia del colaborador. En entornos donde las fronteras entre el trabajo y la vida personal se vuelven más difusas, especialmente a partir de la expansión del trabajo remoto, los colaboradores tienden a valorar cada vez más la posibilidad de conciliar ambas dimensiones (Greenhaus & Allen, 2011). En este sentido, el liderazgo puede desempeñar un rol clave en la construcción de condiciones que favorezcan este equilibrio, influyendo en la percepción que los colaboradores tienen sobre su calidad de vida laboral.

A partir de lo expuesto, se observa que el liderazgo disruptivo no solo puede incidir en la retención del talento, sino también en otras dimensiones relevantes como la motivación, el compromiso y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Estas dimensiones, lejos de analizarse de manera aislada, forman parte de un entramado complejo que configura la experiencia laboral de los colaboradores. En este sentido, comprender la relación entre ellas permite obtener una visión más integral del fenómeno organizacional.

Por lo que resulta pertinente indagar de qué manera el liderazgo disruptivo se vincula con la retención del talento, así como analizar su relación con otras dimensiones vinculadas a la experiencia laboral y a la permanencia de los colaboradores. Este análisis permitirá aportar una mirada más profunda sobre el rol del liderazgo en la experiencia del colaborador y en su decisión de permanencia dentro de la organización.

Por lo expuesto, los interrogantes que motivan la investigación son los siguientes:

- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo disruptivo y la retención del talento en los colaboradores de “La Empresa”?
- ¿Qué prácticas de liderazgo se asocian con el compromiso y la permanencia de los colaboradores dentro de la organización?
- ¿Qué factores influyen en la permanencia de los colaboradores dentro de “La Empresa”?

2. Justificación de la temática

El presente estudio se desarrolla en una organización del sector tecnológico IT, en adelante denominada “La Empresa”, con el fin de preservar su confidencialidad. Se trata de una compañía argentina que opera bajo una modalidad de trabajo 100 % remota, conformada por un equipo en expansión constante de profesionales de distintas áreas: desarrollo, diseño, testing, soporte, liderazgo de proyectos y Recursos Humanos. La cultura organizacional de “La Empresa”, se

caracteriza por promover la autonomía, la innovación y la colaboración digital, valores fundamentales para el funcionamiento de equipos distribuidos en entornos virtuales.

En este contexto, la gestión de las personas presenta desafíos particulares, especialmente en lo que respecta al liderazgo y retención del talento. La virtualidad, sumada a las dinámicas propias del sector tecnológico, implica que la experiencia laboral de los colaboradores se encuentre fuertemente mediada por la forma en que se ejercen las prácticas de liderazgo. En este sentido, se observa que aspectos como la comunicación, el acompañamiento, el feedback y la generación de confianza pueden influir en la manera en que los colaboradores perciben su trabajo y su vínculo con la organización (Hoch & Dulebohn, 2017).

A partir de ello, la retención del talento se presenta como una dimensión clave para el desarrollo organizacional. Tal como señalan Chiavenato (2017) y Dessler (2015), la permanencia de los colaboradores no depende únicamente de factores económicos, sino que se encuentra asociada a la calidad de la experiencia laboral, en la cual el liderazgo ocupa un rol central. En este marco, se considera pertinente analizar si las prácticas asociadas al liderazgo disruptivo se vinculan con la retención de los colaboradores, así como con otras dimensiones relevantes como la motivación, el compromiso y la percepción de equilibrio entre la vida personal y laboral.

La investigación se centraliza en comprender cómo se manifiestan las prácticas de liderazgo dentro de la organización y de qué manera estas se relacionan con la permanencia de los colaboradores. Este abordaje permite no solo describir la situación actual, sino también identificar aquellos aspectos del liderazgo que pueden estar favoreciendo o limitando la retención del talento dentro de La Empresa.

En relación con la población de estudio, la investigación se lleva a cabo considerando la totalidad de los colaboradores de “La Empresa”. Este criterio permite obtener una visión integral del fenómeno analizado, contemplando la diversidad de experiencias y percepciones presentes dentro de la organización.

Con el fin de abordar esta situación, la investigación se orienta bajo un enfoque cuantitativo, el cual, según Hernández Sampieri (2014), se caracteriza por utilizar la recolección de datos numéricos, la medición objetiva de variables y el análisis estadístico para responder a los interrogantes planteados, identificar tendencias, patrones y relaciones entre las variables de liderazgo y retención, otorgando un nivel de precisión que facilita describir y comprender el fenómeno organizacional.

El tipo de estudio adoptado es descriptivo, ya que se busca detallar y medir las características principales de las variables de análisis, liderazgo y retención del talento, dentro de

la organización, estos estudios descriptivos permiten especificar cómo se manifiestan los fenómenos en una población determinada y reconocer comportamientos, actitudes y valoraciones que emergen de manera recurrente (Hernández Sampieri, 2014). En este caso, el diseño descriptivo permite analizar cómo se expresan las prácticas de liderazgo vigentes y de qué manera son percibidas por los colaboradores, posibilitando identificar qué dimensiones del liderazgo se asocian con mayores niveles de compromiso, sentido de pertenencia e intención de permanencia dentro de la organización.

En este sentido, la relevancia del estudio radicará en la posibilidad de generar información sistematizada que permita comprender la relación entre el liderazgo disruptivo y la retención del talento dentro de La Empresa. A partir de los resultados obtenidos, el área de Recursos Humanos podrá contar con un insumo valioso para la toma de decisiones, orientando sus acciones hacia el fortalecimiento de aquellas prácticas de liderazgo que favorezcan la permanencia de los colaboradores y la mejora de la experiencia laboral en la organización.

3. Objetivos de la investigación

Analizar el impacto del liderazgo disruptivo en la retención del talento dentro de “La Empresa” en 2026.

Objetivos específicos

- Analizar la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de liderazgo existentes en la organización.
- Describir el sentido de pertenencia y la intención de permanencia de los colaboradores dentro de la organización.
- Determinar la relación entre las prácticas de liderazgo y la retención del talento en el contexto de "La Empresa".

4. Organización de la Tesina

La presente tesina se encuentra organizada en cinco capítulos que permiten desarrollar de manera progresiva el problema de investigación planteado.

En primer lugar, el Capítulo I corresponde al marco teórico, donde se desarrollan los principales conceptos vinculados al liderazgo, liderazgo disruptivo, retención del talento, compromiso organizacional, motivación, sentido de pertenencia y equilibrio entre la vida personal y laboral, incorporando además antecedentes y estudios previos relacionados con la temática investigada, con el objetivo de construir el sustento conceptual necesario para comprender el fenómeno analizado.

El Capítulo II presenta la descripción del objeto de estudio, abordando las características generales de “La Empresa”, su contexto organizacional, modalidad de trabajo, estructura interna y principales dinámicas vinculadas a la gestión de personas dentro del sector IT, permitiendo contextualizar el entorno donde se desarrolla la investigación y comprender las particularidades organizacionales relacionadas con las variables analizadas.

Por su parte, el Capítulo III desarrolla la metodología de investigación utilizada para llevar adelante el estudio, especificando el enfoque metodológico, el tipo de investigación, los participantes, el instrumento de recolección de datos, el procedimiento implementado y las técnicas de análisis utilizadas para el tratamiento de la información obtenida, fundamentando cada una de las decisiones metodológicas adoptadas a lo largo del trabajo.

Posteriormente, el Capítulo IV expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario, incluyendo la caracterización de la población relevada, la presentación de los datos y el análisis de los resultados en relación con los objetivos específicos planteados en la investigación, permitiendo identificar tendencias descriptivas y asociaciones vinculadas a las prácticas de liderazgo, el sentido de pertenencia y la permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

Finalmente, el Capítulo V presenta la discusión y las conclusiones finales del estudio, incorporando además las recomendaciones, limitaciones, futuras líneas de investigación y el aporte final de la tesina en relación con el liderazgo disruptivo y la retención del talento dentro de organizaciones del sector tecnológico, buscando aportar una mirada integral sobre la importancia que adquieren actualmente las prácticas de liderazgo centradas en las personas dentro de los entornos laborales contemporáneos.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

Sampieri (2010) señala que el marco teórico comprende el conjunto de conocimientos, conceptos y desarrollos previos que se han producido en torno al fenómeno estudiado. Esta estructura funciona como el sustento conceptual del estudio, ya que organiza ideas, hallazgos y proposiciones que permiten comprender y orientar la investigación.

En este sentido, el marco teórico no solo permite contextualizar el problema de investigación, sino también delimitar los conceptos centrales y establecer relaciones entre las variables analizadas. Tal como sostienen Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), la revisión de la literatura posibilita identificar antecedentes relevantes, teorías existentes y enfoques que contribuyen a explicar el fenómeno en estudio, brindando una base sólida para el desarrollo de la investigación.

En consecuencia, el presente capítulo se organiza en función de los ejes conceptuales que permiten abordar el problema de investigación. En primer lugar, se desarrollan los principales enfoques teóricos sobre liderazgo, analizando su evolución y las corrientes más relevantes, con especial énfasis en aquellas perspectivas que permiten comprender las transformaciones actuales en las prácticas de conducción dentro de las organizaciones.

En segundo lugar, se aborda el concepto de retención del talento, analizando sus principales definiciones y los factores que inciden en la permanencia de los colaboradores dentro de una organización. En este sentido, la retención será entendida no solo como la capacidad de evitar la rotación, sino como un proceso vinculado a la calidad de la experiencia laboral, en el cual intervienen dimensiones como el compromiso, la motivación y el vínculo con la organización (Chiavenato, 2017; Dessler, 2015).

Posteriormente, se desarrollan aquellas dimensiones que permiten comprender la relación entre el liderazgo y la retención del talento, tales como el compromiso organizacional, la motivación laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral ya que resultan relevantes en tanto contribuyen a explicar cómo las prácticas de liderazgo pueden influir en la experiencia de los colaboradores y, en consecuencia, en su decisión de permanencia (Robbins & Judge, 2009; Meyer & Allen, 1991).

Finalmente, se presentan los antecedentes y el estado del arte vinculados a la temática, con el objetivo de identificar los principales aportes académicos en relación con el liderazgo y la

retención del talento, así como las líneas de investigación que han abordado la relación entre ambas variables en contextos organizacionales contemporáneos.

Liderazgo

1. Conceptualización del liderazgo

El liderazgo ha sido abordado como un fenómeno central dentro del comportamiento organizacional y la administración, debido a su influencia directa sobre la coordinación, la motivación y el desempeño de los equipos de trabajo (Robbins & Judge, 2009).

En términos generales, puede definirse como la capacidad de influir en un grupo para el logro de objetivos comunes, destacando que dicha influencia no depende exclusivamente de la autoridad formal, sino de conductas, decisiones y estilos que orientan el accionar colectivo (Robbins & Judge, 2009). De manera complementaria, Northouse (2021) plantea que el liderazgo implica un proceso relacional mediante el cual una persona influye en otras para alcanzar una meta compartida, enfatizando que se trata de un fenómeno dinámico y contextual, en la misma línea, Yukl (2013) sostiene que el liderazgo se expresa a través de conductas dirigidas a influir en la interpretación de eventos, la elección de objetivos, la organización del trabajo y la motivación de los miembros del grupo, lo cual permite comprenderlo como un proceso complejo que integra dimensiones individuales, grupales y situacionales.

Desde esta perspectiva, conceptualizar el liderazgo requiere delimitarlo como un fenómeno que combina influencia, dirección y sentido compartido, pero que varía según el contexto, el tipo de tarea, la cultura organizacional y las características de los seguidores (Yukl, 2013). Asimismo, el liderazgo se vincula con la construcción de significados y con la capacidad de orientar emocionalmente a los equipos, ya que la forma en que se lidera impacta en el clima de trabajo, la satisfacción y el compromiso (Robbins & Judge, 2009). Comprender el liderazgo implica integrar definiciones clásicas, enfoques teóricos y evidencias que muestran su carácter situacional y su evolución a lo largo del tiempo (Northouse, 2021).

En este sentido, el liderazgo no puede ser comprendido como un concepto estático o universal, sino como un fenómeno que se transforma en función de los cambios sociales, económicos y organizacionales que atraviesan las instituciones. A lo largo del tiempo, las distintas teorías han puesto el foco en diferentes dimensiones del liderazgo, desde las características individuales del líder/PM hasta los procesos relacionales y contextuales que influyen en su efectividad. Esta evolución teórica refleja la complejidad del fenómeno y la necesidad de abordarlo desde múltiples perspectivas que permitan comprender su impacto en diversos entornos organizacionales (Yukl, 2013).

Asimismo, el liderazgo adquiere particular relevancia en contextos organizacionales caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante, donde la capacidad de influir, orientar y movilizar a los equipos se vuelve un factor clave para alcanzar los objetivos propuestos. En estos escenarios, el liderazgo no solo implica dirigir tareas, sino también construir sentido, facilitar la adaptación y promover el compromiso de los colaboradores frente a desafíos emergentes.

Esto supone que el líder/PM debe ser capaz de interpretar el contexto, comprender las necesidades del equipo y ajustar su estilo de conducción en función de las demandas situacionales (Northouse, 2021).

En esta línea, diversos autores coinciden en que el liderazgo trasciende la simple coordinación de actividades y se vincula con la capacidad de generar condiciones que favorezcan el desempeño colectivo. Esto incluye aspectos como la creación de un clima de confianza, la promoción de la comunicación efectiva y el desarrollo de vínculos interpersonales que permitan sostener el trabajo en equipo. La forma en que se ejerce el liderazgo incide directamente en dimensiones organizacionales clave, como la satisfacción laboral, el compromiso y la permanencia de los colaboradores dentro de la organización (Robbins & Judge, 2009).

Por otra parte, resulta importante considerar que el liderazgo no se ejerce en un vacío, sino que se encuentra condicionado por factores estructurales y culturales propios de cada organización. Elementos como la cultura organizacional, los valores institucionales y las características del entorno influyen en la forma en que el liderazgo es percibido y en su efectividad. En consecuencia, el estudio del liderazgo requiere integrar no solo las características del líder/PM, sino también las particularidades del contexto en el que se desarrolla (Yukl, 2013).

De este modo, el liderazgo se configura como un proceso dinámico que involucra la interacción entre el líder/PM, los seguidores y el entorno, donde cada uno de estos elementos contribuye a definir la forma en que se ejerce la influencia y se alcanzan los objetivos organizacionales. Esta mirada integral permite comprender por qué diferentes estilos de liderazgo pueden resultar efectivos en determinados contextos y no en otros, reforzando la idea de que no existe un único modelo universal de liderazgo, sino múltiples formas de ejercerlo en función de las condiciones específicas de cada situación (Northouse, 2021).

1.1 Corrientes clásicas del liderazgo

Los primeros desarrollos teóricos sobre liderazgo se centraron en explicar por qué ciertas personas eran líderes y otras no, dando origen a las teorías de rasgos. Estas perspectivas

buscaron identificar características relativamente estables, como inteligencia, seguridad personal o carisma, asociadas al liderazgo, asumiendo que existían atributos innatos diferenciadores (Stogdill, 1948). Sin embargo, revisiones posteriores mostraron que los rasgos, por sí solos, no explicaban de manera suficiente la eficacia del liderazgo en contextos diversos, lo que impulsó un desplazamiento hacia enfoques centrados en la conducta (Stogdill, 1948; Yukl, 2013). En este tránsito, surgieron las teorías conductuales, que sostuvieron que el liderazgo podía comprenderse observando lo que los líderes/PM hacen, más que lo que son.

Estudios clásicos identificaron estilos de liderazgo vinculados a la orientación, a la tarea y a las personas, y analizaron cómo estas conductas afectaban el desempeño y la satisfacción (Yukl, 2013). De forma complementaria, investigaciones tempranas sobre estilos de liderazgo, como el liderazgo autoritario, democrático y *laissez-faire*, destacaron que la forma de conducción influye en la motivación, la participación y la dinámica grupal (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

En conjunto, estas corrientes clásicas consolidaron la idea de que el liderazgo puede aprenderse, desarrollarse y evaluarse a partir de prácticas observables, aunque aún mantenían limitaciones al no considerar con suficiente fuerza el peso del contexto (Yukl, 2013).

Posteriormente, las teorías contingenciales o situacionales introdujeron un avance fundamental: la efectividad del liderazgo no depende de un estilo único, sino de la adecuación entre el estilo del líder y las demandas de la situación. En este marco, Fiedler (1967) propuso que la eficacia del liderazgo depende de la relación líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del cargo, planteando que distintos escenarios requieren diferentes configuraciones. De manera complementaria, el liderazgo situacional enfatizó la necesidad de ajustar el estilo de dirección según el nivel de desarrollo y autonomía de los colaboradores (Hersey & Blanchard, 1982).

