

# Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*  
ANIVERSARIO

# Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores

De La Rada Avalos, Cynthia Lourdes\*  
Guerrero Bejarano, María Auxiliadora\*\*  
Manosalvas Vaca, Carlos Aníbal\*\*\*  
Vaca López, Gonzalo Ramón\*\*\*\*

## Resumen

Los estilos de liderazgo, en especial el transformacional, se indagan con frecuencia dado el impacto que tienen en otras variables organizacionales que resultan importantes para el alcance de resultados positivos dentro de las empresas. En este sentido, este estudio examina la relación entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores civiles de una institución militar en Perú. Empleando un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) y cuestionarios validados, se evaluaron cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: Influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada, y cómo estas afectan la cultura organizacional y, en consecuencia, el desempeño laboral. Los resultados destacan que la dimensión "consideración individualizada" tiene una relación significativa y positiva con la cultura organizacional (0,867), y que esta cultura actúa como mediador entre el liderazgo y el desempeño laboral. No obstante, las demás dimensiones no mostraron una mediación significativa a través de la cultura organizacional. Estos hallazgos sugieren como conclusión que un enfoque de liderazgo orientado al apoyo individualizado y al fortalecimiento de la cultura organizacional puede optimizar el desempeño laboral, presentando implicaciones prácticas y teóricas relevantes en entornos organizacionales complejos.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional; cultura organizacional; desempeño laboral; consideración individualizada; entornos complejos.

\* Magister en Docente Investigadora en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. E-mail: [cdea@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cdea@ucvvirtual.edu.pe)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8112-3787>

\*\* Doctora en Administración. Magister en Administración y Dirección de Empresas. Docente Investigadora en la Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Docente en el Tecnológico Universitario Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador. E-mail: [mguerrerobe@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mguerrerobe@ucvvirtual.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1412-5870>

\*\*\* Doctor en Administración Estratégica de Negocios. Posdoctorado en Educación, Tecnología e Investigación. Magister en Pedagogía mención Docencia e Innovación Educativa. Vicerrector Administrativo en la Universidad Estatal Amazónica, Puyo, Ecuador. Docente de Posgrado en la Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador. E-mail: [cmansalvas@uea.edu.ec](mailto:cmansalvas@uea.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-069X>

\*\*\*\* Magister en Docente en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. E-mail: [gonvaca@espol.edu.ec](mailto:gonvaca@espol.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4443-9934>

# Transformational leadership and organizational culture in the work performance of workers

## Abstract

Leadership styles, especially transformational leadership, are frequently investigated due to the impact they have on other organizational variables that are important for achieving positive results within companies. In this sense, this study examines the relationship between transformational leadership, organizational culture, and their impact on the job performance of civilian workers in a military institution in Peru. Using a structural equation model (PLS-SEM) and validated questionnaires, four dimensions of transformational leadership were evaluated: Idealized influence, motivational inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration, and how these affect organizational culture and, consequently, job performance. The results highlight that the “individualized consideration” dimension has a significant and positive relationship with organizational culture (0.867), and that this culture acts as a mediator between leadership and job performance. However, the other dimensions did not show significant mediation through organizational culture. These findings suggest as a conclusion that a leadership approach oriented towards individualized support and strengthening of organizational culture can optimize job performance, presenting relevant practical and theoretical implications in complex organizational environments.

**Keywords:** Transformational leadership; organizational culture; job performance; individualized consideration; complex environments.

## Introducción

Los ambientes organizacionales han evolucionado gracias al cambio de las gestiones que buscan ser más empáticas con el fin de generar un capital humano más motivado y comprometido con sus tareas (Robbins y Judge, 2018; Medina, 2021; Hidayati, Ilimi y Kasuma, 2022; Agarwal et al., 2024; Dávila-Morán et al., 2024). Las direcciones innovadoras impulsan la generación de competencias como la creatividad, que suele tributar a un ambiente positivo que promueve el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos (Pando et al., 2022; Canal et al., 2023).

El estudio de los ambientes laborales ha sido de gran interés para los académicos sobre todo luego del año 2020, debido al impacto que la pandemia tuvo dentro de las empresas y su forma de interacción de las personas dentro de estas (Feng et al., 2024).

