

Liderazgo organizacional y su relación con la rotación de personal en la Clínica San Felipe

Organizational leadership and its relationship with staff turnover at Clínica San Felipe

^a Mirella Mia Hinostrza Farromeque ✉; ^b Sara Virginia Orihuela Palacios; ^c Luis Fernando Blanco Ayala

Resumen

Contexto: La gestión del talento humano representa un desafío estratégico para las organizaciones de salud, debido a que la rotación de personal puede afectar la calidad asistencial, la continuidad operativa y la sostenibilidad institucional. **Objetivo:** Determinar la relación entre el liderazgo organizacional y la rotación de personal en la Clínica San Felipe, sede Jesús María. **Metodología:** Se desarrolló una investigación cuantitativa, aplicada, con diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 132 trabajadores seleccionados mediante muestreo intencional no probabilístico. Se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert con evidencia de validez y confiabilidad para medir liderazgo organizacional y rotación de personal. **Resultados:** Los trabajadores percibieron favorablemente el liderazgo organizacional, mientras que los indicadores de rotación mostraron una tendencia predominantemente neutral. El análisis mediante Rho de Spearman no evidenció una relación estadísticamente significativa entre ambas variables ($p = 0,041$; $p = 0,643$). Asimismo, las hipótesis específicas relacionadas con las dimensiones del liderazgo tampoco alcanzaron significancia estadística. **Conclusiones:** En el contexto analizado, el liderazgo organizacional no constituye un factor determinante de la rotación de personal. Los resultados sugieren la necesidad de incorporar otras variables explicativas, como satisfacción laboral, condiciones organizacionales, remuneración, clima laboral y oportunidades de desarrollo profesional, para comprender integralmente los factores asociados a la permanencia del personal sanitario.

Palabras clave: Liderazgo organizacional; Gestión de recursos humanos; Rotación de personal; Sector salud; Satisfacción laboral

Abstract

Background: Strategic Human Resource Management (SHRM) represents a critical challenge for healthcare organizations, as employee turnover can compromise the quality of care, operational continuity, and institutional sustainability. **Objective:** To determine the relationship between organizational leadership and employee turnover at Clínica San Felipe (Jesús María branch). **Methodology:** A quantitative, applied, non-experimental, cross-sectional, and correlational study was conducted. The sample consisted of 132 employees selected through purposive non-probability sampling. Two Likert-scale questionnaires with demonstrated evidence of validity and reliability were administered to measure organizational leadership and employee turnover. **Results:** Employees reported a favorable perception of organizational leadership, while turnover indicators exhibited a predominantly neutral trend. Spearman's Rho analysis revealed no statistically significant relationship between the variables ($p = 0.041$; $p = 0.643$). Furthermore, specific hypotheses regarding leadership dimensions also failed to reach statistical significance. **Conclusions:** Within the analyzed context, organizational leadership is not a determining factor for employee turnover. These results suggest the necessity of incorporating other explanatory variables—such as job satisfaction, organizational conditions, compensation, organizational climate, and professional development opportunities—to comprehensively understand the factors associated with healthcare staff retention.

Keywords: Healthcare sector; Human resource management; Job satisfaction; Organizational leadership; Staff turnover

^a Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
mirellamhf@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0532-7665>

^b Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
saritaorihuelap@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-0440-6700>

^c Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
lblancoa@unmsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-3211-1269>

Historia del artículo:

Historia del artículo: Artículo recibido 05 de mayo 2026 |
Aceptado 02 de junio 2026 |
Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:

Hinostrza Farromeque, M. M., Orihuela Palacios, S. V., & Blanco Ayala, L. F. (2026). Liderazgo organizacional y su relación con la rotación de personal en la Clínica San Felipe. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-15.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.355>

Introducción

El liderazgo organizacional y la rotación de personal representan dos fenómenos de creciente interés en la gestión contemporánea de recursos humanos, especialmente en sectores donde la calidad del servicio depende directamente del desempeño del equipo de trabajo. La literatura especializada ha abordado ampliamente la rotación de empleados como un indicador crítico de la salud organizacional, dado que sus implicaciones abarcan desde costos operativos hasta la calidad de la atención al usuario (Ongori, 2007). En el ámbito de la salud, la retención del personal cobra particular relevancia, pues la estabilidad laboral incide directamente en la continuidad de la atención y en la seguridad del paciente. Las organizaciones sanitarias enfrentan desafíos singulares en materia de gestión humana, entre los cuales se destacan las condiciones laborales exigentes, la presión asistencial y la necesidad de mantener equipos competentes y motivados. En este panorama, el rol de los líderes organizacionales se posiciona como un factor potencialmente influyente en las decisiones de permanencia o abandono del personal, configurando un campo de estudio de alta pertinencia tanto teórica como práctica (Elci et al., 2012).

Sin embargo, la relación empírica entre el liderazgo organizacional y la rotación de personal no ha arrojado resultados uniformes en la literatura. Diversos estudios han reportado asociaciones significativas entre distintos estilos de liderazgo y las intenciones de abandono de los colaboradores, mientras que otras investigaciones no han logrado confirmar dicha vinculación de manera consistente (Wang y Sun, 2020). Esta disparidad de resultados puede atribuirse a múltiples factores, tales como las particularidades del contexto organizacional, las características demográficas de la población estudiada, los instrumentos de medición empleados y las variables intervinientes que moderan dicha relación. El turnover, entendido como el movimiento de entrada y salida de personal en una organización, constituye un fenómeno multicausal que trasciende la influencia exclusiva del liderazgo (Deery y Shaw, 1999). Autores como Hom et al., (2017) han señalado que la teoría de la rotación de personal ha evolucionado significativamente, incorporando perspectivas que abarcan desde factores individuales hasta condiciones macroeconómicas, lo cual complejiza la comprensión del fenómeno.

Por otra parte, la justicia organizacional se ha identificado como un mediador relevante en la relación entre liderazgo y retención del personal. Kang y Sung, (2019) demostraron que la percepción de equidad en los procesos organizacionales modula significativamente la intención de abandono de los trabajadores, sugiriendo que no basta con el estilo directivo, sino que se requiere un entorno percibido como justo y equitativo. En concordancia, Masood et al., (2020) evidenciaron que diferentes estilos de liderazgo —transformacional, transaccional y laissez-faire— ejercen efectos diferenciados sobre las tasas de rotación, siendo el liderazgo transformacional el que mayor impacto negativo presenta sobre la intención de abandono. El liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores hacia metas compartidas, ha sido ampliamente estudiado en el contexto sanitario, donde sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional han recibido considerable atención (Gyensare et al., 2016). No obstante, la generalización de estos resultados al contexto latinoamericano y, específicamente, a las clínicas privadas del Perú, permanece como una cuestión insuficientemente explorada.