Estas corrientes resultan relevantes porque abren el camino a concepciones contemporáneas donde la adaptabilidad, la flexibilidad y la lectura del contexto se convierten en competencias centrales (Northouse, 2021).

A partir de este punto, el estudio del liderazgo comienza a incorporar con mayor profundidad la idea de que las conductas del líder no pueden analizarse de manera aislada, sino en relación con las características del entorno en el que se desarrollan. La introducción del contexto como variable explicativa permite comprender que la efectividad del liderazgo no depende exclusivamente de rasgos individuales o de estilos definidos, sino de la capacidad de interpretar situaciones específicas y responder de manera adecuada a las demandas que estas presentan.

En este sentido, el liderazgo deja de ser entendido como un conjunto de atributos universales y pasa a concebirse como un proceso dinámico que requiere adaptación constante (Yukl, 2013), y que implica reconocer que distintos escenarios organizacionales requieren diferentes formas de conducción. Por ejemplo, en contextos altamente estructurados y con tareas claramente definidas, los estilos de liderazgo orientados a la organización y al control pueden resultar más eficaces. En cambio, en entornos caracterizados por la incertidumbre, la innovación o la necesidad de cambio, adquieren mayor relevancia estilos que promuevan la participación, la creatividad y la autonomía de los colaboradores.

Esta diferenciación refuerza la idea de que no existe un único modelo de liderazgo válido para todas las situaciones, sino que la efectividad depende de la capacidad de ajuste entre el líder y el contexto en el que actúa (Fiedler, 1967; Northouse, 2021) y también del nivel de desarrollo, competencia y compromiso de los colaboradores.

De esta manera, las corrientes clásicas no solo constituyen un punto de partida para el estudio del liderazgo, sino que también ofrecen herramientas conceptuales que continúan siendo relevantes para analizar las prácticas de conducción en el contexto organizacional actual. La posibilidad de identificar estilos, comprender conductas y analizar la influencia del contexto permite construir una base teórica sólida sobre la cual se desarrollan los enfoques contemporáneos. Estos últimos retoman muchos de los aportes de las teorías clásicas, pero los amplían incorporando nuevas dimensiones vinculadas a la complejidad de las organizaciones actuales y a las demandas emergentes del entorno laboral.

1.2 Corrientes contemporáneas del liderazgo

Las corrientes contemporáneas ponen énfasis en la capacidad del liderazgo para movilizar significados, construir compromiso y generar cambios, en lugar de limitarse al control o a la supervisión de tareas (Northouse, 2021). En este marco, Burns (1978) distinguió entre liderazgo transaccional y transformacional, señalando que el primero se basa en intercambios y recompensas, mientras que el segundo busca elevar la motivación y el nivel de compromiso de los seguidores.

Bernard M. Bass (1985) amplió esta perspectiva y propuso que el liderazgo transformacional potencia el desempeño al estimular la identificación con una visión, la confianza y la motivación intrínseca. Luego, Bass y Avolio (1990) sistematizaron este enfoque a través de cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, que continúan siendo una referencia central en la literatura del liderazgo.

El liderazgo transformacional se distingue por su capacidad de generar cambios en los niveles de motivación, valores y compromiso de los colaboradores, promoviendo una identificación más profunda con los objetivos organizacionales. A diferencia del enfoque transaccional, este modelo no se limita al intercambio de recompensas, sino que busca inspirar a los individuos a trascender sus intereses personales en función de un propósito colectivo incorporando características como la capacidad de construir una visión compartida, fomentar el desarrollo individual, estimular el pensamiento crítico y generar un sentido de pertenencia dentro del equipo. Este tipo de liderazgo resulta especialmente relevante en contextos organizacionales dinámicos, donde la adaptación, el aprendizaje continuo y la innovación se convierten en factores clave para el desempeño (Bass, 1985; Northouse, 2021).

En contraste, el liderazgo transaccional se asocia a la definición de objetivos, la supervisión del desempeño y el uso de recompensas o correcciones en función de resultados, lo cual resulta útil en contextos de alta estandarización y control (Bass & Avolio, 1990).

El liderazgo transaccional se caracteriza por establecer relaciones basadas en intercambios explícitos entre el líder y los colaboradores, donde el cumplimiento de objetivos se vincula directamente con distinciones o sanciones. Este enfoque se apoya en mecanismos de supervisión y control, donde el líder define metas claras, monitorea el desempeño y actúa en función de los resultados obtenidos. Dentro de este modelo, Bass y Avolio (1990) identifican dos componentes principales: la recompensa contingente, que implica reconocer el logro de objetivos mediante incentivos, y la gestión por excepción, que se centra en la corrección de desvíos o errores. Este tipo de liderazgo resulta eficaz en contextos donde las tareas están claramente definidas y requieren cumplimiento de normas, aunque presenta limitaciones en escenarios donde se demanda creatividad, autonomía o innovación.

No obstante, la literatura indica que los modelos transaccionales pueden resultar insuficientes para escenarios donde se requiere innovación, aprendizaje continuo y compromiso emocional, debido a su foco en incentivos extrínsecos y en el corto plazo (Robbins & Judge, 2009). Por ello, el liderazgo transformacional se ha vinculado con niveles superiores de satisfacción y compromiso, al trabajar sobre la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia (Robbins & Judge, 2009; Bass, 1985).

Asimismo, otras corrientes contemporáneas han incorporado dimensiones éticas, relacionales y emocionales. Por ejemplo, el liderazgo auténtico destaca la coherencia entre valores, acciones y comunicación, promoviendo relaciones de confianza y transparencia (Avolio & Gardner, 2005).

En paralelo, los enfoques que integran la inteligencia emocional sostienen que la autoconciencia, la empatía y la gestión de emociones del líder influyen en el clima y en la efectividad del equipo (Goleman, 2000).

En este marco, la inteligencia emocional adquiere un rol central dentro del ejercicio del liderazgo, ya que refiere a la capacidad del líder para reconocer, comprender y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás. Goleman (2000) identifica componentes clave como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, los cuales influyen directamente en la calidad de las interacciones dentro del equipo.

La presencia de estas competencias favorece la construcción de vínculos de confianza, la gestión efectiva de conflictos y la generación de climas laborales positivos, aspectos que inciden en la motivación y en el desempeño de los colaboradores.

Estas perspectivas amplían la comprensión del liderazgo como un fenómeno vinculado no solo a estrategias de dirección, sino también a la calidad del vínculo y a la construcción de condiciones psicológicas que sostienen el desempeño (Edmondson, 1999).

En relación con esto, Edmondson (1999) introduce el concepto de seguridad psicológica, entendida como la percepción compartida de que el entorno de trabajo permite a los individuos expresarse, cometer errores y participar sin temor a consecuencias negativas. Estas condiciones psicológicas resultan fundamentales para el desempeño, ya que favorecen la participación activa, el aprendizaje y la innovación dentro de los equipos.

Cuando los colaboradores perciben que pueden aportar ideas o plantear inquietudes sin ser juzgados, se genera un entorno que potencia el compromiso y la mejora continua. En este sentido, el liderazgo cumple un rol clave en la construcción de estos espacios, ya que las conductas del líder influyen directamente en la percepción de seguridad y en la calidad de las interacciones dentro del equipo.

1.3 Actualidad del liderazgo

En la actualidad, el liderazgo se desarrolla en un contexto caracterizado por cambios acelerados, transformación digital y mayor complejidad organizacional, lo que exige modelos más flexibles y adaptativos (Schwab, 2016), especialmente en lo que respecta a la capacidad de sostener el compromiso y la continuidad de los colaboradores en contextos de cambio. En escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, la conducción basada exclusivamente en control y jerarquía pierde efectividad, y se vuelve central la capacidad de interpretar el entorno, facilitar la adaptación y sostener la coordinación en medio del cambio (Bennett & Lemoine, 2014).

La digitalización también ha transformado la forma de liderar, particularmente por el auge de entornos virtuales, equipos distribuidos y comunicación mediada por tecnología. En este escenario, el liderazgo requiere fortalecer competencias vinculadas a la comunicación clara, la autonomía, la confianza y la coordinación remota, dado que las dinámicas de supervisión tradicional se vuelven menos viables (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001).

Investigaciones sobre liderazgo en equipos virtuales subrayan la importancia de establecer objetivos compartidos, sostener vínculos de confianza y garantizar retroalimentación frecuente, especialmente cuando disminuye la interacción presencial (Hoch & Dulebohn, 2017).

En este escenario, la actualidad del liderazgo se vincula de manera directa con la capacidad de gestionar la complejidad, ya que las organizaciones operan en contextos donde la velocidad del cambio, la circulación constante de información y la transformación de los procesos exigen respuestas más ágiles y menos rígidas que en modelos anteriores. Esto supone que quienes lideran deben sostener la coordinación del trabajo al mismo tiempo que interpretan el entorno, identifican señales de cambio y ajustan decisiones en función de situaciones que muchas veces se presentan con altos niveles de incertidumbre, lo cual vuelve especialmente relevante la capacidad de lectura contextual y de adaptación permanente (Bennett & Lemoine, 2014; Northouse, 2021). En otras palabras, el liderazgo actual no se limita a organizar tareas ni a controlar resultados, sino que implica orientar a los equipos en escenarios cambiantes, facilitar la transición frente a nuevas demandas y sostener una dirección clara aun cuando el contexto modifique las condiciones de trabajo previstas inicialmente (Kotter, 1996).

A su vez, la transformación digital ha redefinido de manera sustantiva la forma en que se construyen los vínculos de trabajo y, en consecuencia, la forma en que se ejerce el liderazgo, dado que la expansión de entornos virtuales, equipos distribuidos y canales de comunicación mediados por tecnología ha reducido la centralidad de la supervisión presencial y ha incrementado la importancia de otras competencias, tales como la claridad comunicacional, la capacidad de generar acuerdos a distancia, el seguimiento de objetivos sin recurrir al control permanente y la posibilidad de sostener relaciones de confianza en contextos de menor contacto directo (Avolio et al., 2001; Hoch & Dulebohn, 2017). En este marco, liderar también supone construir presencia sin proximidad física constante, es decir, lograr que el equipo mantenga alineación, compromiso y sentido de pertenencia aun cuando la interacción se desarrolle a través de plataformas, reuniones virtuales o intercambios asincrónicos. Esta transformación modifica no solo los instrumentos de coordinación, sino también la lógica misma de la conducción, ya que obliga a reemplazar formas tradicionales de supervisión por prácticas basadas en la autonomía, la responsabilidad compartida y la confianza mutua (Hoch & Dulebohn, 2017).

En relación con ello, la comunicación ocupa un lugar cada vez más central dentro del liderazgo contemporáneo, no solo como medio de transmisión de información, sino como herramienta de alineación, contención y construcción de sentido dentro de los equipos. Cuando las organizaciones atraviesan cambios frecuentes o trabajan en modalidades híbridas y remotas, la falta de claridad en la comunicación puede generar desorientación, fragmentación o pérdida de cohesión; por eso, quienes lideran deben ser capaces de establecer prioridades comprensibles, sostener intercambios frecuentes y transmitir con claridad tanto los objetivos como las razones que fundamentan determinadas decisiones (Kotter, 1996; Avolio et al., 2001).

En este punto, la comunicación deja de ser un complemento del liderazgo para convertirse en una de sus expresiones más concretas, especialmente cuando el trabajo requiere coordinación distribuida, ajustes rápidos y capacidad de respuesta frente a nuevas exigencias del entorno.

Al mismo tiempo, la actualidad del liderazgo también se encuentra atravesada por la necesidad de promover autonomía en los colaboradores, especialmente en organizaciones donde las dinámicas de trabajo ya no permiten un seguimiento directo y constante de cada tarea. Esto no implica ausencia de dirección, sino una forma distinta de ejercerla, donde el liderazgo se orienta a definir marcos de acción, establecer expectativas claras y acompañar procesos sin interferir de manera rígida en cada instancia del trabajo. La autonomía, en este contexto, se articula con la confianza y con la posibilidad de que los miembros del equipo asuman responsabilidad sobre sus decisiones, lo cual exige liderazgos capaces de equilibrar orientación y flexibilidad, seguimiento y delegación, estructura y margen de acción (Northouse, 2021; Hoch & Dulebohn, 2017). De este modo, la conducción se vuelve menos dependiente del control directo y más vinculada a la capacidad de generar condiciones para que el equipo pueda operar con responsabilidad, claridad y compromiso.

Otro rasgo característico del liderazgo actual se relaciona con la diversidad creciente dentro de las organizaciones, tanto en términos de trayectorias y perfiles como de experiencias, perspectivas y modos de vincularse con el trabajo. En este marco, liderar también implica integrar diferencias, gestionar expectativas diversas y construir espacios donde esa heterogeneidad no derive en fragmentación sino en articulación productiva. La complejidad organizacional contemporánea exige que quienes lideran puedan coordinar equipos con necesidades distintas, promover la colaboración entre perfiles diversos y sostener una dinámica de trabajo donde las diferencias no obstaculicen los objetivos colectivos, sino que puedan convertirse en fuente de aprendizaje. (Schwab, 2016; Northouse, 2021).

Finalmente, la actualidad del liderazgo muestra que la efectividad ya no puede pensarse únicamente en términos de control, orden o cumplimiento, sino también en función de la capacidad para sostener compromiso, facilitar adaptación y coordinar personas en contextos

atravesados por transformación tecnológica, complejidad organizacional y nuevas formas de trabajo. Por eso, el liderazgo actual requiere integrar lectura del entorno, claridad estratégica, competencias relacionales y uso inteligente de la tecnología, articulando dimensiones humanas y organizacionales que hoy resultan inseparables dentro de la práctica de conducir equipos (Avolio et al., 2001; Bennett & Lemoine, 2014; Schwab, 2016).

1.4 Liderazgo disruptivo

Las transformaciones sociales, tecnológicas y organizacionales de las últimas décadas han impulsado cambios significativos en las formas de conducción dentro de las organizaciones, dando lugar a estilos de liderazgo más flexibles, dinámicos y orientados a las personas. En este contexto, surge el concepto de liderazgo disruptivo, entendido como una forma de liderazgo que cuestiona estructuras tradicionales de conducción y promueve nuevas maneras de gestionar equipos, favoreciendo la innovación, la adaptabilidad y la construcción de vínculos más horizontales dentro de las organizaciones (Lanuque, 2022).

A diferencia de modelos de liderazgo más tradicionales, caracterizados por estructuras jerárquicas rígidas y una supervisión centrada en el control, el liderazgo disruptivo propone dinámicas más participativas y colaborativas, en las cuales el líder deja de ocupar únicamente un rol de dirección vertical para posicionarse como facilitador del desarrollo de los equipos. En este sentido, el liderazgo disruptivo no se limita únicamente a la incorporación de cambios tecnológicos o metodológicos, sino que implica una transformación en la manera de comprender las relaciones laborales y organizacionales.

Diversos autores sostienen que las organizaciones contemporáneas requieren líderes capaces de desenvolverse en entornos dinámicos e inciertos, donde la capacidad de adaptación y la innovación adquieren una relevancia creciente (Northouse, 2021). En este marco, el liderazgo disruptivo se vincula con habilidades como la flexibilidad, la escucha activa, la cercanía y la promoción de la autonomía, aspectos que contribuyen a generar entornos de trabajo más participativos y orientados al aprendizaje continuo.

Asimismo, este estilo de liderazgo se relaciona con la capacidad de impulsar transformaciones culturales dentro de las organizaciones. Según Drucker (2016), los líderes contemporáneos deben ser capaces de anticiparse a los cambios y generar condiciones que permitan a las organizaciones adaptarse a nuevos contextos sin perder cohesión interna. Desde esta perspectiva, el liderazgo disruptivo promueve formas de conducción que priorizan la innovación, la creatividad y la construcción de espacios laborales más abiertos y flexibles.

Por otra parte, el liderazgo disruptivo también se asocia con prácticas orientadas al desarrollo de vínculos más cercanos entre líderes y colaboradores. La comunicación transparente, la generación de confianza y el acompañamiento aparecen como elementos relevantes dentro de este enfoque, especialmente en contextos donde las dinámicas laborales requieren mayores niveles de autonomía y trabajo colaborativo (Robbins & Judge, 2009).