Los estilos de liderazgo, en especial el transformacional se estudian con frecuencia

por el impacto que tienen en otras variables organizacionales que son relevantes para la obtención de resultados positivos dentro de las empresas (Judge y Piccolo, 2004; Yukl, 2013; Guerrero-Bejarano et al., 2021; Parra, Rocha y Durán, 2021; Melean et al., 2023; Thuy y Anh, 2024). La falta de un liderazgo efectivo genera un clima igual de negativo, lo que sugiere que los gerentes deben establecer estrategias para fortalecer su liderazgo y mejorar el ambiente en sus empresas (Alcívar, 2021; Delgado-Bello y Gahona, 2022; Chiquillo, Amaya y Curiel, 2023). A través de la comunicación, reconocimiento, sentido de pertenencia, es como el estilo de liderazgo influye en variables como el clima de la empresa (Guerra et al., 2023).

Entre las ventajas que se han podido conocer a través de los estudios en los que se analiza el impacto del liderazgo transformacional en los distintos aspectos de las organizaciones, se encuentran la capacidad de los líderes para guiar a los equipos a

alcanzar los objetivos de la empresa a pesar de su nivel de complejidad, comprendiendo que se consigue potenciar las habilidades de los seguidores (Alcívar, 2021; Guerrero-Bejarano et al., 2021), pudiendo afectar el desempeño de estos de manera positiva y significativa lo que permitiría obtener mayor crecimiento y rendimiento de las empresas (Bermeo, 2022; Noriega et al., 2023; Ormaza et al., 2023; Palacios-Serna et al., 2024).

Los estilos de liderazgo han sido estudiados con mucha amplitud. La teoría de la que nace el estilo de liderazgo transaccional fue propuesta por Bass y Avolio (1994); quienes clasifican en tres tipos a los estilos que un jefe puede tener para liderar a sus equipos de trabajo, el transformacional, se caracteriza por la relación de motivación e influencia que el líder suele desarrollar con sus seguidores, generando un crecimiento profesional y personal de cada individuo al mismo tiempo que se obtienen los resultados organizacionales esperados.

El liderazgo transformacional, de acuerdo con estudios previos, impacta de manera positiva y significativa en aspectos como la confianza de los empleados que suelen moldear su comportamiento (Cao y Le, 2022; Almaqableha y Omarb, 2024; Bauwens, Audenaert y Decramer, 2024; Fahy et al., 2024); también se ha encontrado que el liderazgo transformacional tiene un impacto más significativo en variables de resultado como la satisfacción laboral, que el liderazgo transaccional (Pesantez, Quinteros y Pesantez, 2024).

La relación entre estas variables, de vital importancia para la obtención de los objetivos institucionales, debe ser estudiada en distintos contextos a los ya estudiados, para entender de mejor forma cómo los ambientes organizacionales son influenciados por los gerentes y determinan el desempeño de los trabajadores (Almaqableha y Omarb, 2024; Hartono et al., 2024).

Este estudio se realizó en un contexto poco estudiado, siendo una institución militar del Perú el objeto del estudio, pero trabajando con el personal civil, que no tiene una

formación militar formal; se espera que con los resultados obtenidos el clima organizacional mejore motivando a los trabajadores a asumir más responsabilidades y desarrollar sus habilidades de manera proactiva en beneficio de la organización.

## 1. Fundamentación teórica

### 1.1. Liderazgo transformacional

Para distinguir entre los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, el liderazgo fue dividido en seis factores: Tres representan el estilo transformacional, dos el estilo transaccional, y uno el estilo *laissez-faire* (Bass, 1985). Estos factores son: (a) El carisma, que provee a los seguidores un sentido claro de propósito que les da energía, modela la conducta ética, y crea identificación con el líder y su visión articulada; (b) la estimulación intelectual que hace que los seguidores cuestionen la forma rutinaria de resolver los problemas y les anima a cuestionar los métodos que emplean para mejorarla; (c) la consideración individualizada que se enfoca en la comprensión de las necesidades de cada seguidor y trabaja continuamente para lograr que desarrollen su potencial completo (Avolio, Bass y Jung, 1999).