En consecuencia, resulta imperativo examinar cómo se manifiesta la relación entre liderazgo organizacional y rotación de personal en contextos específicos como el de las instituciones de salud privadas en América Latina. Oh y Chhinzer, (2021) han subrayado la importancia de diferenciar entre la rotación individual y la rotación colectiva, argumentando que los factores predictivos de cada una pueden diferir sustancialmente. La rotación colectiva, entendida como el volumen total de separaciones laborales en un período determinado, refleja condiciones organizacionales sistémicas que pueden no estar captadas por el análisis de intenciones individuales de abandono. En el ámbito de las empresas estatales, Donkor et al., (2022) encontraron que el liderazgo transformacional se relaciona inversamente con la intención de rotación, aunque la magnitud de dicha asociación varía según el nivel jerárquico y la antigüedad laboral. Estos matices metodológicos y contextuales refuerzan

la necesidad de estudios empíricos que aborden realidades organizacionales específicas, considerando las particularidades del sector salud y las dinámicas propias de cada institución (Waldman et al., 2015).

Asimismo, la inteligencia emocional de los líderes ha sido señalada como un factor que potencia la calidad de la relación líder-miembro (LMX) y, consecuentemente, reduce las intenciones de abandono. Jordan y Troth, (2011) encontraron que los líderes con mayor capacidad de gestión emocional logran establecer vínculos más sólidos con sus colaboradores, lo cual genera un mayor sentido de pertenencia y compromiso institucional. En el contexto de la enfermería, Pattali et al., (2024) demostraron que los estilos de liderazgo efectivos inciden significativamente en la rotación de personal, sugiriendo que las características propias del entorno asistencial pueden amplificar o atenuar los efectos del liderazgo sobre la retención. El burnout profesional, los turnos prolongados y la exposición al sufrimiento humano configuran un escenario laboral que desafía las capacidades directivas de los líderes en salud, quienes deben equilibrar las necesidades asistenciales con el bienestar de sus equipos (Dyrbye et al., 2020). Esta complejidad inherente al sector salud justifica la investigación específica de la dinámica liderazgo-rotación en instituciones hospitalarias y clínicas.

De igual forma, el compromiso organizacional se erige como una variable interviniente de relevancia en la comprensión de la rotación de personal. Rodríguez et al., (2021) evidenciaron que los profesionales de la salud con mayores niveles de compromiso afectivo presentan menores intenciones de abandono, independientemente de las condiciones laborales objetivas. El desarrollo de recursos humanos, entendido como un proceso estratégico orientado a fortalecer las competencias y el bienestar laboral, ha sido asociado con mayores niveles de engagement y menores tasas de rotación (Shuck et al., 2014). La marca empleadora constituye otro elemento emergente en la literatura sobre retención de talento, dado que las organizaciones que logran proyectar una imagen positiva como empleadoras atractivas obtienen ventajas competitivas en la retención de colaboradores (Tanwar y Prasad, 2016). En el contexto sanitario, donde la competencia por talento calificado es cada vez más intensa, estas estrategias de retención adquieren particular importancia para garantizar la continuidad y calidad de la atención (Erasmus et al., 2015).

Cabe destacar que el comportamiento supervisorio ha sido identificado como un predictor directo de la rotación de personal, con efectos que pueden ser tanto positivos como negativos según las características del estilo directivo. Mathieu et al., (2016) encontraron que los supervisores que ejercen un liderazgo de apoyo y facilitan la autonomía de sus colaboradores reducen significativamente las tasas de abandono. En contraste, el liderazgo servicial ha sido objeto de creciente interés académico como modelo alternativo que prioriza el bienestar del equipo sobre los resultados organizacionales inmediatos. Dutta y Khatri, (2017) demostraron que el liderazgo servicial se asocia con menores niveles de estrés laboral y menores intenciones de rotación, particularmente en entornos de alta presión como las unidades de cuidados intensivos. El concepto de liderazgo sostenible, propuesto por Lewandowska et al., (2023), integra dimensiones éticas, sociales y ambientales en el ejercicio directivo, generando un marco conceptual más amplio para comprender cómo las prácticas de liderazgo impactan no solo la retención, sino también la responsabilidad corporativa y el impacto social de las organizaciones.

Es importante señalar que factores contextuales como la seguridad laboral modulan la relación entre liderazgo y rotación de personal. Alsharif et al., (2021) encontraron que el liderazgo emprendedor influye significativamente en la percepción de seguridad laboral, la cual, a su vez, afecta las intenciones de abandono. Las tácticas de influencia ejercidas por los líderes constituyen otro factor relevante: Byun et al., (2023) demostraron que las tácticas de influencia prosociales se vinculan con mayores niveles de compromiso, mientras que las tácticas coercitivas se asocian con incrementos en la intención de rotación. En un estudio reciente, Minibas et al., (2025) evidenciaron que el acoso laboral en el lugar de trabajo actúa como un predictor significativo de la rotación de personal, subrayando la importancia de las condiciones psicolaborales en la comprensión del fenómeno. Estas investigaciones sugieren que la relación entre liderazgo y rotación está mediada por múltiples variables que operan en diferentes niveles de análisis, desde el interpersonal hasta el organizacional.

No obstante, la compensación y las condiciones económicas continúan ejerciendo un papel fundamental en las decisiones de permanencia de los trabajadores. [Perkasa y Abadi, \(2018\)](#) verificaron que la compensación adecuada, en interacción con el estilo de liderazgo, predice significativamente la rotación de personal, lo cual indica que ambos factores operan de manera conjunta más que aislada. Las perspectivas contemporáneas sobre la prevención del burnout profesional en el ámbito sanitario enfatizan la necesidad de intervenciones organizacionales integrales que trasciendan el liderazgo individual e incorporen factores estructurales como la carga de trabajo, la dotación de recursos y el clima organizacional ([Araújo et al., 2026](#)). La integración de la sostenibilidad en la gestión estratégica se ha convertido en un tema central de la investigación organizacional, con implicaciones directas para la gestión del talento humano ([Ali, 2026](#)). La convergencia entre liderazgo efectivo, sostenibilidad organizacional y bienestar laboral configura un espacio de estudio emergente que requiere mayor exploración empírica, particularmente en el contexto de las organizaciones de salud de países en vías de desarrollo.