En este sentido, el liderazgo disruptivo puede contribuir a la construcción de experiencias laborales más satisfactorias, en tanto favorece entornos donde los colaboradores perciben mayores posibilidades de participación, reconocimiento y desarrollo. Diversos autores sostienen que las prácticas de liderazgo basadas en la confianza, la participación y el acompañamiento tienden a fortalecer el compromiso y la identificación de los colaboradores con la organización (Bass & Riggio, 2006). De este modo, las prácticas de liderazgo dejan de centrarse exclusivamente en la supervisión de tareas para orientarse también hacia la generación de vínculos organizacionales más sólidos, donde la comunicación, la cercanía y el reconocimiento adquieren una relevancia significativa dentro de la experiencia laboral (Robbins & Judge, 2009).

En relación con lo expuesto, el liderazgo disruptivo puede entenderse como una forma de conducción alineada con las transformaciones actuales del mundo laboral, caracterizada por la flexibilidad, la innovación y la orientación hacia las personas. En este marco, analizar la relación entre este estilo de liderazgo y la retención del talento permite comprender de qué manera determinadas prácticas de conducción pueden influir en la permanencia de los colaboradores dentro de las organizaciones. En relación con ello, (Dessler, 2015) sostiene que las organizaciones que promueven entornos de trabajo participativos y orientados al desarrollo de las personas tienden a favorecer mayores niveles de compromiso y permanencia organizacional.

Retención de Talento

2. Conceptualización de la retención del talento

La retención del talento constituye uno de los conceptos centrales dentro de la gestión de Recursos Humanos contemporánea, especialmente en contextos organizacionales caracterizados por la alta competitividad, la movilidad laboral y la constante transformación de las dinámicas de trabajo. En este escenario, las organizaciones ya no solo deben enfocarse en atraer talento, sino también en generar condiciones que permitan sostenerlo en el tiempo, lo que implica comprender la retención como un proceso estratégico vinculado al desarrollo organizacional (Chiavenato, 2017).

Desde una perspectiva conceptual, la retención puede definirse como la capacidad de una organización para mantener a sus colaboradores, evitando su salida voluntaria y promoviendo su permanencia a través de prácticas que impactan en su satisfacción, compromiso y desarrollo profesional (Dessler, 2015). Sin embargo, esta definición resulta limitada si se la interpreta únicamente desde una lógica de permanencia física, ya que diversos autores coinciden en que la retención implica también una dimensión psicológica, vinculada al grado en que el colaborador desea continuar formando parte de la organización (Meyer & Allen, 1991).

En este sentido, la retención debe ser entendida como un proceso dinámico, en el cual intervienen múltiples factores tanto individuales como organizacionales. Robbins & Judge (2009) sostienen que la decisión de permanecer en una organización se encuentra influenciada por factores asociados como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las percepciones sobre el entorno de trabajo. De este modo, la retención no puede analizarse de manera aislada, sino en relación con la experiencia laboral que los colaboradores atraviesan en su día a día.

Asimismo, resulta importante diferenciar la retención de otros conceptos afines, como la rotación del personal. Mientras que la rotación se refiere al flujo de entrada y salida de colaboradores dentro de una organización, la retención se orienta a comprender las causas que explican la permanencia. En este sentido, ambas dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas, pero responden a enfoques analíticos diferentes (Chiavenato, 2017).

En consecuencia, abordar la retención del talento implica analizar no solo cuántos colaboradores permanecen en una organización, sino también por qué lo hacen. Esta perspectiva permite superar una visión meramente cuantitativa del fenómeno, incorporando una dimensión vinculada a las percepciones, motivaciones y expectativas de los colaboradores. De este modo, la retención se configura como un indicador relevante de la calidad de la experiencia laboral y de la efectividad de las prácticas de gestión de personas (Dessler, 2015; Robbins & Judge, 2009).

2.1 Factores que influyen en la retención del talento

La retención del talento se configura como un fenómeno multifactorial, en el cual intervienen diversos factores asociados que inciden en la decisión de los colaboradores de permanecer o no dentro de una organización. En este sentido, la literatura coincide en que no existe un único factor determinante, sino una combinación de elementos que, en conjunto, configuran la experiencia laboral del individuo (Dessler, 2015).

Entre los principales factores que influyen en la retención, el clima organizacional ocupa un lugar central. Este concepto refiere a las percepciones compartidas por los colaboradores

respecto al entorno de trabajo, incluyendo aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación y el estilo de gestión. Robbins & Judge (2009) señalan que un clima organizacional positivo se encuentra asociado a mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso, lo que incide directamente en la permanencia.

Otro factor relevante es el reconocimiento, entendido como la valoración del desempeño y el aporte de los colaboradores dentro de la organización. La falta de reconocimiento puede generar desmotivación y disminuir el compromiso, mientras que su presencia contribuye a fortalecer el vínculo entre el colaborador y la organización (Dessler; 2015). En este sentido, el reconocimiento no solo se vincula con recompensas económicas, sino también con aspectos simbólicos y emocionales.

Asimismo, las oportunidades de desarrollo profesional constituyen un elemento clave en la retención del talento. Los colaboradores tienden a valorar aquellas organizaciones que les permiten adquirir nuevas habilidades, asumir desafíos y proyectar su crecimiento a futuro. Chiavenato (2017) sostiene que el desarrollo de carrera se configura como uno de los principales motivadores de permanencia, especialmente en contextos donde el aprendizaje continuo adquiere relevancia.

La compensación económica, si bien no es el único factor, también influye en la decisión de permanencia. Sin embargo, diversos estudios indican que su impacto es limitado si no se encuentra acompañado por otros elementos de la experiencia laboral, como el clima, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo (Robbins & Judge; 2009). De este modo, la retención no puede explicarse únicamente desde una lógica económica.

Finalmente, las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo también inciden en la permanencia. La calidad de los vínculos, el sentido de pertenencia y la cohesión grupal influyen en la forma en que los colaboradores perciben su trabajo y su lugar dentro de la organización. En este sentido, la retención se vincula con la construcción de espacios de trabajo donde los individuos se sientan integrados y valorados (Robbins & Judge 2009; Meyer & Allen, 1991).

2.2 Compromiso organizacional y permanencia

El compromiso organizacional constituye uno de los principales constructos teóricos utilizados para explicar la permanencia de los colaboradores dentro de una organización. Meyer y Allen (1991) definen el compromiso como el vínculo psicológico que une al individuo con la organización, influyendo en su decisión de continuar formando parte de ella.

Estos autores proponen un modelo tridimensional del compromiso, compuesto por tres dimensiones: afectiva, de continuidad y normativa. El compromiso afectivo se refiere al apego emocional del colaborador hacia la organización, basado en la identificación con sus valores y objetivos. El compromiso de continuidad, por su parte, se vincula con los costos percibidos de abandonar la organización, mientras que el compromiso normativo se relaciona con un sentido de obligación moral de permanecer.

Entre estas dimensiones, el compromiso afectivo se presenta como el más relevante en términos de retención, ya que implica una permanencia basada en el deseo y no en la necesidad. Robbins & Judge (2009) sostienen que los colaboradores con altos niveles de compromiso afectivo tienden a mostrar mayores niveles de desempeño, menor intención de rotación y mayor identificación con la organización.

En este sentido, el compromiso organizacional se configura como un indicador relevante de la retención, en tanto permite comprender no solo si los colaboradores permanecen, sino también las razones que sustentan dicha permanencia. De este modo, el análisis del compromiso aporta una dimensión complementaria al estudio de la retención, permitiendo comprender el vínculo que los individuos construyen con la organización y su intención de continuidad dentro de ella (Meyer & Allen, 1991).

2.3 Motivación y experiencia del colaborador

La motivación constituye otro de los factores fundamentales en el análisis de la retención del talento, ya que influye en la forma en que los colaboradores se vinculan con su trabajo y en su predisposición a permanecer dentro de la organización. Deci y Ryan (2000) plantean que la motivación puede ser intrínseca o extrínseca, siendo la primera aquella que surge del interés propio por la tarea, mientras que la segunda se vincula con recompensas externas.

En términos de retención, la motivación intrínseca se presenta como un factor más sostenible, en tanto promueve un compromiso más profundo con el trabajo. Robbins & Judge (2009) señalan que los colaboradores motivados tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción y compromiso, lo que se traduce en una menor intención de abandono.

La motivación se encuentra estrechamente vinculada con la experiencia del colaborador, entendida como el conjunto de percepciones que el individuo construye a lo largo de su trayectoria dentro de la organización. Esta experiencia incluye aspectos como el clima, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo, configurando un entramado que influye en la decisión de permanencia (Chiavenato; 2011).

2.4 Equilibrio vida personal-laboral y retención

El equilibrio entre la vida personal y laboral se ha consolidado como un factor relevante en el análisis de la retención del talento, especialmente en contextos donde las dinámicas de trabajo tienden a extenderse más allá de los límites tradicionales. Greenhaus & Allen (2011) definen este equilibrio como la capacidad de compatibilizar las demandas del trabajo con las responsabilidades personales, de manera que ambas dimensiones puedan desarrollarse sin generar conflicto.

En entornos donde este equilibrio no se logra, los colaboradores pueden experimentar estrés, insatisfacción y desgaste, lo que incide negativamente en su permanencia. Por el contrario, cuando las organizaciones promueven condiciones que favorecen la conciliación entre ambas esferas, tienden a generar mayores niveles de satisfacción y compromiso.

En este sentido, el equilibrio vida y trabajo se configura como un factor clave en la retención, en tanto influye en la calidad de vida de los colaboradores y en su percepción sobre la organización. De este modo, su análisis resulta fundamental para comprender las condiciones que favorecen la permanencia del talento en contextos laborales contemporáneos.

2.5 Relación entre liderazgo y retención del talento

La relación entre el liderazgo y la retención del talento ha sido ampliamente abordada en la literatura organizacional, en tanto se reconoce que las prácticas de conducción influyen de manera directa en la experiencia laboral de los colaboradores y, en consecuencia, en su decisión de permanecer dentro de una organización. En este sentido, el liderazgo no solo se vincula con la coordinación de tareas y el cumplimiento de objetivos, sino también con la construcción de condiciones que favorecen el compromiso, la motivación y el vínculo organizacional (Robbins & Judge, 2009).

Diversos estudios sostienen que la calidad del vínculo entre el líder y los colaboradores constituye un factor determinante en la permanencia del talento. Cuando las prácticas de liderazgo promueven la confianza, la comunicación y el reconocimiento, los colaboradores tienden a desarrollar una mayor identificación con la organización, lo que incide positivamente en su intención de permanencia (Dessler, 2015). Por el contrario, estilos de liderazgo basados en el control rígido, la falta de feedback o la escasa consideración de las necesidades del equipo pueden generar insatisfacción y aumentar la intención de rotación.

En este marco, el liderazgo influye en la retención a través de distintas dimensiones intermedias. Una de ellas es el compromiso organizacional, entendido como el vínculo psicológico que une al colaborador con la organización (Meyer & Allen, 1991). Tal como se ha

desarrollado previamente, los colaboradores con altos niveles de compromiso, especialmente en su dimensión afectiva, presentan una mayor predisposición a permanecer dentro de la organización. En este sentido, el liderazgo actúa como un facilitador del compromiso, en tanto las conductas del líder pueden fortalecer o debilitar dicho vínculo.

Asimismo, la motivación constituye otro de los mecanismos a través de los cuales el liderazgo impacta en la retención. Los líderes que promueven la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo de los colaboradores tienden a generar mayores niveles de motivación intrínseca, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y en una menor intención de abandono (Deci & Ryan, 2000; Robbins & Judge, 2009). De esta manera, la motivación se configura como un puente entre el liderazgo y la permanencia, reforzando la importancia de analizar estas dimensiones de manera integrada.

Por otra parte, el liderazgo también incide en la percepción de equilibrio entre la vida personal y laboral, aspecto que, como se ha señalado, adquiere una creciente relevancia en contextos organizacionales actuales. Los líderes que promueven prácticas flexibles respetan los tiempos personales y generan espacios de diálogo contribuyen a que los colaboradores perciban un mayor equilibrio, lo cual influye positivamente en su bienestar y en su decisión de permanecer dentro de la organización (Greenhaus & Allen, 2011).

En este sentido, el liderazgo disruptivo, en tanto propone formas de conducción más flexibles, cercanas y orientadas a las personas, podría vincularse con condiciones organizacionales que favorezcan la retención del talento. Este enfoque, al cuestionar modelos tradicionales y promover dinámicas más participativas, puede contribuir a generar experiencias laborales más satisfactorias, en las cuales los colaboradores se sientan valorados, escuchados y acompañados en su desarrollo (Lanuque, 2022).

No obstante, resulta importante destacar que la relación entre liderazgo y retención no es lineal ni uniforme, ya que se encuentra mediada por múltiples factores contextuales y por las percepciones individuales de los colaboradores. En este sentido, no todos los estilos de liderazgo generan el mismo impacto, ni todos los colaboradores responden de igual manera ante las prácticas de conducción. Por ello, analizar esta relación desde una perspectiva empírica permite comprender cómo se manifiesta en un contexto organizacional específico.

A partir de lo expuesto, se evidencia que el liderazgo se configura como una variable clave en la retención del talento, en tanto influye en dimensiones fundamentales de la experiencia laboral, tales como el compromiso, la motivación y el equilibrio entre la vida personal y laboral. En este marco, el análisis de la relación entre el liderazgo disruptivo y la retención permitirá

aportar una comprensión más profunda sobre los factores que inciden en la permanencia de los colaboradores dentro de la organización (Robbins & Judge, 2009; Dessler, 2015).

2.6 Sentido de pertenencia y retención del talento

El sentido de pertenencia constituye un aspecto relevante dentro de la experiencia laboral de los colaboradores, en tanto se vincula con la percepción de formar parte de la organización y de ser reconocidos dentro de ella. Diversos estudios sostienen que cuando los individuos desarrollan un vínculo positivo con la organización, tienden a fortalecer su identificación con el trabajo y a mostrar una mayor predisposición a permanecer dentro de ella (Meyer & Allen, 1991), lo que permite comprender que la permanencia no depende únicamente de cuestiones contractuales o económicas, sino también de la manera en que las personas experimentan su relación cotidiana con el entorno laboral y con quienes forman parte de él. Desde esta perspectiva, el sentido de pertenencia no se limita únicamente a la permanencia física dentro de una organización, sino que implica una dimensión subjetiva vinculada a la integración, el reconocimiento y la construcción de vínculos laborales significativos, ya que los colaboradores tienden a valorar aquellos espacios donde perciben que sus opiniones son consideradas y donde logran desarrollar relaciones positivas dentro de sus equipos de trabajo.

En este sentido, Robbins & Judge (2009) señalan que las organizaciones que logran generar entornos donde los colaboradores se sienten escuchados, valorados y considerados tienden a favorecer mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional, aspectos que pueden influir en la decisión de permanecer dentro de la organización y fortalecer el vínculo entre los individuos y el espacio de trabajo.

Asimismo, el sentido de pertenencia se encuentra estrechamente relacionado con la cultura organizacional y con las prácticas de liderazgo presentes dentro de la organización, debido a que ambas dimensiones influyen en la manera en que las personas interpretan su lugar dentro del entorno laboral y construyen vínculos con él. Schein (2010) sostiene que la cultura organizacional influye en las percepciones, comportamientos y formas de interacción de los individuos, lo que implica que entornos caracterizados por la cercanía, la confianza y la participación pueden favorecer el fortalecimiento del vínculo entre los colaboradores y la organización.

En esta línea, el liderazgo adquiere un rol particularmente relevante, ya que las prácticas de conducción no solo orientan el trabajo y la coordinación de tareas, sino que también influyen en la experiencia laboral cotidiana de los colaboradores. Los líderes que promueven espacios de escucha, reconocimiento y participación tienden a favorecer relaciones laborales más cercanas, lo que puede impactar positivamente en la percepción que los individuos construyen sobre la organización y sobre su lugar dentro de ella (Dessler, 2015), fortaleciendo sentimientos de

integración y reconocimiento dentro de los equipos de trabajo. De este modo, el liderazgo no solo se relaciona con el cumplimiento de objetivos organizacionales, sino también con la posibilidad de generar contextos donde los colaboradores perciban que forman parte de un espacio en el cual su presencia y su aporte resultan valorados.