En este contexto, la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial en los procesos de gestión organizacional plantea nuevos desafíos y oportunidades para el ejercicio del liderazgo. [Santiago et al., \(2026\)](#) analizaron cómo la inteligencia artificial está transformando las dinámicas laborales y las competencias requeridas para los líderes del siglo XXI, sugiriendo que la adaptación tecnológica se vincula con nuevas formas de entender la retención del talento. El concepto de Quality 5.0, que integra la inteligencia artificial con los principios de gestión de calidad, ha sido propuesto como marco para comprender la evolución de las prácticas organizacionales y su impacto en la satisfacción laboral ([Mhlongo y Sukdeo, 2026](#)). Paralelamente, [Galsanjigmed, \(2026\)](#) examinó las aspiraciones de liderazgo de las mujeres en diversas industrias, revelando que las barreras de género influyen en las trayectorias directivas y, potencialmente, en las dinámicas de rotación. La perspectiva de género en el liderazgo sanitario es particularmente relevante, dado que las mujeres constituyen la mayoría de la fuerza laboral en salud y enfrentan desafíos específicos en el acceso a posiciones directivas.

A partir de lo expuesto, resulta evidente que la comprensión cabal de la relación entre liderazgo organizacional y rotación de personal requiere análisis que consideren las particularidades de cada contexto institucional. [Manzi et al., \(2026\)](#) propusieron el concepto de liderazgo inclusivo como enfoque emergente que promueve la diversidad y la equidad en los entornos laborales, señalando que las organizaciones con líderes inclusivos presentan mejores indicadores de bienestar laboral y menor rotación. En el sector salud peruano, las clínicas privadas enfrentan desafíos específicos en materia de gestión humana, derivados de la competencia por talento calificado, las regulaciones laborales vigentes y las expectativas crecientes de los usuarios respecto a la calidad del servicio.

En tal virtud, la Clínica San Felipe, como institución de referencia en el sector salud privado peruano, constituye un escenario propicio para examinar cómo se articula la relación entre liderazgo y rotación en un contexto organizacional particular, con características culturales y estructurales propias del entorno sanitario latinoamericano. La elección de esta institución se fundamenta en su trayectoria como centro asistencial de reconocido prestigio, su volumen de planta laboral y la diversidad de roles profesionales que alberga. Estudios previos han señalado que las dinámicas organizacionales en las clínicas privadas de Lima presentan particularidades que las diferencian de las instituciones públicas y de las realidades reportadas en la literatura internacional ([Vega y Maguiña, 2023](#)). Investigar esta relación en un contexto específico permite generar evidencia aplicable a la gestión de recursos humanos en instituciones con características similares, contribuyendo a la construcción de un corpus de conocimiento contextualmente relevante para la administración sanitaria latinoamericana.

En función del contexto descrito, el objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre el liderazgo organizacional y la rotación de personal en la Clínica San Felipe, sede Jesús María, durante el período 2024-2025. Los objetivos específicos incluyeron: identificar el nivel de liderazgo organizacional percibido por los trabajadores, describir los indicadores de rotación de personal en la institución, y analizar la relación entre cada dimensión del liderazgo organizacional y su respectiva

dimensión de rotación de personal. El estudio se justificó por su relevancia práctica para la gestión de recursos humanos en el sector salud privado peruano, su contribución teórica al conocimiento de la dinámica liderazgo-rotación en contextos no explorados previamente, y su potencial utilidad para el diseño de estrategias de retención basadas en evidencia empírica. Los resultados de esta investigación se espera que aporten elementos para la toma de decisiones informada en materia de gestión directiva y retención del talento humano en instituciones de salud.

Método

La presente investigación se enmarcó en el tipo aplicado, con un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Se desarrolló en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos durante el período comprendido entre los años 2024 y 2025. La investigación aplicada busca generar conocimientos que puedan ser utilizados directamente para la solución de problemas concretos, en este caso, la gestión de la rotación de personal en una institución de salud. El enfoque cuantitativo permitió la medición sistemática de las variables mediante instrumentos estandarizados, posibilitando el análisis estadístico de las relaciones entre ellas. El diseño no experimental implicó que no se manipularon variables, sino que se observaron los fenómenos tal como se presentaron en su contexto natural. La transversalidad del estudio significó que la recolección de datos se realizó en un momento específico, proporcionando una fotografía de la situación existente sin seguimiento longitudinal.

En cuanto al diseño metodológico, la investigación adoptó un esquema correlacional que buscó establecer la relación entre dos variables principales: el liderazgo organizacional (variable independiente) y la rotación de personal (variable dependiente). Para la determinación del tamaño muestral se empleó la fórmula para poblaciones finitas, considerando una población total de 400 trabajadores de la Clínica San Felipe, sede Jesús María. De esta población, se identificó una población accesible de 200 colaboradores que cumplieran con los criterios de elegibilidad establecidos. El nivel de confianza se fijó en el 95 % y el margen de error en el 5 %, lo que arrojó un tamaño muestral mínimo requerido de 132 participantes. La selección de este tamaño muestral garantizó la representatividad estadística necesaria para la realización de pruebas de hipótesis con potencia adecuada, conforme a los estándares metodológicos aceptados en la investigación social aplicada.

La población del estudio estuvo constituida por la totalidad de trabajadores de la Clínica San Felipe, sede Jesús María, que ascendía a 400 colaboradores distribuidos en diversas áreas asistenciales y administrativas. La muestra definitiva quedó conformada por 132 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia. Este método de selección se fundamentó en la accesibilidad y disponibilidad de los trabajadores para participar en el estudio, así como en su cumplimiento de los criterios de inclusión establecidos. El muestreo intencional resultó apropiado dado el contexto institucional y las restricciones operativas para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Los participantes provinieron de diferentes áreas funcionales de la clínica, incluyendo servicios asistenciales, área administrativa y servicios generales, lo que permitió una visión integral del fenómeno estudiado.

Respecto a los criterios de selección, se establecieron criterios de inclusión que comprendieron: ser trabajador activo de la Clínica San Felipe, sede Jesús María, con un mínimo de seis meses de antigüedad laboral, y haber ejercido funciones durante el período de recolección de datos. Estos criterios aseguran que los participantes contaran con experiencia suficiente para emitir juicios informados sobre el liderazgo organizacional y la dinámica de rotación de personal. Los criterios de exclusión incluyeron: trabajadores con contrato temporal menor a seis meses, personal en situación de licencia prolongada, y aquellos que no completaran el cuestionario de manera íntegra. La aplicación de estos criterios permitió delimitar adecuadamente la población de estudio y garantizar la calidad de los datos recopilados, minimizando sesgos derivados de la falta de experiencia organizacional o de la interrupción del vínculo laboral.

Las técnicas de recolección de datos se basaron en la encuesta como instrumento principal, aplicada mediante dos cuestionarios estructurados con formato de escala de Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). El primer cuestionario midió la variable liderazgo organizacional a través de 15 ítems distribuidos en tres dimensiones: liderazgo comunicacional (5 ítems), liderazgo motivacional (5 ítems) y liderazgo relacional (5 ítems). El segundo cuestionario evaluó la variable rotación de personal mediante 15 ítems igualmente distribuidos en tres dimensiones: intención de permanencia (5 ítems), satisfacción laboral (5 ítems) y percepción de rotación (5 ítems). Ambos instrumentos fueron sometidos a validación de contenido mediante juicio de expertos y presentaron una confiabilidad satisfactory, con valores de alfa de Cronbach de 0,914 para liderazgo organizacional y 0,921 para rotación de personal, indicando consistencia interna alta.

Para el análisis estadístico de los datos se empleó el software SPSS versión 26. En primera instancia, se realizaron análisis descriptivos que incluyeron frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y medidas de dispersión para caracterizar las variables de estudio. Posteriormente, se evaluó la normalidad de la distribución de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, cuyos resultados determinaron el uso de pruebas estadísticas no paramétricas. Para contrastar las hipótesis de investigación se empleó el coeficiente de correlación rho (ρ) de Spearman, dado que los datos no cumplieron con el supuesto de normalidad requerido para la aplicación de pruebas paramétricas. El nivel de significancia se estableció en $\alpha = 0,05$, considerándose como significativas aquellas correlaciones con valores de p inferiores a dicho umbral. Los valores de alfa de Cronbach, tanto de 0,914 para el cuestionario de liderazgo como de 0,921 para el de rotación, confirmaron la alta confiabilidad de los instrumentos empleados.

En lo referente a los principios éticos, la investigación se ajustó a las disposiciones del Código de Ética para la Investigación aprobado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) del Perú. La participación en el estudio fue estrictamente voluntaria, garantizándose el derecho de los trabajadores a retirarse en cualquier momento sin que ello generara consecuencia alguna en su entorno laboral. Se obtuvo el consentimiento informado de cada participante previo a la aplicación de los instrumentos, informando detalladamente sobre los objetivos, procedimientos y garantías del estudio. La confidencialidad de la información fue respetada en todo momento, asegurando el anonimato de los participantes mediante la codificación de las respuestas y el almacenamiento seguro de los datos. Los resultados de la investigación fueron presentados de manera agregada, sin identificación individual de los participantes, cumpliendo con los estándares éticos vigentes para la investigación con seres humanos.

Resultados

Los resultados descriptivos de la variable liderazgo organizacional revelan una percepción predominantemente positiva entre los trabajadores encuestados. Como se observa en la Tabla 1, las tres dimensiones del liderazgo obtuvieron concentraciones notables en las categorías de acuerdo. La dimensión comunicacional alcanzó un 86,36 % de respuestas en la categoría De acuerdo y un 7,58 % en Totalmente de acuerdo, lo que evidencia que los trabajadores perciben una comunicación directiva clara y efectiva. La dimensión motivacional registró la evaluación más favorable, con un 93,18 % en De acuerdo y un 4,55 % en Totalmente de acuerdo, reflejando un liderazgo percibido como capaz de inspirar e impulsar al equipo. La dimensión relacional mostró un 84,09 % en De acuerdo y un 10,61 % en Totalmente de acuerdo, indicando interacciones líder-colaborador valoradas positivamente.

Tabla 1. Dimensiones del liderazgo

Dimensión	TD (%)	ED (%)	N (%)	DA (%)	TA (%)
Comunicacional	0,76	1,52	3,79	86,36	7,58
Motivacional	0,00	0,76	2,27	93,18	4,55
Relacional	0,00	1,52	3,79	84,09	10,61

Nota. TD = Totalmente en desacuerdo; ED = En desacuerdo; N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; DA = De acuerdo; TA = Totalmente de acuerdo.

En contraste con los resultados sobre liderazgo, los descriptivos de la rotación de personal mostraron una tendencia hacia la neutralidad y la disagreement. La Tabla 2 presenta la distribución de frecuencias para cada dimensión. La intención de permanencia registró un 79,55 % de respuestas neutrales y un 19,70 % en desacuerdo, sugiriendo que los trabajadores no manifiestan una postura definida sobre su permanencia ni una inclinación clara hacia la retención. La satisfacción laboral mostró un 71,97 % de neutralidad y un 25,00 % en desacuerdo, lo cual indica una ausencia generalizada de satisfacción plena con las condiciones laborales actuales. La percepción de rotación alcanzó un 75,76 % de neutralidad y un 21,21 % en desacuerdo, reflejando que la mayoría de trabajadores no perciben un problema significativo de rotación en la institución, aunque tampoco expresan un posicionamiento contundente.

Tabla 2. Distribución de frecuencias para cada dimensión

Dimensión	TD (%)	ED (%)	N (%)	DA (%)	TA (%)
Intención de permanencia	3,79	19,70	79,55	0,00	0,00
Satisfacción laboral	0,76	25,00	71,97	2,27	0,00
Percepción de rotación	2,27	21,21	75,76	0,76	0,00

Nota. TD = Totalmente en desacuerdo; ED = En desacuerdo; N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; DA = De acuerdo; TA = Totalmente de acuerdo.