En relación con ello, el sentido de pertenencia puede influir de manera significativa en la permanencia de los colaboradores dentro de la organización, especialmente cuando los individuos perciben que forman parte de un entorno donde existen vínculos positivos tanto con sus líderes como con sus compañeros y donde el trabajo realizado adquiere reconocimiento dentro del equipo. En estos casos, los colaboradores tienden a desarrollar una mayor intención de continuidad laboral, ya que la experiencia organizacional adquiere un significado que trasciende el cumplimiento de tareas o las condiciones contractuales. De este modo, la retención del talento no depende únicamente de factores económicos, sino también de aspectos vinculados a la calidad de las relaciones interpersonales, al reconocimiento y a la percepción de integración dentro de la organización. Robbins & Judge (2009) sostienen que las personas tienden a permanecer en aquellos espacios donde experimentan satisfacción laboral y donde perciben que existe una relación positiva entre sus expectativas y la experiencia que viven dentro del entorno de trabajo, lo cual permite comprender la relevancia que adquiere el sentido de pertenencia dentro de las estrategias orientadas a la retención del talento. En este marco, las organizaciones que logran construir vínculos organizacionales sólidos pueden favorecer mayores niveles de permanencia y fortalecer el compromiso de los colaboradores con el espacio de trabajo (Robbins & Judge; 2009).

A su vez, en contextos organizacionales caracterizados por modalidades de trabajo flexibles y dinámicas virtuales, la construcción del sentido de pertenencia presenta nuevos desafíos, debido a que la ausencia de interacción presencial frecuente puede dificultar la generación de vínculos espontáneos entre los colaboradores y debilitar determinadas dinámicas de integración dentro de los equipos. En este escenario, las prácticas de comunicación, acompañamiento y reconocimiento adquieren una mayor relevancia dentro de las organizaciones, especialmente en aquellas donde gran parte de las interacciones laborales se desarrollan a través de medios digitales (Hoch & Dulebohn, 2017).

Por este motivo, el liderazgo y la cultura organizacional desempeñan un rol central en la generación de espacios que favorezcan la cercanía, la participación y el vínculo entre las personas, aun en contextos de virtualidad, donde muchas veces la experiencia laboral se construye principalmente a través de herramientas digitales y dinámicas de comunicación remota. En este sentido, las organizaciones contemporáneas enfrentan el desafío de sostener experiencias laborales que permitan fortalecer el vínculo de los colaboradores con la organización aun cuando las dinámicas de trabajo no se desarrollen dentro de un espacio físico compartido, lo que requiere prácticas organizacionales orientadas a la comunicación, la

integración y el acompañamiento de los equipos de trabajo (Schein, 2010; Hoch & Dulebohn, 2017).

En función de lo expuesto, el sentido de pertenencia puede considerarse un factor asociado a la retención del talento, en tanto influye en la manera en que los colaboradores se vinculan con la organización y proyectan su continuidad dentro de ella, permitiendo comprender que la permanencia no depende únicamente de aspectos estructurales o contractuales, sino también de la experiencia subjetiva que los individuos construyen dentro de su entorno laboral y de los vínculos que desarrollan a lo largo de su trayectoria dentro de la organización (Meyer & Allen, 1991).

3.Estado de arte

Se presentan investigaciones que aportan sustento conceptual al estudio y que permiten comprender cómo las transformaciones actuales del mundo laboral modifican las dinámicas de liderazgo y permanencia dentro de las organizaciones.

Uno de los antecedentes más relevantes corresponde a la investigación desarrollada por Francisco Vilaplana Sánchez (2022), titulada *“La Generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones”*, donde el autor analiza las transformaciones generacionales y su impacto en la gestión organizacional, destacando la importancia de construir liderazgos más humanos, cercanos y flexibles frente a las nuevas expectativas de los colaboradores. Entre sus principales conclusiones, Vilaplana evidencia que las nuevas generaciones valoran especialmente el reconocimiento, la cercanía con los líderes, la flexibilidad y la construcción de vínculos positivos dentro de las organizaciones, aspectos que se relacionan directamente con el compromiso y la permanencia laboral. Asimismo, el estudio sostiene que las organizaciones enfrentan el desafío de adaptar sus estilos de conducción y sus prácticas de gestión de personas a contextos cada vez más dinámicos y digitalizados, donde el liderazgo adquiere un rol central en la experiencia laboral de los colaboradores.

Por otra parte, la investigación realizada por María Robles Perelétegui (2022), denominada *“Estilos de liderazgo. Adaptación a la Generación Z”*, aporta elementos relevantes para comprender la necesidad de transformar las formas tradicionales de conducción dentro de las organizaciones. La autora analiza cómo las nuevas generaciones presentan expectativas diferentes respecto al trabajo y al vínculo con sus líderes, evidenciando que los estilos de liderazgo más flexibles, participativos y orientados a las personas favorecen mejores experiencias laborales y mayores niveles de identificación organizacional.

Asimismo, Robles Perelétegui sostiene que las organizaciones deben adaptarse a los cambios generacionales y desarrollar liderazgos capaces de acompañar contextos atravesados por la transformación digital, la flexibilidad y nuevas dinámicas de trabajo.

En relación con la retención del talento dentro del sector tecnológico, la investigación desarrollada por Celeste Berettera, Lucas Pujol-Cols y Mariana Arraigada (2024), titulada *“Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional de los supervisores y los acuerdos de empleo idiosincráticos”*, constituye un antecedente especialmente relevante para la presente investigación debido a su cercanía con las variables analizadas y con el tipo de organización abordada.

Los autores analizan cómo determinadas prácticas de liderazgo influyen en la intención de permanencia de los colaboradores dentro de empresas tecnológicas, evidenciando que los estilos de liderazgo orientados al acompañamiento, la cercanía y la consideración de las necesidades individuales favorecen mayores niveles de compromiso y retención, este estudio destaca que las dinámicas laborales propias del sector IT requieren formas de conducción más flexibles y adaptativas, donde el vínculo entre líderes y colaboradores adquiere una relevancia significativa dentro de la experiencia organizacional.

Del mismo modo, la investigación sostiene que las organizaciones tecnológicas se desarrollan dentro de contextos caracterizados por altos niveles de competitividad y movilidad laboral, situación que lleva a que las estrategias de retención adquieran una importancia creciente dentro de la gestión de personas. En este sentido, los autores plantean que las prácticas de liderazgo dejan de centrarse únicamente en la supervisión de tareas para orientarse también hacia la generación de vínculos laborales positivos, el reconocimiento y el acompañamiento de los colaboradores.

Además, el estudio evidencia que la percepción de cercanía con los líderes y la posibilidad de construir relaciones laborales basadas en la confianza influyen en la experiencia organizacional y en la intención de permanencia dentro de la organización. Este antecedente resulta especialmente significativo para la presente investigación debido a que permite establecer una vinculación directa entre liderazgo y retención dentro de organizaciones tecnológicas, aportando elementos conceptuales relevantes para comprender cómo determinadas prácticas de conducción pueden influir en la permanencia de los colaboradores dentro de contextos laborales dinámicos y atravesados por modalidades de trabajo flexibles.

A su vez, la investigación desarrollada por Leyla Carolina López Sarmiento (2016), denominada *“Estilos de liderazgo, prácticas de retención de talento e involucramiento laboral”*, aporta elementos relevantes para comprender la relación entre liderazgo y permanencia organizacional.

La autora analiza cómo determinados estilos de liderazgo influyen sobre el involucramiento laboral y sobre la percepción que los colaboradores construyen respecto de la organización, concluyendo que los liderazgos participativos y orientados a las personas favorecen mayores niveles de identificación, compromiso y satisfacción laboral, sosteniendo

además que las prácticas de liderazgo constituyen un aspecto relevante dentro de las estrategias de retención del talento, especialmente en contextos organizacionales donde las personas valoran no solo las condiciones económicas, sino también la calidad de la experiencia laboral y de los vínculos construidos dentro del entorno de trabajo.

López Sarmiento destaca que las organizaciones contemporáneas enfrentan el desafío de desarrollar estilos de conducción capaces de generar espacios laborales donde los colaboradores perciban reconocimiento, acompañamiento y posibilidades de desarrollo profesional.

En este sentido, la investigación plantea que los líderes influyen no solo en la coordinación de tareas, sino también en la construcción del clima organizacional y en la manera en que las personas experimentan su trabajo cotidiano y evidencia que los colaboradores tienden a desarrollar mayores niveles de compromiso cuando perciben que sus líderes promueven dinámicas de comunicación abiertas, espacios de participación y relaciones laborales basadas en la confianza. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación debido a que permite comprender cómo determinadas prácticas de liderazgo pueden asociarse con experiencias laborales más positivas y con mayores niveles de permanencia dentro de las organizaciones.

Por último, la investigación realizada por Juan Pablo Lagla Chicaiza (2024), titulada *“Liderazgo transformacional y retención del talento humano”*, analiza la relación existente entre los estilos de liderazgo y la permanencia de los colaboradores dentro de las organizaciones.

A través de un enfoque cuantitativo, el autor evidencia que las prácticas de liderazgo centradas en la comunicación, el reconocimiento, el acompañamiento y la motivación se asocian positivamente con mayores niveles de retención del talento. Asimismo, la investigación destaca que el liderazgo influye significativamente en la percepción que los colaboradores construyen sobre su experiencia laboral y sobre su intención de continuidad dentro de la organización, aspecto que se vincula directamente con el objeto de estudio de la presente investigación. Del mismo modo, Lagla Chicaiza (2024), sostiene que las organizaciones requieren líderes capaces de adaptarse a contextos laborales dinámicos y de acompañar las transformaciones presentes dentro del mundo del trabajo actual.

En este sentido, el estudio plantea que los estilos de liderazgo orientados a las personas favorecen relaciones laborales más cercanas y colaborativas, contribuyendo a generar entornos donde los colaboradores se sienten valorados y reconocidos dentro de la organización. También, la investigación destaca que la permanencia laboral se encuentra influenciada por factores vinculados a la experiencia organizacional, tales como el clima laboral, la calidad de la comunicación y la percepción de apoyo por parte de los líderes. Este antecedente adquiere relevancia para la presente investigación debido a que permite reforzar la idea de que el liderazgo

constituye un aspecto significativo dentro de las estrategias orientadas a la retención del talento y dentro de la construcción de experiencias laborales asociadas a la permanencia organizacional.

Todos estos antecedentes permiten otorgar sustento a la presente investigación, ya que evidencian la importancia que adquiere el liderazgo dentro de las organizaciones contemporáneas y su posible relación con factores vinculados a la permanencia, el compromiso y la retención del talento. También, los estudios analizados permiten observar cómo las transformaciones actuales del trabajo, las nuevas expectativas de los colaboradores y las dinámicas organizacionales contemporáneas generan la necesidad de desarrollar formas de liderazgo más cercanas, flexibles y orientadas a las personas.

En este sentido, las investigaciones revisadas coinciden en señalar que la experiencia laboral construida dentro de las organizaciones adquiere una relevancia creciente dentro de la decisión de permanencia de los colaboradores, especialmente en contextos caracterizados por modalidades de trabajo flexibles, entornos digitales y dinámicas laborales en constante transformación.

Del mismo modo, los antecedentes permiten identificar que las prácticas de liderazgo influyen en dimensiones como el compromiso, el reconocimiento, la comunicación, la cercanía y el sentido de pertenencia, aspectos que aparecen reiteradamente asociados a mayores niveles de satisfacción y continuidad laboral. A partir de ello, el presente estudio busca contribuir a este campo de conocimiento, profundizando específicamente en la relación entre liderazgo disruptivo y retención del talento dentro de una organización tecnológica con modalidad de trabajo remota, aportando una mirada situada sobre cómo determinadas prácticas de conducción pueden influir en la experiencia de los colaboradores y en su permanencia dentro de la organización.

CAPÍTULO II

Descripción del objeto de estudio

La presente investigación plantea como objetivo analizar la relación entre el liderazgo disruptivo y la retención del talento dentro de una organización del sector tecnológico, considerando especialmente aquellas prácticas de liderazgo que se vinculan con el compromiso, la experiencia laboral y la permanencia de los colaboradores dentro de la organización. En este sentido, para poder dar respuesta al problema de investigación planteado, resulta necesario presentar y contextualizar el objeto de estudio sobre el cual se desarrolla el trabajo de campo, permitiendo comprender las características organizacionales, culturales y estructurales que conforman el escenario donde se manifiestan las variables analizadas.

1. Presentación del objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es una organización del sector IT, en adelante denominada “La Empresa”, con el propósito de preservar su confidencialidad institucional. La misma se dedica al desarrollo de software a medida, orientando sus servicios al diseño, desarrollo, implementación, mantenimiento y consultoría de soluciones tecnológicas para distintos clientes y proyectos digitales. La organización se caracteriza por desenvolverse dentro de un entorno dinámico y altamente cambiante, propio del sector tecnológico, donde la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo constituyen aspectos centrales dentro de su funcionamiento cotidiano. En este sentido, la empresa orienta gran parte de su actividad hacia el desarrollo de soluciones web y mobile, trabajando con equipos interdisciplinarios que interactúan de manera constante para responder a las necesidades de distintos proyectos tecnológicos.

Asimismo, la organización promueve una cultura laboral asociada a la flexibilidad, la autonomía y la colaboración entre áreas, buscando sostener un entorno de trabajo que combine la innovación tecnológica con una experiencia organizacional centrada en las personas. La política de calidad institucional establece que la organización reconoce a las personas que forman parte de la empresa como “lo más valioso”, promoviendo un clima estimulante orientado al crecimiento profesional, la iniciativa, el trabajo en equipo y el compromiso.

La Empresa desarrolla sus actividades bajo una modalidad de trabajo 100 % remoto, característica que atraviesa gran parte de sus dinámicas organizacionales y de la experiencia laboral de sus colaboradores.

Actualmente, la organización cuenta con una dotación de 47 colaboradores distribuidos geográficamente entre Argentina, España y Estados Unidos, aspecto que otorga una dimensión internacional a la dinámica de trabajo y que genera nuevas formas de interacción, coordinación y comunicación dentro de los equipos. La presencia internacional de la organización se encuentra

particularmente vinculada al área comercial y al área de diseño UX/UI, cuyos integrantes trabajan desde distintos países y participan activamente en proyectos orientados tanto al mercado local como internacional. Esta modalidad implica que gran parte de las relaciones laborales y organizacionales se desarrollen mediante herramientas digitales y espacios virtuales de comunicación, situación que otorga especial relevancia a las prácticas vinculadas al liderazgo, la comunicación y el acompañamiento de los equipos. Dentro de las herramientas utilizadas cotidianamente por la organización se destacan Slack, empleado como principal medio de comunicación diaria y coordinación entre áreas, permitiendo no solo el intercambio de mensajes instantáneos sino también videollamadas y reuniones virtuales; Google Meet, utilizado para reuniones de seguimiento y encuentros organizacionales; y Jira, implementado como gestor de tareas y seguimiento de proyectos. A su vez, la empresa trabaja bajo una adaptación de metodologías ágiles, donde si bien no se desarrollan todas las ceremonias tradicionales de estos enfoques, sí se priorizan dinámicas orientadas a la flexibilidad, la autonomía y la organización colaborativa del trabajo.

2. Estructura organizacional

La estructura de la organización se caracteriza por ser flexible y horizontal, alejándose deliberadamente de los modelos tradicionales de jerarquías rígidas y piramidales que suelen ralentizar la toma de decisiones y burocratizar los procesos en el sector de la tecnología.

En la cima de esta configuración se encuentra la dirección general, que trabaja de manera articulada y constante con los líderes de proyecto/ PM y los responsables de las áreas transversales, asegurando que la visión estratégica de la compañía se derrame hacia todos los niveles de la operación de forma clara y transparente. Esta horizontalidad permite que la información fluya con una agilidad superior, garantizando que cada colaborador, desde el desarrollador más junior hasta el arquitecto de software más experimentado, tenga una visión nítida del impacto real que tiene su trabajo diario en los resultados globales y en la satisfacción final del cliente.

Para garantizar esta excelencia técnica sin perder la agilidad necesaria para competir globalmente, la organización adopta una estructura interna basada en células de trabajo multidisciplinarias y en el concepto de “Chapters” o capítulos técnicos. Mientras que las células de trabajo se enfocan en la ejecución y entrega de proyectos específicos para distintos clientes, los Chapters funcionan como espacios de referencia técnica y desarrollo profesional que agrupan a los colaboradores según su especialidad, como Backend, Frontend, QA, UX/UI o Data Science.

En este sentido, los integrantes de un mismo Chapter comparten conocimientos, buenas prácticas, capacitaciones y criterios técnicos comunes, buscando mantener estándares de calidad homogéneos dentro de la organización y acompañar el crecimiento profesional de los equipos.

Esta dinámica permite que los colaboradores no solo trabajen dentro de proyectos concretos, sino que también formen parte de espacios orientados al aprendizaje continuo, la colaboración y el fortalecimiento de sus competencias técnicas dentro de la organización.

Esta segmentación estratégica permite que, a pesar del crecimiento sostenido en el número de colaboradores en los últimos años, la sensación de cercanía y pertenencia no se pierda en la inmensidad de la red digital, manteniendo un clima de familiaridad que es poco común en organizaciones de similar escala.



"Elaboración propia en base a material de La Empresa".

A medida que la estructura organizacional se despliega hacia las distintas áreas y equipos de trabajo, los líderes/ PM y referentes de cada sector adquieren un rol central dentro de la dinámica cotidiana de la organización, funcionando como principales nexos entre la empresa y los colaboradores donde no solo participan en la coordinación de tareas y proyectos, sino también en el acompañamiento de los equipos y en la construcción de vínculos laborales dentro de un contexto de trabajo remoto.

Asimismo, la estructura organizacional se complementa con áreas de soporte que resultan fundamentales para el funcionamiento de la empresa, entre las cuales el área de Recursos Humanos ocupa un lugar especialmente relevante debido a su participación transversal dentro de la organización.

Su función se orienta no solo a procesos administrativos y de gestión del talento, sino también al fortalecimiento de la cultura organizacional, el acompañamiento de los colaboradores y la promoción de prácticas vinculadas al bienestar, la comunicación y la experiencia laboral dentro de la empresa.

3. Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos está integrada por un equipo multidisciplinario que aborda la gestión de personas desde una perspectiva integral y estratégica, actuando como el motor que impulsa no solo los procesos administrativos, sino fundamentalmente las estrategias de atracción, desarrollo y fidelización del capital humano.

Sus actividades principales se dividen en ejes que incluyen el reclutamiento y selección de perfiles IT, una tarea de extrema complejidad debido a la escasez de talento y la competencia con empresas del exterior, así como la administración de personal, la gestión del desempeño, y el diseño de planes de beneficios corporativos. Además, el equipo desempeña un rol central en la comunicación interna, diseñando canales virtuales y rituales de encuentro que buscan reemplazar la presencialidad física con una fuerte presencia digital, asegurando que cada integrante se sienta acompañado y valorado desde el momento en que recibe su oferta de empleo.

Esta arquitectura comunicativa se apoya en el uso estratégico de diversas plataformas digitales que facilitan la interacción en tiempo real y sostienen la cultura organizacional en la virtualidad. En este sentido, Slack se constituye como el eje central de la gestión operativa y técnica, mientras que WhatsApp se utiliza de manera complementaria para coordinaciones rápidas, avisos de urgencia o como un espacio de vinculación más informal y cercano, permitiendo que la fluidez comunicativa sea constante y que los colaboradores se mantengan conectados independientemente de su ubicación geográfica.

Otra de las funciones vitales del área es la formalización y mejora constante de los procesos de bienestar, junto con el desarrollo de programas de formación y capacitación continua que satisfagan las inquietudes de crecimiento profesional de los colaboradores.

La gestión de Recursos Humanos se complementa con el diseño de políticas de balance vida-trabajo, entendiendo que en la modalidad remota los límites pueden desdibujarse fácilmente si no existen pautas claras de desconexión y respeto por los tiempos personales.

El equipo de Recursos Humanos trabaja en una alianza estrecha con los líderes/ PM para identificar necesidades específicas de capacitación y para supervisar que los espacios de feedback, como las reuniones 1 a 1, se realicen de manera sistemática y con un enfoque constructivo.

Esta labor de soporte constante es lo que permite que el área no sea vista como una entidad de control, sino como un facilitador que fortalece el tejido vincular que sostiene a la organización en la virtualidad, promoviendo una cultura donde la persona es el centro de cada decisión operativa.

4.Desafíos y oportunidades del área: la observación de campo

Al analizar los desafíos actuales de La Empresa en relación con la problemática de investigación, se observa que uno de los principales retos organizacionales se vincula con la capacidad de sostener el compromiso y la permanencia de los colaboradores dentro de un mercado IT caracterizado por altos niveles de competitividad, la constante demanda de perfiles especializados y una marcada movilidad laboral.

En este contexto, la retención del talento deja de depender exclusivamente de factores económicos o contractuales para comenzar a relacionarse cada vez más con la calidad de la experiencia laboral y con la forma en que las personas se vinculan con la organización dentro de su dinámica cotidiana. A partir de la observación de campo realizada dentro de La Empresa, es posible identificar que gran parte de los colaboradores valoran especialmente aspectos vinculados a la cercanía, la autonomía, la confianza y la posibilidad de desarrollarse dentro de un entorno laboral flexible y colaborativo, donde las relaciones interpersonales adquieren un lugar significativo aun dentro de una modalidad de trabajo completamente remota.

En este sentido, la organización parece haber logrado construir una cultura donde la virtualidad no representa únicamente una modalidad operativa, sino también un espacio donde se sostienen vínculos, dinámicas de acompañamiento y formas de trabajo orientadas a las personas.

Dentro de este escenario, las prácticas de liderazgo presentes en la organización adquieren una relevancia central, especialmente porque se alejan de modelos tradicionales basados exclusivamente en el control jerárquico o la supervisión rígida de tareas. Por el contrario, los colaboradores cuentan con libertad para organizar gran parte de su trabajo, manteniendo al mismo tiempo una orientación clara hacia el cumplimiento de objetivos y resultados.

Esta forma de liderazgo parece favorecer la construcción de relaciones laborales más cercanas y colaborativas al generar espacios donde los colaboradores perciben acompañamiento y reconocimiento dentro de la organización, sumado a que la observación cotidiana permite identificar que cuando las personas sienten que sus líderes/PM confían en ellas, escuchan sus necesidades y valoran sus aportes, se fortalece el sentido de pertenencia y se desarrollan niveles más altos de compromiso con el equipo y con la institución, marco en el cual la flexibilidad horaria, la posibilidad de equilibrar la vida personal-laboral y el acompañamiento brindado por los líderes/ PM aparecen como aspectos recurrentemente valorados dentro de la experiencia laboral de los colaboradores al contribuir a sostener un clima organizacional positivo aun dentro de contextos exigentes y dinámicos.

Por otra parte, La Empresa presenta una fuerte presencia de colaboradores jóvenes, aspecto que también influye en las dinámicas organizacionales observadas dentro de la investigación.

Las nuevas generaciones parecen valorar especialmente los espacios laborales donde existe cercanía con los líderes/PM, posibilidades de crecimiento, autonomía y un entorno organizacional donde puedan sentirse escuchados y reconocidos, sentido en el cual se observa que la cultura organizacional de La Empresa promueve prácticas vinculadas al trabajo colaborativo, la comunicación horizontal y la construcción de vínculos humanos dentro de la virtualidad como elementos que parecen influir positivamente en la experiencia de los colaboradores y en su intención de permanencia dentro de la organización, del mismo modo en que las dinámicas de feedback, los espacios de seguimiento individual y las prácticas orientadas al acompañamiento continuo contribuyen a sostener una experiencia laboral donde los colaboradores perciben que su trabajo posee valor y que forman parte activa de la institución, reconociendo que la observación de campo también permite identificar que uno de los principales desafíos para el área de Recursos Humanos consiste en sostener y fortalecer estas prácticas de manera homogénea dentro de toda la estructura organizacional, especialmente en un contexto de crecimiento continuo y expansión de equipos donde las dinámicas laborales pueden variar entre áreas y proyectos.

En función de lo observado, puede identificarse que muchas de las prácticas organizacionales presentes dentro de La Empresa se alinean con las características asociadas al liderazgo disruptivo desarrolladas en el marco teórico, particularmente en aspectos vinculados a la flexibilidad, la cercanía, la autonomía y la orientación hacia las personas.

La observación cotidiana permite advertir que la permanencia de los colaboradores parece encontrarse fuertemente vinculada a la calidad de los vínculos construidos dentro de la organización y a la experiencia laboral que los individuos desarrollan a lo largo de su trayectoria dentro de La Empresa, donde el principal desafío organizacional no radica únicamente en atraer talento, sino también en sostener una cultura capaz de preservar el sentido de pertenencia, el compromiso y la motivación dentro de un contexto laboral atravesado por la virtualidad y por las transformaciones constantes del sector tecnológico.

De este modo, la realidad organizacional observada permite considerar que el liderazgo disruptivo no solo constituye una característica presente dentro de la dinámica de conducción de La Empresa, sino también un aspecto que podría influir significativamente en la construcción de experiencias laborales positivas y en la permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

5.Síntesis del capítulo

El presente capítulo permite contextualizar el escenario donde se desarrolla la investigación y comprender las particularidades organizacionales sobre las cuales posteriormente se analizaron las percepciones de los colaboradores respecto del liderazgo y de su relación con la permanencia dentro de la organización.

CAPÍTULO III

Metodología de investigación

El presente capítulo tiene como finalidad describir el abordaje metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación, detallando los procedimientos, técnicas e instrumentos implementados para dar respuesta a los interrogantes planteados en torno a la relación entre liderazgo disruptivo y retención del talento dentro de “La Empresa”. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la metodología comprende el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno con el propósito de producir conocimiento válido y confiable. En este sentido, el desarrollo metodológico adquiere una relevancia central dentro de toda investigación científica, dado que permite definir el modo en que serán recolectados, organizados e interpretados los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

A lo largo de este capítulo, se desarrollan las características de los participantes, el instrumento de recolección de datos utilizado, el procedimiento de administración y las estrategias empleadas para el análisis de la información obtenida.

1. Tipo de investigación

El presente estudio se desarrolla desde un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, orientado a analizar las percepciones de los colaboradores respecto de las prácticas de liderazgo presentes dentro de la organización y su relación con la retención de talento y con factores asociados a la permanencia y el compromiso. Hernández Sampieri et al. (2014) sostienen que los estudios cuantitativos permiten medir fenómenos y analizar tendencias mediante el uso de instrumentos estructurados y técnicas estadísticas, mientras que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles relevantes de personas, grupos u organizaciones. En este marco, la metodología seleccionada resulta coherente con los objetivos de la investigación, ya que posibilita describir y analizar las percepciones construidas por los colaboradores dentro de un contexto organizacional específico.

2. Los participantes

La definición de los participantes constituye una instancia fundamental dentro de toda investigación cuantitativa, dado que de ellos se obtiene la información necesaria para describir y analizar el fenómeno objeto de estudio. Según Hernández Sampieri et al. (2014), la población corresponde al conjunto total de elementos o casos que comparten determinadas características relevantes para la investigación y sobre los cuales se pretende obtener información.

En este sentido, la población seleccionada para el presente estudio se encuentra conformada por la totalidad de los colaboradores de “La Empresa”, organización perteneciente

al sector tecnológico IT que desarrolla sus actividades bajo una modalidad de trabajo completamente remota.

La elección de esta población se vincula directamente con el objetivo central de la investigación, orientado a analizar la relación entre liderazgo disruptivo y retención del talento dentro de un contexto organizacional específico. Debido a ello, se consideró pertinente incluir a la totalidad de los colaboradores activos de la organización al momento de la aplicación del instrumento, con el propósito de obtener una visión amplia e integral acerca de las prácticas de liderazgo presentes dentro de la empresa y de las percepciones construidas por los colaboradores respecto de su experiencia laboral. Asimismo, la participación de colaboradores pertenecientes a distintas áreas organizacionales, como desarrollo, analistas funcionales, diseño Ux Ui, testing, soporte, liderazgo de proyectos, administración y Recursos Humanos, permite contemplar diferentes dinámicas de trabajo y experiencias vinculadas a las variables analizadas.

Desde una perspectiva metodológica, el presente estudio se configura bajo las características de un **abordaje censal**, dado que el instrumento de recolección de datos fue administrado a la totalidad de los integrantes de la organización y no a un subgrupo o muestra extraída de ella. En consonancia con lo planteado por Hernández Sampieri et al. (2014), la elección de trabajar con la totalidad de la población y prescindir de un muestreo responde a criterios de accesibilidad y a los objetivos específicos de la investigación, los cuales exigen comprender las percepciones de la nómina completa para garantizar la representatividad. Al abarcar al 97,9% de los colaboradores activos (46 de un universo de 47), la investigación anula el error muestral y asegura que los datos reflejen de manera fidedigna la estructura interna de la organización, consolidando un diseño censal robusto para una organización de escala acotada.

En este caso, la elección responde a la necesidad de acceder a percepciones específicas relacionadas con el liderazgo, la experiencia laboral y la permanencia organizacional dentro de un entorno particular de trabajo remoto.

En relación con los criterios de inclusión, se estableció que los participantes debían mantener un vínculo activo con la organización al momento de la aplicación del cuestionario, independientemente de su área, rol o modalidad contractual y se consideró necesario que los colaboradores contaran con una antigüedad mínima dentro de la empresa que les permitiera haber desarrollado experiencias concretas respecto de las dinámicas de liderazgo y de la cultura organizacional. En este marco, se excluyó del análisis a aquellos colaboradores con menos de tres meses de permanencia dentro de la organización, considerando que, tal como señalan Robbins y Judge (2009), los procesos de socialización organizacional requieren un período mínimo de adaptación para que los individuos logren internalizar las prácticas, dinámicas y estilos de conducción presentes dentro de una organización.

3.El instrumento

Para la recolección de los datos se seleccionó la encuesta como técnica de investigación, empleando como instrumento de recolección un cuestionario autoadministrado de forma digital. Esta elección se fundamenta en que constituye una herramienta sumamente adecuada para investigaciones de enfoque cuantitativo orientadas a relevar percepciones, opiniones y actitudes de una población específica. Al respecto, Hernández Sampieri et al. (2014) definen al cuestionario como un conjunto estructurado de preguntas orientadas a medir una o más variables dentro de un proceso de investigación científica. Complementariamente, Tamayo y Tamayo (2004) sostienen que el cuestionario permite obtener información estandarizada de un número considerable de participantes, lo cual favorece la organización sistémica y el posterior análisis estadístico de los datos obtenidos.

La elección de este instrumento se encuentra vinculada a las características propias de la investigación y de la población analizada. En primer lugar, la modalidad de trabajo completamente remota de la organización favorece la utilización de herramientas digitales de recolección de datos, permitiendo que los colaboradores puedan responder el cuestionario desde diferentes ubicaciones geográficas y en distintos momentos de la jornada laboral.

La utilización de un cuestionario autoadministrado permite preservar el anonimato de los participantes, aspecto especialmente relevante considerando que la investigación aborda percepciones relacionadas con estilos de liderazgo y experiencias laborales. Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que el anonimato contribuye a disminuir el sesgo de complacencia institucional, favoreciendo respuestas más honestas y espontáneas por parte de los participantes.

En este sentido, la validez de contenido de la herramienta se respaldó mediante una rigurosa revisión técnica y un proceso de alineación conceptual, verificando que cada afirmación guarde una relación directa y coherente con las variables analizadas en el marco teórico. Esta estrategia metodológica permitió construir un entorno de seguridad psicológica desde el inicio del relevamiento, promoviendo la obtención de opiniones genuinas, libres de condicionamientos corporativos y estables para su posterior análisis estadístico.

El cuestionario fue elaborado mediante Google Forms y estructurado principalmente a partir de afirmaciones cerradas organizadas bajo una escala de tipo Likert de cinco puntos, este tipo de escala permite medir actitudes y percepciones a partir de diferentes niveles de acuerdo o frecuencia respecto de una afirmación determinada (Likert; 1932). Del mismo modo, Hernández Sampieri et al. (2014) sostienen que las escalas Likert resultan especialmente útiles dentro de investigaciones cuantitativas debido a que facilitan la cuantificación de opiniones y permiten identificar tendencias dentro de la población analizada.

El instrumento se encuentra organizado en distintas dimensiones vinculadas a los objetivos de la investigación, incorporándose en una primera instancia preguntas orientadas a caracterizar a los participantes en función de variables sociodemográficas básicas, tales como la edad y la antigüedad dentro de la organización, factores que permiten contextualizar las percepciones obtenidas y analizar posibles diferencias vinculadas a aspectos generacionales o a la experiencia laboral acumulada dentro de la empresa, lo cual resulta de vital importancia si se considera lo planteado por Vilaplana Sánchez (2022) respecto a que las nuevas generaciones presentan expectativas particulares sobre el liderazgo, la flexibilidad y las dinámicas organizacionales, motivo por el cual resulta pertinente integrar y considerar estas variables dentro del análisis integral del fenómeno.