Previo al análisis correlacional, se evaluó el supuesto de normalidad de las puntuaciones totales de ambas variables mediante la prueba de Shapiro-Wilk, cuyos resultados se presentan en la Tabla 3. La variable liderazgo organizacional obtuvo un estadístico W = 0,984 con un valor de p = 0,114, superior al nivel de significancia establecido de 0,05, lo que indica que sus puntuaciones siguen una distribución aproximadamente normal. Sin embargo, la variable rotación de personal registró un estadístico W = 0,979 con un valor de p = 0,037, inferior al umbral de significancia, evidenciando una distribución que no se ajusta a la normalidad. Este resultado tiene implicaciones metodológicas directas para la selección de la prueba estadística adecuada para el contraste de hipótesis, ya que al menos una de las variables no cumple el supuesto paramétrico. En consecuencia, se optó por el empleo del coeficiente de correlación rho de Spearman como medida no paramétrica de asociación, el cual no requiere el cumplimiento del supuesto de normalidad y resulta apropiado para variables medidas en escalas ordinales.

Tabla 3. Normalidad de las puntuaciones totales de ambas variables mediante la prueba de Shapiro-Wilk

Variable	W (Shapiro-Wilk)	p-valor	Distribución
Liderazgo organizacional	0,984	0,114	Normal
Rotación de personal	0,979	0,037	No normal

Nota. n = 132. Significancia al 5 %.

El análisis correlacional entre Liderazgo organizacional y Rotación de personal se detalla en la Tabla 4, donde se presenta el resultado del coeficiente rho de Spearman entre las variables liderazgo organizacional y rotación de personal. El valor obtenido fue p = 0,041 con un p-valor de 0,643 para una muestra de N = 132 participantes. El coeficiente de correlación, cercano a cero, indica una asociación prácticamente inexistente entre ambas variables en el contexto estudiado. Adicionalmente,

el p-valor de 0,643 supera ampliamente el umbral de significancia de 0,05, lo que conduce al rechazo de la hipótesis alterna y la aceptación de la hipótesis nula, en el sentido de que no existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo organizacional y la rotación de personal en la Clínica San Felipe, sede Jesús María. Este resultado, aparentemente contradictorio con la literatura predominante, puede explicarse por factores contextuales específicos de la institución, tales como la estabilidad laboral derivada de las condiciones del mercado laboral peruano o la influencia predominante de factores extralaborales en las decisiones de permanencia.

Tabla 4. *Análisis correlacional entre Liderazgo organizacional y Rotación de personal*

Variables	ρ de Spearman	p-valor
Liderazgo organizacional/ Rotación de personal (N=132)	0,041	0,643

Nota. Significancia al 5 % ($\alpha = 0,05$). H_0 : No existe relación significativa.

Las correlaciones bivariados entre Liderazgo comunicacional/Intención de permanencia y entre Liderazgo motivacional/Satisfacción laboral se efectuó mediante Spearman, cuyos resultados se exponen en la Tabla 5. La hipótesis específica A, que postulaba una relación entre el liderazgo comunicacional y la intención de permanencia, obtuvo un $p = -0,024$ con $p = 0,783$, indicando ausencia de asociación significativa. La dirección negativa del coeficiente es marginal y carece de significación estadística, por lo que no puede afirmarse que la comunicación directiva influya en la intención de los trabajadores de permanecer en la institución. La hipótesis específica B, que examinó la relación entre el liderazgo motivacional y la satisfacción laboral, arrojó un $p = 0,017$ con $p = 0,845$, resultando igualmente no significativa. Este resultado es particularmente noteworthy, dado que la literatura previa sugiere que la motivación impulsada por el liderazgo debería incidir en la satisfacción laboral (Gyensare et al., 2016). La ausencia de relación en ambas hipótesis sugiere que las dimensiones específicas del liderazgo, cuando son analizadas de forma aislada, no constituyen predictores relevantes de las dimensiones de rotación en el contexto estudiado.

Tabla 5. *Correlaciones bivariados entre Liderazgo comunicacional/Intención de permanencia y entre Liderazgo motivacional/Satisfacción laboral*

Hipótesis específica	ρ de Spearman	p-valor
A: Liderazgo comunicacional/Intención de permanencia	-0,024	0,783
B: Liderazgo motivacional/ Satisfacción laboral	0,017	0,845

Nota. Significancia al 5 % ($\alpha = 0,05$).

La Tabla 6 presenta los resultados de la correlación entre Liderazgo relacional/Percepción de rotación, la cual obtuvo un $p = -0,048$ con un p-valor de 0,586, resultando igualmente no significativa. La dirección negativa del coeficiente, aunque marginalmente mayor en magnitud que las hipótesis anteriores, no alcanza significación estadística. En conjunto, los resultados de las correlaciones convergen en una misma dirección: la ausencia de relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. Esta relación refuerza la solidez del resultado y reduce la probabilidad de que el resultado se deba a artefactos estadísticos. La consistencia de los resultados a nivel general y dimensional sugiere que la ausencia de relación no es atribuible a una dimensión particular del liderazgo, sino que refleja un fenómeno más amplio que podría estar vinculado con las características propias del contexto organizacional de la Clínica San Felipe, las condiciones del mercado laboral peruano o la influencia de variables no consideradas en el modelo de investigación.

Tabla 6. *Correlación entre liderazgo relacional/percepción de rotación*

Hipótesis específica	ρ de Spearman	p-valor
Liderazgo relacional/Percepción de rotación	-0,048	0,586

Nota. Significancia al 5 % ($\alpha = 0,05$). Todas las hipótesis resultaron no significativas.

Discusión

Los resultados del presente estudio revelan una ausencia de relación estadísticamente significativa entre el liderazgo organizacional y la rotación de personal en la Clínica San Felipe, sede Jesús María, resultado que contrasta con una considerable proporción de la literatura previa. Si bien los niveles de liderazgo organizacional fueron percibidos de manera positiva por la mayoría de participantes, y los indicadores de rotación mostraron una tendencia hacia la neutralidad, la correlación entre ambas variables resultó prácticamente nula ($p = 0,041$; $p = 0,643$). Este resultado adquiere relevancia dado que la presunción teórica generalizada sostiene que un liderazgo efectivo debería incidir en la retención del personal. Los resultados sugieren que, en el contexto organizacional específico de esta institución de salud privada peruana, otros factores podrían estar ejerciendo una influencia predominante sobre las decisiones de permanencia o abandono de los trabajadores. La neutralidad en los indicadores de rotación podría reflejar una situación de estabilidad laboral condicionada por factores externos a la dinámica interna de liderazgo, tales como las condiciones del mercado laboral, la estabilidad económica o la percepción de alternativas de empleo.