Asimismo, la construcción del instrumento se realizó tomando como referencia las variables centrales de la investigación y las dimensiones desarrolladas en el marco teórico, considerando como variables al liderazgo disruptivo y a la retención del talento, mientras que las dimensiones analizadas se vincularon con aspectos asociados a la flexibilidad, la cercanía, la comunicación, la confianza, el acompañamiento humano, el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los colaboradores dentro de la organización, permitiendo así diseñar afirmaciones orientadas a relevar percepciones vinculadas tanto a las prácticas de liderazgo como a la experiencia organizacional de los participantes.

Posteriormente, el cuestionario incorpora un conjunto de afirmaciones vinculadas a la percepción del liderazgo y del clima humano dentro de la organización. Estas preguntas apuntan a relevar aspectos relacionados con la escucha activa, la cercanía de los líderes/ PM, la apertura frente al cambio, la confianza, la autonomía y el acompañamiento brindado a los colaboradores dentro de la dinámica laboral cotidiana.

El objetivo de esta dimensión consiste en identificar de qué manera los participantes perciben las prácticas de liderazgo presentes dentro de la organización y en qué medida estas se vinculan con las características asociadas al liderazgo disruptivo desarrolladas en el marco teórico, considerando que, tal como sostiene Northouse (2021), los estilos de liderazgo contemporáneos se caracterizan por promover dinámicas más participativas, flexibles y orientadas a las personas, a la vez que se integran los aportes de Robbins y Judge (2009), quienes destacan la importancia de la comunicación, la confianza y el reconocimiento como pilares fundamentales dentro de la construcción de experiencias laborales positivas que impactan directamente en el clima institucional.

Asimismo, el instrumento incorpora una dimensión vinculada al compromiso organizacional, al sentido de pertenencia y a la intención de permanencia. Las preguntas incluidas en este bloque buscan relevar percepciones relacionadas con el reconocimiento, la

valoración del trabajo realizado, el clima de cercanía y el impacto del liderazgo sobre la decisión de permanecer dentro de la organización. Meyer y Allen (1991) sostienen que el compromiso organizacional se relaciona con el vínculo psicológico que une al colaborador con la organización y con su intención de continuidad laboral.

En este marco, las preguntas desarrolladas permiten analizar de qué manera las prácticas de liderazgo podrían vincularse con experiencias laborales asociadas al compromiso y a la retención del talento.

Finalmente el instrumento incorpora una pregunta abierta orientada a que los participantes puedan expresar desde su propia experiencia cuáles son los aspectos que actualmente influyen en su decisión de continuar formando parte de la organización, inclusión que busca enriquecer significativamente la comprensión de los resultados cuantitativos al permitir identificar percepciones, experiencias y valoraciones subjetivas que podrían no quedar completamente reflejadas dentro de las respuestas cerradas del cuestionario, aportando así una profundidad necesaria para el análisis integral del fenómeno.

4.Procedimiento

El procedimiento de aplicación del instrumento se desarrolló respetando criterios éticos y metodológicos orientados a garantizar la confidencialidad de la información y la participación voluntaria de los colaboradores. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el procedimiento constituye el conjunto de pasos organizados mediante los cuales se administra el instrumento y se recolectan los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

En una primera instancia, se diseñó el cuestionario tomando como referencia las variables centrales de la investigación y los conceptos desarrollados dentro del marco teórico, posteriormente, se realizó una revisión preliminar del instrumento con el objetivo de evaluar la claridad de las afirmaciones, la coherencia entre las preguntas y los objetivos de la investigación y el tiempo estimado de respuesta. Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que las pruebas piloto permiten detectar posibles dificultades de comprensión y fortalecer la confiabilidad del instrumento antes de su administración definitiva.

Una vez finalizada esta etapa, se procedió a la administración formal del cuestionario mediante el formato digital a través de la herramienta Google Forms, cuyo enlace fue compartido con los colaboradores utilizando el canal interno de comunicación de la organización en la plataforma Slack y WhatsApp, herramientas que se utilizan cotidianamente dentro de la empresa para la comunicación interna y el trabajo colaborativo, detallándose en el mensaje de invitación el objetivo académico de la investigación y aclarándose que la participación sería completamente voluntaria, anónima y confidencial, del mismo modo en que se informó que toda la información

obtenida sería utilizada exclusivamente con fines académicos vinculados al desarrollo de la presente tesina.

Asimismo, con el propósito de favorecer la participación de los colaboradores y aumentar la tasa de respuesta, se realizaron distintos recordatorios posteriores a través de los mismos canales de comunicación interna. En total, el cuestionario fue reforzado en cuatro oportunidades durante el período de administración, buscando facilitar que los colaboradores pudieran responderlo dentro de los tiempos disponibles de su jornada laboral.

El procedimiento de administración se desarrolló de manera asincrónica, permitiendo que cada participante pudiera responder el cuestionario en el momento que considerara más adecuado. Esta modalidad resulta coherente con las dinámicas laborales propias de la organización y con las características del trabajo remoto, donde los colaboradores gestionan gran parte de sus tiempos y tareas con autonomía. Según Robbins & Judge (2009), la flexibilidad laboral constituye un aspecto cada vez más valorado dentro de las organizaciones contemporáneas, especialmente dentro de contextos tecnológicos y digitales.

Debido a que el instrumento fue completamente digital y autoadministrado, no se realizaron grabaciones ni entrevistas individuales. Sin embargo, las respuestas obtenidas a través de la pregunta abierta final fueron recopiladas automáticamente mediante la plataforma utilizada, permitiendo posteriormente su organización y análisis complementario junto con los resultados cuantitativos.

5.El análisis de los datos

Para el análisis de la información obtenida se utilizó un abordaje cuantitativo basado principalmente en técnicas de estadística descriptiva. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el análisis cuantitativo implica organizar, clasificar y examinar los datos recolectados con el propósito de identificar tendencias, patrones y relaciones entre las variables estudiadas. En este sentido, el análisis descriptivo resulta adecuado para investigaciones orientadas a describir percepciones, comportamientos y características presentes dentro de una población determinada.

La información obtenida mediante el cuestionario fue organizada y sistematizada utilizando herramientas digitales de procesamiento de datos, lo cual permitió elaborar posteriormente tablas, gráficos y distribuciones porcentuales orientadas a facilitar la interpretación de los resultados, con el propósito de identificar cuáles son las percepciones predominantes de los colaboradores respecto de las prácticas de liderazgo presentes dentro de la organización y su posible relación con factores asociados a la permanencia y la retención del talento.

Del mismo modo, el análisis permitió observar tendencias vinculadas a variables como edad y antigüedad organizacional, identificando posibles diferencias en las percepciones construidas por los distintos grupos de colaboradores. Hernández Sampieri et al. (2014) sostienen que el análisis descriptivo permite resumir y organizar la información obtenida, facilitando la comprensión del fenómeno estudiado y posibilitando establecer relaciones interpretativas entre los datos recolectados y los objetivos de la investigación.

En relación con la validez del estudio, esta se encuentra sustentada en la coherencia existente entre los objetivos de investigación, las variables analizadas, el marco teórico desarrollado y el instrumento de recolección de datos diseñado para el presente estudio. Según Tamayo y Tamayo (2004), la validez hace referencia al grado en que un instrumento mide efectivamente aquello que pretende medir. En este sentido, las preguntas incorporadas dentro del cuestionario fueron diseñadas específicamente para relevar percepciones vinculadas al liderazgo, la experiencia laboral y la permanencia organizacional, manteniendo correspondencia con las dimensiones conceptuales desarrolladas a lo largo de la investigación.

Asimismo, la confiabilidad de los resultados se vincula con la utilización de un instrumento estructurado y estandarizado, administrado bajo las mismas condiciones para todos los participantes. Hernández Sampieri et al. (2014) sostienen que la confiabilidad se relaciona con el grado de consistencia y estabilidad de las mediciones obtenidas dentro de una investigación. Del mismo modo, el anonimato garantizado durante el proceso de recolección de datos contribuye a reducir posibles sesgos en las respuestas y favorece la obtención de percepciones más genuinas por parte de los colaboradores.

En función de ello, el análisis de los datos permitió no solo describir las percepciones actuales de los colaboradores respecto de las prácticas de liderazgo presentes dentro de la organización, sino también aportar una comprensión más profunda sobre aquellos factores que podrían vincularse con el compromiso, el sentido de pertenencia y la permanencia dentro de “La Empresa”, contribuyendo así al desarrollo del conocimiento sobre liderazgo disruptivo y retención del talento dentro de organizaciones tecnológicas con modalidad de trabajo remota.

CAPÍTULO IV

Resultados

El presente capítulo tiene como finalidad presentar y analizar los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de “La Empresa”. La exposición de los datos se organiza en cuatro apartados: en primer lugar, se realiza la caracterización de la población participante a partir de los datos sociodemográficos relevados; en segundo lugar, se presentan los resultados obtenidos en las preguntas vinculadas a las variables de estudio; en tercer lugar, se analizan dichos resultados en relación con los objetivos específicos planteados; y, finalmente, se desarrolla una síntesis integradora del capítulo.

1. Caracterización de la población participante: datos sociodemográficos relevados

La descripción de las variables sociodemográficas resulta un paso metodológico inicial fundamental en toda investigación cuantitativa, dado que, tal como señala Hernández Sampieri (2014), permite contextualizar la naturaleza de la población sujeta a estudio y delimitar las características del grupo humano de donde emanan las percepciones. En este sentido, se procedió a clasificar a los participantes en función de sus rangos de edad y su antigüedad dentro de la empresa.

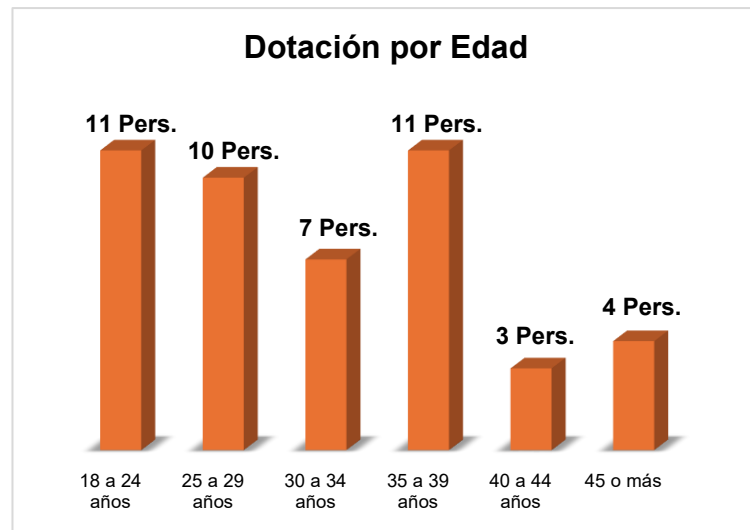
Tabla 1. Tasa de Participación



Fuente: elaboración propia

La población de estudio está conformada por la totalidad de los colaboradores de “La Empresa”, organización del sector tecnológico IT que cuenta con 47 colaboradores. El cuestionario fue respondido por 46 personas, lo que representa una tasa de participación del **97,9 %** sobre la población total. Este nivel de respuesta resulta significativo, ya que permite contar con una aproximación amplia y representativa de las percepciones existentes dentro de la organización.

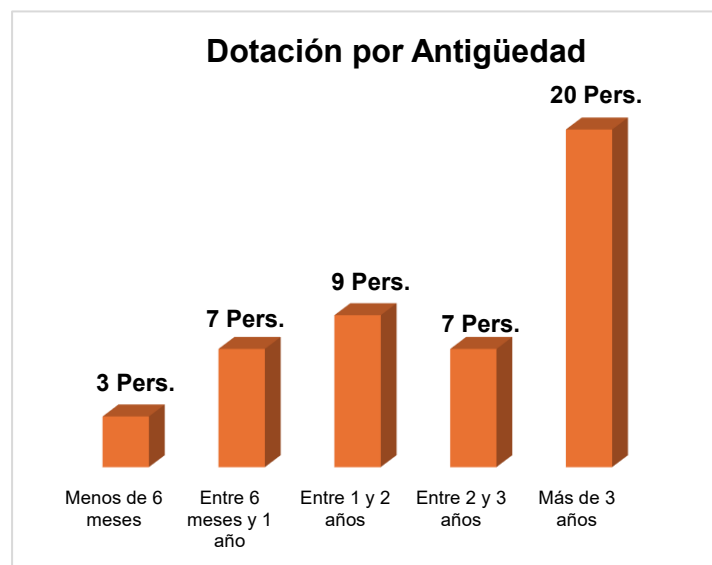
Tabla 2. Edad



Fuente: elaboración propia

En relación con la edad, se observa una fuerte presencia de colaboradores jóvenes. Los rangos de 18 a 24 años, 25 a 29 años y 30 a 34 años concentran en conjunto el **60,8 %** de las respuestas, lo cual resulta relevante considerando que la investigación analiza prácticas de liderazgo y permanencia dentro de una organización tecnológica con una composición generacional joven.

Tabla 3. Antigüedad



Fuente: elaboración propia

Respecto de la antigüedad el grupo más numeroso corresponde a colaboradores con más de 3 años dentro de la organización, representando el 43,5 % de toda la población que compone la empresa.

Este dato es relevante porque indica que una parte importante de quienes respondieron posee una trayectoria suficiente dentro de la empresa para evaluar las dinámicas de liderazgo, cultura y permanencia.

2. Presentación de los resultados

Para facilitar la organización y posterior análisis de los datos obtenidos, las preguntas del cuestionario fueron agrupadas en distintas dimensiones construidas a partir de las variables desarrolladas en el marco teórico. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la operacionalización de variables permite traducir conceptos teóricos en dimensiones observables y medibles mediante indicadores concretos dentro del instrumento de recolección de datos.

En este sentido, las preguntas vinculadas a creatividad, apertura al cambio, escucha, acompañamiento, autonomía y generación de espacios de confianza fueron agrupadas dentro de la dimensión “Percepción sobre prácticas de liderazgo”, debido a que estos aspectos se relacionan con características asociadas al liderazgo disruptivo desarrolladas previamente en el marco teórico.

Por otra parte, las preguntas relacionadas con reconocimiento, compromiso, clima laboral, cercanía y valoración del aporte individual fueron incorporadas dentro de la dimensión “Compromiso y pertenencia”, dado que permiten relevar aspectos vinculados a la experiencia laboral y al vínculo subjetivo que los colaboradores construyen con la organización.

Asimismo, las preguntas orientadas a identificar factores asociados a la continuidad dentro de la empresa, tales como acompañamiento humano, bienestar y percepción de influencia del liderazgo sobre la decisión de permanecer, fueron agrupadas dentro de la dimensión “Permanencia y retención”, ya que permiten observar tendencias relacionadas con la retención del talento dentro de la organización.

Finalmente, el cuestionario incorporó una pregunta abierta orientada a relevar, desde la experiencia de los propios colaboradores, aquellos aspectos que actualmente influyen en su decisión de continuar formando parte de la organización. Las respuestas obtenidas fueron posteriormente organizadas mediante categorías emergentes construidas a partir de los temas recurrentes identificados en los discursos de los participantes.

Tabla 4. Resultados vinculados a la percepción sobre prácticas de liderazgo

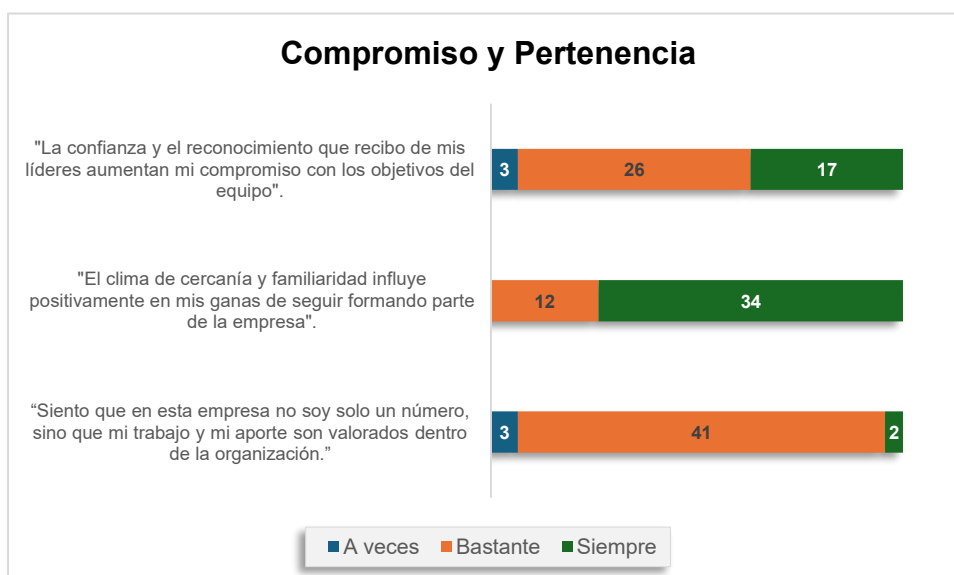


Fuente: Elaboración propia

Las preguntas agrupadas dentro de esta dimensión tuvieron como finalidad relevar la percepción de los colaboradores respecto de las prácticas de liderazgo presentes dentro de la organización.

Los resultados muestran una predominancia de respuestas positivas en las preguntas vinculadas a liderazgo, especialmente en los ítems relacionados con escucha, acompañamiento, autonomía y apertura frente a nuevas formas de trabajo.

Tabla 5. Resultados vinculados a compromiso y pertenencia

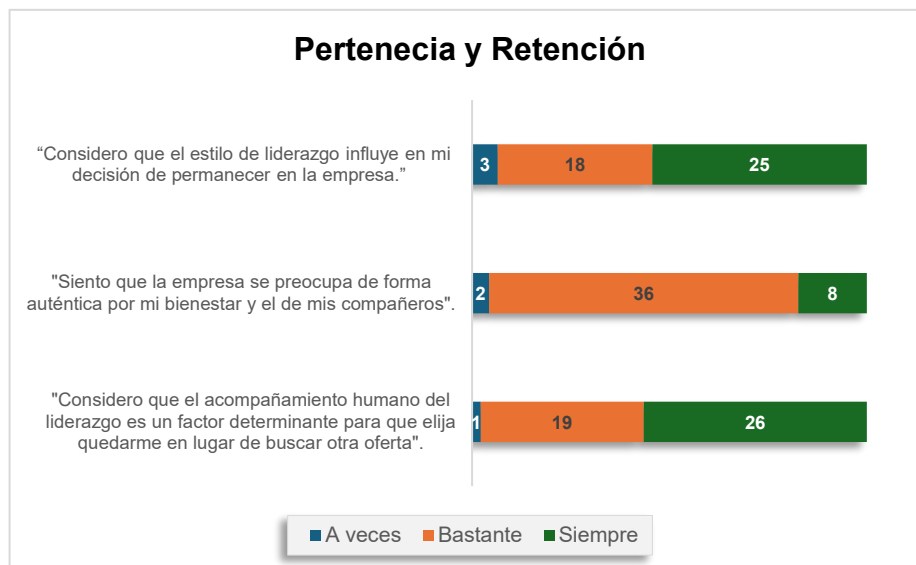


Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas agrupadas dentro de esta dimensión tuvieron como finalidad relevar percepciones relacionadas con reconocimiento, clima laboral y compromiso organizacional.

Las respuestas obtenidas muestran una tendencia favorable respecto de aspectos vinculados al reconocimiento, el compromiso y el clima laboral dentro de la organización.

Tabla 6. Resultados vinculados a permanencia y retención

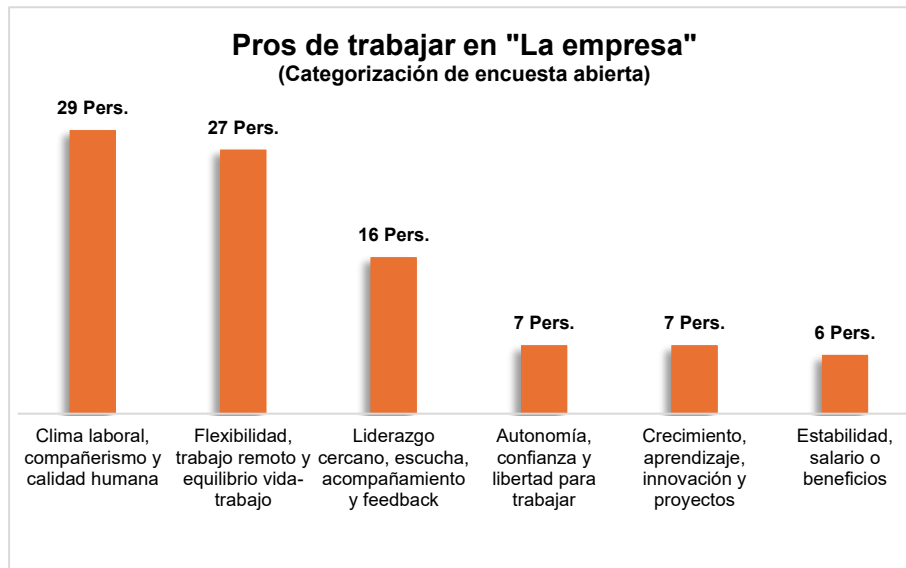


Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas agrupadas dentro de esta dimensión buscaron relevar percepciones relacionadas con la permanencia y la retención del talento dentro de la organización.

Los resultados evidencian una fuerte presencia de respuestas positivas respecto de la influencia del liderazgo y del acompañamiento humano sobre la permanencia dentro de la organización.

Table 7. Resultados de la pregunta abierta



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta abierta del cuestionario permitió relevar aquellos aspectos que actualmente influyen en la decisión de los colaboradores de continuar formando parte de la organización.

Las categorías emergentes fueron construidas a partir de un análisis de recurrencias temáticas presentes en las respuestas abiertas del cuestionario, agrupando aquellas expresiones que compartían un mismo sentido conceptual.

Cabe destacar que para una pregunta abierta pueden existir varias contestaciones.

A partir de las respuestas obtenidas, se identificaron distintas categorías emergentes.

Las respuestas obtenidas muestran una fuerte recurrencia de aspectos vinculados al clima laboral, la flexibilidad, el acompañamiento y la calidad de los vínculos dentro de la organización.

3. Análisis de resultados respecto a los objetivos específicos.

En el presente apartado se analizan los resultados obtenidos a partir del cuestionario administrado a los colaboradores de "La Empresa", vinculando las tendencias observadas con los objetivos específicos planteados en la investigación.

Para ello, se consideran las frecuencias obtenidas en cada una de las dimensiones trabajadas dentro del instrumento, tomando como referencia las categorías con mayor recurrencia dentro de la escala Likert utilizada.

Asimismo, para facilitar la interpretación de las tendencias descriptivas, se consideraron como respuestas positivas acumuladas las categorías "Bastante" y "Siempre", agrupando ambas

opciones dentro de un mismo nivel de valoración favorable. De esta manera, los porcentajes positivos acumulados permiten observar el nivel general de acuerdo expresado por los participantes frente a cada afirmación analizada.

Por otra parte, en el análisis de cada variable también se toma en consideración la Moda (Mo), entendida como la categoría de respuesta que se presenta con mayor frecuencia dentro de la distribución de datos. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la Moda constituye una medida de tendencia central adecuada para investigaciones cuantitativas que utilizan escalas ordinales tipo Likert, ya que permite identificar la tendencia predominante dentro de las respuestas obtenidas.

La investigación alcanzó un total de 46 respuestas válidas sobre una población conformada por 47 colaboradores, representando una participación del 97,9 % sobre el total de integrantes de la organización, lo que otorga representatividad a los resultados obtenidos.

- **Analizar la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de liderazgo existentes en la organización**

En relación con el primer objetivo específico, los resultados obtenidos permiten observar una percepción favorable respecto de las prácticas de liderazgo presentes dentro de la organización. Las respuestas vinculadas a creatividad, apertura frente al cambio, escucha, autonomía y acompañamiento muestran una fuerte concentración en las categorías positivas de la escala.

En la afirmación ***“Siento que en la organización se fomenta la búsqueda de soluciones creativas e ideas nuevas ante los desafíos diarios”***, 35 colaboradores seleccionaron la categoría “Bastante” y 9 eligieron “Siempre”. El porcentaje positivo acumulado se obtiene mediante la siguiente operación:

$$(35 + 9) / 46 \times 100 = 95,7 \%$$

En este caso, la Moda (Mo) se concentra en la categoría “Bastante”, al tratarse de la respuesta con mayor frecuencia dentro de la distribución obtenida. Este resultado evidencia una percepción favorable respecto de la promoción de la creatividad y la innovación dentro de la organización.

Asimismo, frente a la afirmación ***“Los líderes demuestran agilidad y apertura para adaptarse cuando surgen cambios inesperados en el trabajo”***, 27 participantes seleccionaron la opción “Bastante” y 17 eligieron “Siempre”, obteniendo el siguiente porcentaje positivo acumulado:

$$(27 + 17) / 46 \times 100 = 95,7 \%$$

La Moda (Mo) vuelve a ubicarse en la categoría “Bastante”, permitiendo advertir una valoración positiva respecto de la capacidad de adaptación y flexibilidad percibida dentro de las dinámicas de trabajo.

Por otra parte, en la afirmación **“Siento que los líderes me escuchan y acompañan genuinamente, no solo en lo laboral sino también en lo personal”**, 28 colaboradores seleccionaron “Bastante” y 16 eligieron “Siempre”, alcanzando nuevamente un porcentaje positivo acumulado del 95,7 %:

$$(28 + 16) / 46 \times 100 = 95,7 \%$$

En este caso, la Moda (Mo) también corresponde a la categoría “Bastante”, evidenciando una tendencia favorable respecto de la percepción de acompañamiento dentro de la organización.

Del mismo modo, frente a la afirmación **“Siento que recibo el apoyo necesario por parte de mis superiores para organizar mis tareas con libertad y confianza”**, 30 participantes respondieron “Bastante” y 14 seleccionaron “Siempre”, obteniendo el siguiente resultado:

$$(30 + 14) / 46 \times 100 = 95,7 \%$$

La Moda (Mo) vuelve a concentrarse en la categoría “Bastante”, reflejando una percepción positiva respecto de la autonomía laboral percibida por los colaboradores.

Finalmente, uno de los resultados más significativos dentro de esta dimensión corresponde a la percepción de seguridad y confianza dentro del entorno laboral. Frente a la afirmación **“Percibo que existe un espacio seguro y de confianza para expresarme y proponer mejoras sin temor a equivocarme”**, las respuestas positivas acumuladas alcanzan el 97,8 %, resultado obtenido mediante el siguiente cálculo: $(29 + 16) / 46 \times 100 = 97,8 \%$

En este caso, la Moda (Mo) también se ubica en la categoría “Bastante”, permitiendo identificar una tendencia favorable respecto de la percepción de confianza y seguridad dentro del entorno laboral.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten observar que los colaboradores perciben prácticas de liderazgo asociadas a escucha, acompañamiento, confianza, autonomía y apertura frente al cambio, aspectos que guardan relación con varias de las características atribuidas al liderazgo disruptivo desarrolladas previamente en el marco teórico.

- **Describir el sentido de pertenencia y la intención de permanencia de los colaboradores dentro de la organización**

Respecto del segundo objetivo específico, los resultados muestran una fuerte valoración positiva de aspectos vinculados al clima laboral, el reconocimiento y la calidad de los vínculos interpersonales dentro de la organización.

Uno de los resultados más relevantes corresponde a la **afirmación “El clima de cercanía y familiaridad influye positivamente en mis ganas de seguir formando parte de la empresa”**. En este caso, 12 colaboradores seleccionaron la categoría “Bastante” y 34 eligieron “Siempre”, obteniendo un porcentaje positivo acumulado del 100 %:

$$(12 + 34) / 46 \times 100 = 100 \%$$

En esta variable, la Moda (Mo) se desplaza hacia la categoría “Siempre”, evidenciando que la respuesta predominante dentro de la nómina participante corresponde al máximo nivel de valoración positiva.

Asimismo, frente a la afirmación **“Siento que en esta empresa no soy solo un número, sino que mi trabajo y mi aporte son valorados dentro de la organización”**, 41 colaboradores respondieron “Bastante” y 2 seleccionaron “Siempre”. El porcentaje positivo acumulado obtenido es el siguiente:

$$(41 + 2) / 46 \times 100 = 93,5 \%$$

La Moda (Mo) se concentra en la categoría “Bastante”, reflejando una valoración positiva respecto del reconocimiento percibido dentro de la organización.

De igual manera, en la afirmación **“La confianza y el reconocimiento que recibo de mis líderes aumentan mi compromiso con los objetivos del equipo”**, 26 participantes seleccionaron “Bastante” y 17 eligieron “Siempre”, alcanzando nuevamente un porcentaje positivo acumulado del 93,5 %:

$$(26 + 17) / 46 \times 100 = 93,5 \%$$

En este caso, la Moda (Mo) vuelve a posicionarse en la categoría “Bastante”, permitiendo advertir una percepción favorable respecto de la relación entre reconocimiento y compromiso laboral.

Por otra parte, la percepción de bienestar organizacional también presenta una tendencia positiva. Ante la afirmación **“Siento que la empresa se preocupa de forma auténtica por mi bienestar y el de mis compañeros”**, 36 participantes seleccionaron “Bastante” y 8 eligieron “Siempre”, obteniendo el siguiente resultado:

$$(36 + 8) / 46 \times 100 = 95,7 \%$$

La Moda (Mo) corresponde nuevamente a la categoría “Bastante”, evidenciando una valoración favorable respecto de la preocupación organizacional por el bienestar de los colaboradores.

En conjunto, los resultados permiten observar que aspectos vinculados a cercanía, reconocimiento, clima laboral y bienestar aparecen asociados a la experiencia cotidiana de los colaboradores y a su intención de permanencia dentro de la organización.

- **Determinar la relación entre las prácticas de liderazgo y la retención del talento en el contexto de “La Empresa”**

En relación con el tercer objetivo específico, los resultados permiten identificar asociaciones descriptivas entre determinadas prácticas de liderazgo y factores vinculados a la permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

Las variables relacionadas con acompañamiento, confianza, autonomía y escucha presentan tendencias positivas similares a aquellas vinculadas a compromiso, bienestar y permanencia organizacional. Esta correspondencia permite advertir una relación favorable entre la percepción de las prácticas de liderazgo y los factores asociados a la retención del talento dentro de “La Empresa”.

En este sentido, frente a la afirmación ***“Considero que el acompañamiento humano del liderazgo es un factor determinante para que elija quedarme en lugar de buscar otra oferta”***, 19 colaboradores seleccionaron la categoría “Bastante” y 26 eligieron “Siempre”. El porcentaje positivo acumulado se obtiene mediante el siguiente cálculo:

$$(19 + 26) / 46 \times 100 = 97,8 \%$$

En esta variable, la Moda (Mo) se ubica en la categoría “Siempre”, evidenciando que la respuesta predominante corresponde al máximo nivel de acuerdo respecto de la influencia del acompañamiento sobre la permanencia dentro de la organización.

Asimismo, en la afirmación ***“Considero que el estilo de liderazgo influye en mi decisión de permanecer en la empresa”***, 18 participantes respondieron “Bastante” y 25 seleccionaron “Siempre”, alcanzando el siguiente porcentaje positivo acumulado: $(18 + 25) / 46 \times 100 = 93,5 \%$

En este caso, la Moda (Mo) también corresponde a la categoría “Siempre”, permitiendo observar que una parte significativa de los colaboradores reconoce la influencia del liderazgo sobre su intención de continuidad dentro de la organización.

Del mismo modo, las respuestas obtenidas en la pregunta abierta refuerzan las tendencias observadas en las preguntas cerradas, ya que las categorías emergentes con mayor

recurrencia corresponden a clima laboral, flexibilidad, liderazgo cercano, acompañamiento y equilibrio vida-trabajo, aspectos que aparecen reiteradamente asociados a la permanencia dentro de la organización y que permiten complementar las percepciones relevadas a través de las variables analizadas dentro del cuestionario.

A partir del análisis realizado, los resultados permiten identificar asociaciones descriptivas entre determinadas prácticas de liderazgo y factores vinculados al compromiso, el sentido de pertenencia y la intención de permanencia de los colaboradores dentro de “La Empresa”.

4.Síntesis del capítulo

A lo largo del presente capítulo se presentaron los resultados obtenidos a partir del cuestionario administrado a los colaboradores de “La Empresa”, organizando la información según las dimensiones definidas para el análisis de las variables estudiadas. En primer lugar, se realizó la caracterización de la población participante a partir de los datos sociodemográficos relevados, permitiendo contextualizar las percepciones obtenidas dentro de la organización.

Posteriormente, se expusieron los resultados correspondientes a las distintas dimensiones del cuestionario, vinculadas a percepción sobre prácticas de liderazgo, compromiso y pertenencia, y permanencia y retención. Asimismo, se incorporó el análisis de la pregunta abierta, a partir de la identificación de categorías emergentes construidas según las recurrencias observadas en las respuestas de los participantes.

Finalmente, se desarrolló el análisis de los resultados en función de los objetivos específicos planteados en la investigación, tomando como referencia las frecuencias obtenidas, los porcentajes positivos acumulados y la Moda (Mo) como medida de tendencia central dentro de las escalas utilizadas.