Sin embargo, estos resultados difieren de los reportados por [Jimenez et al., \(2025\)](#), quienes encontraron una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación en una muestra de profesionales de la salud. La discrepancia puede atribuirse a diferencias en el contexto cultural, el tipo de institución o las variables de control utilizadas en cada estudio. [Tsapnidou et al., \(2025\)](#) evidenciaron que el liderazgo tóxico incrementa significativamente la rotación de personal, lo cual sugiere que los efectos del liderazgo sobre la retención podrían manifestarse principalmente en situaciones de maltrato directivo más que en condiciones de liderazgo percibido como adecuado. Esta interpretación sería consistente con los resultados del presente estudio, donde la percepción mayoritariamente positiva del liderazgo podría situarse por debajo del umbral necesario para generar un efecto significativo sobre la rotación. En otras palabras, un liderazgo percibido como bueno, pero no excepcional podría no ser suficiente para activar los mecanismos de retención identificados en la literatura.

De manera similar, [Pattali et al., \(2024\)](#) documentaron que los estilos de liderazgo afectan significativamente la rotación entre enfermeras, resultado que no se replica en la presente investigación. Una posible explicación radica en las diferencias poblacionales, dado que [Pattali et al. \(2024\)](#) se centraron específicamente en personal de enfermería, mientras que este estudio abarcó una muestra más heterogénea que incluyó personal asistencial, administrativo y de servicios generales. La heterogeneidad de la muestra podría haber diluido los efectos del liderazgo al combinar poblaciones con diferentes sensibilidades frente al estilo directivo. [Goens y Giannotti, \(2024\)](#) encontraron que el liderazgo transformacional se asocia con mayores tasas de retención de enfermeras, lo que refuerza la idea de que la especificidad de la población estudiada y la naturaleza del liderazgo ejercido son factores determinantes en la manifestación de la relación entre ambas variables. En el caso de la Clínica San Felipe, la diversidad de roles y funciones podría generar dinámicas de percepción del liderazgo y de toma de decisiones sobre permanencia que difieren sustancialmente de las observadas en estudios con muestras más homogéneas.

En contraste con los resultados aquí presentados, [Ofei et al., \(2023\)](#) confirmaron que el liderazgo tóxico se vincula positivamente con las intenciones de rotación, mientras que [Niinihuhta y Häggman, \(2022\)](#) demostraron que los estilos de liderazgo impactan significativamente el bienestar de las enfermeras, el cual, a su vez, influye en las decisiones de permanencia. Estos resultados convergentes en la literatura internacional refuerzan la noción de que la relación liderazgo-rotación es empíricamente consolidada en contextos donde se identifican condiciones de liderazgo extremas —ya sea altamente positivo o manifiestamente tóxico—. La ausencia de significación en el presente estudio podría reflejar un escenario intermedio, donde el liderazgo es percibido como adecuado, pero no alcanza el nivel de excelencia necesario para constituirse como un factor diferencial en las decisiones de retención. [Specchia et al., \(2021\)](#) encontraron que los estilos de liderazgo se relacionan con la satisfacción laboral, una variable estrechamente vinculada con la rotación. En este estudio, la

satisfacción laboral se situó mayoritariamente en niveles neutrales, lo que podría indicar que los factores determinantes de la satisfacción trascienden la influencia del liderazgo organizacional.

Adicionalmente, los resultados son inconsistentes con los de [Waldman et al., \(2015\)](#), quienes evidenciaron que el liderazgo transformacional predice significativamente el comportamiento de rotación, y con los de [Donkor et al., \(2022\)](#), que confirmaron una relación inversa entre liderazgo transformacional e intención de rotación en empresas estatales. [Oh y Chhinzer, \(2021\)](#) subrayaron la importancia de considerar la rotación colectiva como fenómeno diferenciado de la intención individual de abandono, perspectiva que podría arrojar luz sobre los presentes resultados. Si la rotación real en la Clínica San Felipe es baja —independientemente de las intenciones individuales—, la falta de variabilidad en la variable dependiente podría explicar la ausencia de correlación. [Gyensare et al., \(2016\)](#) encontraron que el compromiso afectivo media la relación entre liderazgo transformacional y rotación, lo que sugiere que la ausencia de una asociación directa podría estar enmascarando relaciones indirectas mediadas por variables como el compromiso, la identificación organizacional o las percepciones de justicia. La no inclusión de variables mediadoras en el modelo de investigación constituye una limitación que debe considerarse al interpretar los resultados.

Estos resultados sugieren que la dinámica organizacional de la Clínica San Felipe podría estar configurada por factores estructurales y contextuales que atenúan o anulan la influencia del liderazgo sobre la rotación. [Minibas et al., \(2025\)](#) demostraron que el acoso laboral es un predictor significativo de la rotación, lo que indica que factores de riesgo psicosocial podrían tener mayor peso predictivo que las dimensiones convencionales del liderazgo. En la Clínica San Felipe, la ausencia reportada de condiciones extremas —ya sea de excelencia o de deterioro— podría situar a la institución en una zona de indiferencia donde el liderazgo no opera como factor diferencial. [Rodríguez et al., \(2021\)](#) evidenciaron que el compromiso organizacional en el ámbito sanitario se relaciona con múltiples factores más allá del liderazgo, incluyendo las condiciones laborales, la cultura institucional y las posibilidades de desarrollo profesional. [Shuck et al., \(2014\)](#) subrayaron que el desarrollo de recursos humanos y el engagement laboral reducen la rotación, sugiriendo que las intervenciones organizacionales integrales podrían ser más efectivas que las centradas exclusivamente en el liderazgo para impactar las tasas de retención del personal sanitario.

Por otro lado, [Lewandowska et al., \(2023\)](#) propusieron el concepto de liderazgo sostenible como marco para comprender cómo las prácticas directivas que integran dimensiones éticas, sociales y ambientales impactan la gestión del talento humano. Desde esta perspectiva, la ausencia de correlación podría interpretarse como una señal de que el liderazgo ejercido en la Clínica San Felipe, aunque percibido positivamente, no incorpora de manera explícita los elementos de sostenibilidad que, según la literatura emergente, potencian la retención. [Araújo et al., \(2026\)](#) enfatizaron la necesidad de intervenciones organizacionales integrales para la prevención del burnout profesional en el ámbito sanitario, las cuales trascienden la dimensión directiva individual. En este sentido, los resultados del presente estudio podrían estar señalando que las aproximaciones univariadas a la relación liderazgo-rotación son insuficientes para capturar la complejidad de los fenómenos organizacionales en el sector salud, donde múltiples factores concurrentes —carga de trabajo, condiciones económicas, entorno regulatorio, mercado laboral— interactúan de manera sinérgica para determinar las decisiones de permanencia de los trabajadores.