CAPÍTULO V

Discusión

El presente capítulo constituye el cierre de la investigación y tiene como finalidad exponer las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis realizado. Asimismo, se presentan recomendaciones vinculadas al objeto de estudio, las limitaciones identificadas durante el desarrollo de la investigación y posibles líneas para futuras investigaciones.

A partir del análisis y discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a la población de estudio, se elaboraron conclusiones en relación con los objetivos planteados y con las variables desarrolladas en el marco teórico.

Finalmente, el capítulo incorpora una síntesis integradora orientada a destacar el aporte que la presente investigación puede ofrecer para la comprensión del liderazgo y la retención del talento dentro de contextos laborales atravesados por modalidades de trabajo remoto y dinámicas organizacionales contemporáneas.

1-Conclusiones

Al analizar el problema inicial junto con las teorías revisadas, se puede concluir en relación con el Marco Teórico que el liderazgo disruptivo ya no es una alternativa opcional de gestión, sino una necesidad real para el funcionamiento de las organizaciones que trabajan de forma virtual o remota.

Las teorías tradicionales del comportamiento organizacional planteaban que el compromiso de las personas dependía del control, la presencialidad física y la supervisión directa dentro de la oficina. Sin embargo, este estudio permite interpretar que, en los entornos de teletrabajo, el arraigo del talento se traslada hacia un plano relacional, humano y psicológico.

Cuando las empresas eliminan las estructuras jerárquicas rígidas y verticales, los colaboradores lo perciben como un voto de confianza que activa su autonomía ya que los datos muestran que existe una clara valoración hacia la personalización del vínculo laboral.

El colaborador tecnológico actual no quiere ser un número más en una estructura masiva sino que busca que su bienestar y su realidad personal sean tomados en cuenta por sus líderes/PM, entendiendo que en este sentido la flexibilidad deja de ser un simple beneficio horario para convertirse en la base de una cultura de trabajo basada en la confianza donde, cuando un líder/PM deja de lado el control minucioso y lo reemplaza por un acompañamiento cercano y escucha activa, los colaboradores responden con mayor motivación y por lo tanto se concluye que el liderazgo disruptivo funciona como un freno contra el aislamiento y la falta de conexión que suelen aparecer en los esquemas de trabajo remoto mal gestionados.

Por otra parte, en relación con los resultados obtenidos específicamente a partir de la encuesta realizada en la organización, se establecen las siguientes conclusiones detalladas que dan respuesta directa a los objetivos y al interrogante de la investigación:

En relación con el primer objetivo específico **(Analizar la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de liderazgo existentes en la organización)**: Se demostró de forma contundente que los colaboradores tienen una percepción compartida y altamente positiva sobre la gestión de sus líderes/PM actuales.

Las variables que miden el fomento de soluciones creativas, la agilidad ante cambios rápidos, la escucha activa y el otorgamiento de autonomía laboral alcanzaron un porcentaje de aceptación del 95,7%, consolidando una Moda de 4 (Bastante).

Asimismo, se observó que los colaboradores otorgan una valoración significativa a la existencia de espacios de confianza y seguridad para expresarse dentro de la organización, advirtiéndose que la posibilidad de participar, proponer mejoras y sentirse escuchados constituye un aspecto clave y determinante dentro de su experiencia laboral diaria, alcanzando un índice de aprobación del 97,83% que demuestra la presencia de un entorno real de seguridad psicológica.

En relación con el segundo objetivo específico **(Describir el sentido de pertenencia y la intención de permanencia de los colaboradores dentro de la organización)**: Se observó que el sentido de pertenencia está plenamente consolidado y se apoya en la calidad de los vínculos interpersonales de la empresa.

La encuesta demostró que el clima de cercanía y familiaridad influye directamente en las ganas de seguir formando parte de la empresa en el 100,00% de los casos, fijando la Moda en el valor máximo de 5 (Siempre). Además, el personal validó de forma mayoritaria que el reconocimiento formal y el sentirse valorados individualmente aumentan su compromiso en un 93,48%, lo que demuestra que la fidelización en esta organización tiene una raíz principalmente afectiva, relacional y vincular.

En relación con el tercer objetivo específico y al interrogante central **(Determinar la relación entre las prácticas de liderazgo y la retención del talento en el contexto de “La empresa”)**: La investigación logró comprobar que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y la retención del talento, evidenciando un quiebre generacional muy marcado.

Se demostró que el trato humano del líder/PM es el principal motor para retener al talento joven, ya que en el grupo de 18 a 24 años el 100,00% de los colaboradores coincidió en que el acompañamiento de su jefe es el factor clave para elegir quedarse frente a ofertas del mercado externo.

En contraste, en los segmentos mayores de 40 años esta influencia directa disminuye al 66,60% y 75,00%, lo que permite concluir que para el talento junior el salario emocional es determinante, mientras que en perfiles senior la continuidad se vuelve multifactorial e interactúa con variables estructurales de estabilidad económica o contractual.

1.1 Consistencia de la dimensión abierta:

El recuento de las respuestas escritas por los colaboradores confirmó y complementó las tendencias cuantitativas.

Del mismo modo, las respuestas relacionadas con la permanencia y la retención permitieron advertir que el liderazgo y el acompañamiento humano aparecen directamente asociados a la intención de continuidad dentro de la organización, permitiendo interpretar que, en los contextos de trabajo remoto, las prácticas basadas en la cercanía, la confianza y el apoyo constante adquieren una relevancia significativa en la experiencia laboral diaria de los colaboradores.

Asimismo, las respuestas obtenidas en la pregunta abierta reforzaron las tendencias observadas en las preguntas cerradas. La marcada correspondencia entre los datos y las recurrencias temáticas, donde se destaca en primer lugar el "Clima laboral, compañerismo y calidad humana" con 29 menciones absolutas, seguido de cerca por la "Flexibilidad y equilibrio vida-trabajo" con 27 menciones, las prácticas de "Liderazgo cercano, escucha y feedback" con 20 menciones, los entornos de "Autonomía y confianza" con 12 menciones, las oportunidades de "Crecimiento y aprendizaje" con 9 menciones, y los factores de "Estabilidad laboral, salarios y beneficios" con 6 menciones, demuestra que las relaciones humanas, la autonomía, el respeto por el tiempo personal y las condiciones básicas de estabilidad operan de corrido como el verdadero anclaje de la nómina frente a los desafíos de aislamiento propios de la virtualidad.

2. Recomendaciones

A partir de las conclusiones analizadas y de lo demostrado en el estudio, se proponen las siguientes acciones prácticas de Gestión de Capital Humano para que realice "La Empresa":

Implementación Estratégica de Focus Groups: Como la posibilidad de participar y proponer mejoras en un espacio seguro fue uno de los puntos más valorados (97,83%), se recomienda estructurar encuentros de debate internos con grupos formados estratégicamente según criterios de edad y antigüedad y para enriquecer las perspectivas, cada grupo deberá estar integrado por un Project Manager (PM), un Tester, un Analista Funcional, un Desarrollador.

Esta diversidad permitirá canalizar de manera óptima las ideas creativas en proyectos concretos de mejora.

Lanzamiento de una Encuesta de Pulso Semestral: Con el propósito de no perder el termómetro del clima organizacional ni la percepción sobre el acompañamiento de los líderes en un entorno virtual, se sugiere implementar una encuesta de pulso de carácter semestral.

Medir cada seis meses asegurará agilidad para detectar desvíos, evaluar la consistencia del salario emocional y tomar decisiones correctivas a tiempo sin saturar a los equipos de trabajo.

Diseñar una Guía de Liderazgo Cercano y Feedback Empático: Como el estudio demostró que el clima y el trato humano son los factores que frenan la rotación hacia el mercado externo, la calidad de la gestión no puede depender del estilo personal de cada jefe.

Se sugiere confeccionar un manual interno que unifique los criterios de comunicación y acompañamiento para todas las personas con roles de conducción, garantizando que el salario emocional de la empresa se mantenga estable.

3.Limitaciones

De acuerdo con las pautas de rigor metodológico y en un formato directo y sencillo, se detallan las limitaciones que se presentaron al realizar esta tesina para prever posibles observaciones durante la defensa oral:

Tamaño del Objeto de Estudio: Al tratarse de una organización tecnológica de escala acotada, los resultados obtenidos reflejan específicamente las percepciones construidas por los colaboradores de “La Empresa” dentro de su contexto organizacional particular. En este sentido, si bien los hallazgos permiten identificar tendencias relevantes vinculadas al liderazgo disruptivo y la retención del talento, los resultados no pueden generalizarse de manera estadística al conjunto total del sector IT, aunque sí constituyen un antecedente significativo para futuras investigaciones relacionadas con la temática.

Momento Único de Medición: El uso de un cuestionario con escala Likert muestra la percepción de las personas en un momento específico del tiempo. Al tratarse de variables vinculadas al comportamiento humano, el estudio no evalúa si estas opiniones se mantienen iguales a lo largo de un período extenso.

Sesgo de complacencia institucional: Al responder las encuestas de forma digital y remota, existe la posibilidad de que algunos colaboradores hayan moderado sus respuestas hacia opciones positivas por lealtad a la empresa, a pesar de que el instrumento garantizaba total anonimato.

4. Futuras investigaciones

A partir de las limitaciones identificadas y los patrones observados, se sugieren las siguientes líneas de trabajo para investigaciones futuras:

Estudios de carácter longitudinal comparativo: Sería interesante aplicar el mismo cuestionario en la empresa en un plazo de 24 meses. Esto permitiría evaluar si los niveles de retención y la valoración del liderazgo se mantienen estables o si cambian a medida que los procesos de trabajo remoto maduran.

Incorporación de variables contractuales: Se sugiere continuar la investigación sumando al cuestionario factores como el nivel de salario económico, las políticas de plan de carrera o los beneficios de salud, para medir qué tanto peso tiene el estilo de liderazgo cuando compete directamente con las propuestas económicas del mercado tecnológico.

Análisis sectorial en PyMEs: Se propone extender este modelo de estudio a un grupo de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tecnológicas de la región. Esto permitiría comprobar si el liderazgo disruptivo funciona de la misma manera como factor de retención a nivel general en la industria.

5. Aporte final y síntesis

A partir de la problemática de las transformaciones profundas en el mundo del trabajo, la digitalización acelerada y las consecuentes dificultades que enfrentan las áreas de Recursos Humanos para sostener el compromiso y la permanencia de sus colaboradores en el tiempo dentro de un entorno que demanda mayor flexibilidad y autonomía, esta investigación se centró en analizar y describir las percepciones en torno al liderazgo disruptivo y su impacto en la retención del talento de la organización “La Empresa”, logrando un abordaje censal sobre 46 de sus 47 colaboradores activos.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizaron encuestas digitales estructuradas bajo una escala de Likert de cinco posiciones y una dimensión abierta de recurrencias conceptuales, recopilando de forma efectiva 46 respuestas válidas bajo un abordaje censal.

Se analizaron luego, considerando las distribuciones de frecuencias absolutas, el cálculo de porcentajes relacionales acumulados y la determinación de la Moda (Mo) como medida de tendencia central por excelencia para datos ordinales, para dar respuesta a los objetivos específicos y a los ejes de esta investigación (unidades de análisis), que eran las prácticas de liderazgo disruptivo, el compromiso y sentido de pertenencia, y los factores de permanencia y retención organizacional.

Se considera que los resultados y las conclusiones del presente trabajo pueden constituir un aporte profesional diferencial, porque demuestran científicamente desde el campo de la Gestión de Capital Humano que, dentro de los entornos de teletrabajo virtual, las estrategias de retención más eficientes y de menor costo estructural no se agotan en las compensaciones

económicas, sino que radican en la arquitectura de un ecosistema fundamentado en la seguridad psicológica, el reconocimiento interpersonal y el amparo humano del líder/PM.

Finalmente, esta investigación aporta un antecedente relevante para futuras organizaciones del sector tecnológico interesadas en desarrollar estrategias de fidelización centradas en las personas, donde el liderazgo, la cercanía y el sentido de pertenencia adquieren un rol fundamental en la permanencia de los colaboradores.

Referencias Bibliográficas

- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Kahai, S. y Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bennett, N. y Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-32.
- Berettera, C., Pujol-Cols, L. y Arraigada, M. (2024). Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional de los supervisores y los acuerdos de empleo idiosincráticos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 40(1), 45-58.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (2016). *El líder del futuro*. Ediciones Granica.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams: *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. En J. C. Quick y L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2.^a ed., pp. 165-183). American Psychological Association.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4.^a ed.). Prentice-Hall.
- Hoch, J. E. y Dulebohn, J. H. (2017). Shared leadership in virtual teams: A contextualized framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 211-224.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lagla Chicaiza, J. P. (2024). *Liderazgo transformacional y retención del talento humano* (Tesina de grado, Universidad Técnica de Ambato). Repositorio Digital UTA.
- Lanuque, G. (2022). *Liderazgo disruptivo: Claves para la transformación y la innovación en las organizaciones del siglo XXI*. Ediciones Conecta.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- López Sarmiento, Leyla. C. (2016). *Estilos de liderazgo, prácticas de retención de talento e involucramiento laboral* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia).

- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9.^a ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Robles Perelétegui, M. (2022). *Estilos de liderazgo. Adaptación a la Generación Z* (Trabajo final de carrera, Universidad de Valladolid). Repositorio Documental UVA.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.^a ed.). Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4.^a ed.). Limusa.
- Vilaplana Sánchez, F. (2022). *La Generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones* (Trabajo final de carrera, Universidad Politécnica de Valencia).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.^a ed.). Pearson.

Anexo

Formulario utilizado para relevar de información en Investigación

Cuestionario de percepción: **Liderazgo disruptivo y permanencia en la organización**

¡Hola!

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer tu percepción sobre el liderazgo y los factores que influyen en tu compromiso y permanencia dentro de la empresa.

Esta es una encuesta anónima y la información se utilizará exclusivamente con fines académicos para mi trabajo de investigación.

Desde una mirada centrada en las personas, tu percepción resulta fundamental para comprender la experiencia laboral dentro de la organización.

En la empresa sabemos que las personas son lo más valioso y están en el centro de todo lo que hacemos. Por eso, tu mirada genuina es fundamental.

Por favor, respondé según tu experiencia diaria utilizando la siguiente escala:

(1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Bastante (5) Siempre.

¡Muchas gracias por tu tiempo y sinceridad!

1. Edad *

Marca solo un óvalo.

☐ 18 a 24 años

☐ 25 a 29 años

☐ 30 a 34 años

☐ 35 a 39 años

☐ 40 a 44 años

☐ 45 o más

2. Antigüedad en la empresa *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 meses y 1 año
- ☐ Entre 1 y 2 años
- ☐ Entre 2 y 3 años
- ☐ Más de 3 años

Percepción del Liderazgo y Clima Humano

Por favor, responde según tu experiencia diaria utilizando la siguiente escala: (1) Nunca (2) Rara vez (3) A veces (4) Bastante (5) Siempre.

3. **"Siento que en la organización se fomenta la búsqueda de soluciones creativas e ideas nuevas ante los desafíos diarios".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

4. **"Los líderes demuestran agilidad y apertura para adaptarse cuando surgen cambios inesperados en el trabajo".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

5. **"Siento que los líderes me escuchan y acompañan genuinamente, no solo en lo laboral sino también en lo personal".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

6. **"Percibo que existe un espacio seguro y de confianza para expresarme y proponer mejoras sin temor a equivocarme".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

7. **"Siento que recibo el apoyo necesario por parte de mis superiores para organizar mis tareas con libertad y confianza".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

Compromiso y Permanencia (Sentido de Pertenencia)

8. **"Siento que en esta empresa no soy solo un número, sino que mi trabajo y mi aporte son valorados dentro de la organización."**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

9. **"El clima de cercanía y familiaridad influye positivamente en mis ganas de seguir formando parte de la empresa".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

10. **"La confianza y el reconocimiento que recibo de mis líderes aumentan mi compromiso con los objetivos del equipo".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

11. **"Considero que el acompañamiento humano del liderazgo es un factor determinante para que elija quedarme en lugar de buscar otra oferta".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

12. **"Siento que la empresa se preocupa de forma auténtica por mi bienestar y el de mis compañeros".**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

13. **"Considero que el estilo de liderazgo influye en mi decisión de permanecer en la empresa."**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ Bastante
- ☐ Siempre

14. **¿Si tuvieras que destacar algo de tu día a día, qué es lo que hoy te hace elegir seguir formando parte de este equipo?**