En relación con las implicaciones teóricas de estos resultados, resulta pertinente considerar la perspectiva de integración entre sostenibilidad y gestión estratégica propuesta por [Ali, \(2026\)](#), quien argumenta que las organizaciones contemporáneas requieren enfoques holísticos que superen la visión fragmentada de las relaciones bivariados entre variables organizacionales. La ausencia de correlación significativa entre liderazgo y rotación en la Clínica San Felipe podría interpretarse como evidencia de que la teoría del embedding organizacional —el arraigo de los trabajadores en sus instituciones— opera a través de mecanismos que no pasan exclusivamente por el liderazgo. [Santiago et al., \(2026\)](#) analizaron cómo la inteligencia artificial está transformando las dinámicas laborales y las competencias de liderazgo requeridas, señalando que la digitalización de los procesos

organizacionales genera nuevas formas de interacción laboral que podrían reconfigurar las relaciones tradicionales entre liderazgo, compromiso y retención. En el contexto de una clínica privada que gradualmente incorpora tecnologías de gestión, es plausible que los factores determinantes de la permanencia laboral se estén desplazando desde las dinámicas directivas hacia condiciones estructurales vinculadas con la modernización institucional.

En este sentido, los resultados del presente estudio contribuyen al debate académico sobre la universalidad de la relación liderazgo-rotación al evidenciar que dicha relación no es automática ni invariablemente significativa en todos los contextos organizacionales. La literatura predominante ha tendido a asumir una relación directa y negativa entre liderazgo efectivo y rotación, basándose en evidencia proveniente principalmente de contextos norteamericanos y europeos. Los resultados aquí presentados cuestionan esta presunción de universalidad y sugieren que factores macrocontextuales —como las características del mercado laboral peruano, la regulación del sector salud privado y las condiciones económicas del país— podrían estar operando como moderadores de la relación entre liderazgo y retención. Esta interpretación es consistente con las advertencias formuladas por [Oh y Chhinzer, \(2021\)](#) sobre la necesidad de contextualizar los resultados sobre rotación, y con los aportes de [Lewandowska et al., \(2023\)](#) respecto a la importancia de adoptar perspectivas sistémicas en el estudio de las dinámicas organizacionales. Se recomienda que futuras investigaciones incorporen variables moderadoras y mediadoras que permitan elucidar las condiciones bajo las cuales el liderazgo efectivamente impacta la rotación de personal en el contexto sanitario latinoamericano.

Conclusiones

La investigación desarrollada en la Clínica San Felipe, sede Jesús María, permitió establecer que no existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo organizacional y la rotación de personal, contraviniendo la expectativa teórica inicial derivada de la revisión de la literatura. El liderazgo organizacional fue percibido de manera predominantemente positiva por los trabajadores participantes, con concentraciones mayoritarias en las categorías de acuerdo en sus tres dimensiones evaluadas: comunicacional, motivacional y relacional. Esta percepción favorable indica que los líderes de la institución ejercen un estilo directivo que los colaboradores consideran adecuado en términos de comunicación, motivación y relaciones interpersonales. Sin embargo, esta valoración positiva no se tradujo en una asociación medible con los indicadores de rotación de personal, los cuales se situaron mayoritariamente en niveles neutrales, sin mostrar una tendencia clara hacia la permanencia ni hacia el abandono institucional.

En consecuencia, la ausencia de significación estadística en las cuatro hipótesis contrastadas —la hipótesis general y las tres hipótesis específicas— constituye un resultado relevante que invita a reflexionar sobre la complejidad de los factores que determinan la rotación de personal en el contexto de las instituciones de salud privadas peruanas. La coherencia de los resultados a través de las diferentes dimensiones analizadas refuerza la robustez del resultado y sugiere que la falta de relación no es un artefacto estadístico derivado de una dimensión particular, sino que refleja un fenómeno integral vinculado con las características propias del contexto organizacional estudiado. Este resultado plantea interrogantes fundamentales sobre la aplicabilidad directa de los modelos teóricos desarrollados en contextos norteamericanos y europeos a realidades organizacionales latinoamericanas, donde factores culturales, económicos y laborales podrían configurar dinámicas de retención distintas a las documentadas en la literatura internacional.

Por lo anterior, las implicaciones prácticas de este estudio apuntan hacia la necesidad de que las instituciones de salud privadas en el Perú amplíen su enfoque de gestión de recursos humanos más allá del liderazgo organizacional como factor exclusivo de retención. Si bien el liderazgo efectivo es una condición necesaria para el funcionamiento organizacional óptimo, los resultados sugieren que no es una condición suficiente para garantizar la retención del personal. Las estrategias de retención deberían considerar de manera integral factores tales como las condiciones económicas y de

compensación, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre vida laboral y personal, el clima organizacional general y las perspectivas de carrera dentro de la institución. La gestión de la rotación de personal requiere, por tanto, un enfoque multidimensional que reconozca la multicausalidad del fenómeno y que diseñe intervenciones coordinadas que aborden simultáneamente los múltiples factores que influyen en las decisiones de permanencia de los trabajadores del sector salud.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Asimismo, aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado previamente. Asimismo, la investigación se desarrolló de conformidad con las disposiciones establecidas en el Código Nacional de Integridad Científica, aprobado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) del Perú.

Referencias

- Ali, A. A. (2026). Impact of Integrating Sustainability into Strategic Management on Financial and Sustainability Performance—Literature Review. *Sustainability*, 18(8), 4137. <https://doi.org/10.3390/su18084137>
- Alsharif, H. Z. H., Shu, T., Obrenovic, B., Godinic, D., Alhujailli, A., and Abdullaev, A. M. (2021). Impact of Entrepreneurial Leadership and Bricolage on Job Security and Sustainable Economic Performance: An Empirical Study of Croatian Companies during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(21), 11958. <https://doi.org/10.3390/su132111958>
- Araújo, D., Bártolo, A., Fernandes, C., Pereira, A., and Monteiro, S. (2026). Effectiveness of Organizational Interventions to Reduce Burnout in the Workplace: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph23050556>
- Byun, G., Rhie, J., Lee, S., and Dai, Y. (2023). The Impacts of Leaders' Influence Tactics on Teleworkers' Job Stress and Performance: The Moderating Role of Organizational Support in COVID-19. *Behavioral Sciences*, 13(10), 835. <https://doi.org/10.3390/bs13100835>
- Deery, M. A., and Shaw, R. N. (1999). An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(4), 387-400. <https://doi.org/10.1177/109634809902300404>
- Donkor, F., Appienti, W. A., and Achiaah, E. (2022). The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Turnover Intention in State-Owned Enterprises in Ghana. The Mediating Role of Organisational Commitment. *Public Organization Review*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00509-5>

- Dutta, S., and Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: The road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the horizon*, 25(1), 60-82. <https://www.emerald.com/oth/article/25/1/60/321764>
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B., Hays, J. T., Fraser, C. H., Buskirk, S. J., and West, C. P. (2020). Relationship between organizational leadership and health care employee burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698-708. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0025619619309930>
- Elci, M., Şener, İ., Aksoy, S., and Alpan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044655>
- Erasmus, B. J., Grobler, A., and Van Niekerk, M. (2015). Employee retention in a higher education institution: An organisational development perspective. *Progressio*, 37(2), 33-63. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC180408>
- Galsanjigmed, E. (2026). Firm Type and Women's Leadership Aspirations Across Career Stages: Evidence from Post-Socialist Mongolia. *Merits*, 6(2), 11. <https://doi.org/10.3390/merits6020011>
- Goens, B., and Giannotti, N. (2024). Transformational Leadership and Nursing Retention: An Integrative Review. *Nursing Research and Practice*, 2024, 1-17. <https://doi.org/10.1155/2024/3179141>
- Gyensare, M. A., Anku-Tsedde, O., Sanda, M.-A., and Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243-266. <https://www.emerald.com/wjemsd/article/12/3/243/383241>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., and Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jimenez, A. C., Agusti, A. B., Caro, C. B., and Monistrol, O. (2025). Relationship between different leadership styles of nursing managers and nurses' turnover intention in hospitals: An integrative review. *BMC Nursing*, 24(1), 939. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03573-0>
- Jordan, P. J., and Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260-280. <https://www.emerald.com/lodj/article/32/3/260/259117>
- Kang, M., and Sung, M. (2019). To leave or not to leave: The effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 152-175. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>
- Lewandowska, A., Ullah, Z., AlDhaen, F. S., AlDhaen, E., and Yakymchuk, A. (2023). Enhancing Organizational Social Sustainability: Exploring the Effect of Sustainable Leadership and the Moderating Role of Micro-Level CSR. *Sustainability*, 15(15), 11853. <https://doi.org/10.3390/su151511853>

- Manzi, M. E. P. de R., Sánchez Cabrero, R. de-Rotela, and Sandoval, M. M. (2026).** Inclusive Leadership and Its Relationship with Teacher Collective Efficacy: A Systematic Review of Studies in Latin America (2015–2025). *Administrative Sciences*, 16(5), 212. <https://doi.org/10.3390/admsci16050212>
- Masood, S., Siddiqui, G. K., Lodhi, H., and Shahbaz, S. (2020).** Effect of leadership styles on organizational citizenship behavior and employee turnover intention. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 487-495. <https://publishing.globalcsrc.org/ojs/index.php/jafee/article/view/1200>
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., and Raymond, L. (2016).** The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129. <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/role-of-supervisory-behavior-job-satisfaction-and-organizational-commitment-on-employee-turnover/211BA1CD9AA23551F5D3DEB4439141FE>
- Mhlongo, N. G., and Sukdeo, N. I. (2026).** Critical Success Factors for Quality 5.0 Adoption in South African Manufacturing: A Fuzzy Analytic Hierarchy Process Approach. *Sustainability*, 18(9), 4432. <https://doi.org/10.3390/su18094432>
- Minibas, J. P., Tuger, A. T., Seckin, T., Bingöl, H. B., and Poirot, M. (2025).** Workplace Bullying and Turnover Intention Among Boundary-Spanning Bank Workers: The Emotional Mechanism and the Amplifying Role of Workplace Unfairness. *Administrative Sciences*, 15(12), 496. <https://doi.org/10.3390/admsci15120496>
- Niinihuhta, M., and Häggman, A. L. (2022).** A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *Int J Nurs Pract.*, 28(5), e13040. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., and Kwashie, A. A. (2023).** Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: The mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(1), 374. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>
- Oh, J., and Chhinzer, N. (2021).** Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1089-1103. <https://www.emerald.com/loj/article/42/7/1089/289866>
- Ongori, H. (2007).** *A review of the literature on employee turnover.* https://www.researchgate.net/publication/209835787_A_review_of_the_literature_on_employee_turnover
- Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., and Faizal, S. (2024).** Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: The moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 199. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Perkasa, D. H., and Abadi, F. (2018).** The Influence Of Compensation And Leadership On Employee Turnover. *ICCD*, 1(1), 71-79. <http://iccd.asia/ojs/index.php/iccd/article/view/12>
- Rodríguez, M. F., Herrera, J., and de las Heras, C. R. (2021).** Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4496. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094496>

- Santiago**, C. T., Corral, J. A. M., and Tarrats, E. P. (2026). Artificial Intelligence and Leadership in Organizations: A PRISMA Systematic Review of Challenges, Risks, and Governance Dynamics. *Sustainability*, 18(8), 4085. <https://doi.org/10.3390/su18084085>
- Shuck**, B., Twyford, D., Reio, T. G., and Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Specchia**, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., and Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Tanwar**, K., and Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tsapidou**, E., Moudatsou, M., Katharakis, G., Koukouli, S., Rovithis, M., Kelesi, M., and Stavropoulou, A. (2025). The Impact of Toxic Leadership on Nurse Retention: A Scoping Review. *Healthcare*, (13), 2341. <https://doi.org/10.3390/healthcare13182341>
- Vega**, S. S., y Maguiña, M. M. B. (2023). *La inteligencia emocional del líder y el compromiso laboral del personal médico de las principales clínicas privadas de Lima Metropolitana, 2021* [Licenciado en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/674850>
- Waldman**, D. A., Carter, M. Z., and Hom, P. W. (2015). A Multilevel Investigation of Leadership and Turnover Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724-1744. <https://doi.org/10.1177/0149206312460679>
- Wang**, W., and Sun, R. (2020). Does organizational performance affect employee turnover? A re-examination of the turnover–performance relationship. *Public Administration*, 98(1), 210-225. <https://doi.org/10.1111/padm.12648>