Asimismo, (d) la recompensa contingente que clarifica qué se espera de los seguidores y qué recibirán si cumplen con los niveles esperados de rendimiento; (e) la administración por excepción activa, que se enfoca en controlar la ejecución de tareas por cualquier problema que podría ocurrir y corregir tales problemas para mantener el nivel de rendimiento; y, (f) liderazgo pasivo por evitación, que reacciona solamente después de que los problemas han llegado a ser serios para corregirlos, y muchas veces evita tomar decisiones (Avolio et al., 1999).

Este trabajo utilizó un cuestionario creado por Alvarado (2021), basado en la teoría de Liderazgo de Bass y Avolio, este instrumento se centra en las dimensiones que corresponden al liderazgo transformacional,

por lo que contiene 28 *items* que son valorados mediante escala de *Likert*, el cual fue validado y pasó pruebas de confiabilidad.

## 1.2. Cultura Organizacional

Es el conjunto de normas, creencias, ritos, que se comparten dentro de la organización y que guían el comportamiento, las decisiones y estrategias dentro de las empresas (Robbins y Judge, 2018). Uno de los modelos de cultura organizacional más utilizado es el de Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2010), que dimensiona la cultura organizacional en 4 aspectos: (1) Adaptabilidad, que se refiere a la forma en la que la organización se adapta a los cambios del ambiente externo, siguiendo patrones y tendencias del mercado; (2) participación, que es el nivel en que las personas dentro de la empresa se encuentran comprometidas, empoderadas y dispuestas a asumir responsabilidades; (3) misión, la existencia de una dirección significativa a largo plazo, es decir, que la empresa tiene propósito y planes; y (4) consistencia, que significa que existe coherencia entre lo que se declara y la toma de decisiones, lo que representa tener una cultura fuerte.

Para esta investigación se trabajó con un instrumento diseñado por Angulo (2022), basado en el modelo de Denison que contiene 24 *items* que corresponden a las 4 dimensiones y que se valoran con una escala de *Likert*; validado por el autor.

## 1.3. Desempeño laboral

Constructo de gran interés para académicos y profesionales, determina a grandes rasgos si una empresa es exitosa o no y si puede sobrevivir, así como crecer y alcanzar nuevos mercados. Existen diferentes modelos para medir el desempeño o rendimiento laboral, pero algunos autores coinciden en tres dimensiones principales: (1) Rendimiento de la tarea, que implica el logro del deber y las asignaciones específicas al puesto de trabajo; (2) rendimiento en el contexto, que se refiere a aquellas

actividades que se determinan comportamientos colaborativos que se espera tengan consecuencias positivas en la empresa y que no son formalmente exigidos o recompensados; (3) comportamientos laborales contraproducentes, definidos como comportamientos no sociales ejecutados intencionalmente por los empleados que afectan negativamente a la empresa y sus miembros (Gabini, 2018).

Este trabajo utilizó un cuestionario diseñado por Angulo (2022), basado en las tres dimensiones especificadas, que contiene 18 *items* y es valorado con una escala de *Likert* de 5 puntos, validado previamente por el autor.

## 1.4. Liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral

Existe un impacto positivo y significativo del liderazgo transformacional y aspectos de la confianza de los empleados en el desarrollo de cambios innovadores; un estudio realizado en China a 376 participantes de 115 pequeñas y medianas empresas, demostró la influencia del liderazgo transformacional sobre la confianza en el liderazgo ( $\beta_5$  0,492;  $p < 0,001$ ) que es mayor que su influencia en la confianza basada en la divulgación en liderazgo  $\beta_5$  0,445;  $p < 0,001$  (Cao y Le, 2023). Desde la perspectiva de los trabajadores también ha sido estudiada la relación del liderazgo transformacional y la conducta de los empleados, encontrando que efectivamente este contribuye con el consenso organizacional sobre la forma en la que se implementan cambios (Bauwens et al., 2023).

Distintos autores han investigado la relación entre estas variables, en Kalamur, se estudió cómo el impacto positivo del liderazgo auténtico influye en el clima organizacional, encontrado que existe un impacto positivo entre el liderazgo auténtico y el clima organizacional (0,294), así como del clima con el desempeño (0,605); este trabajo también comprobó que el clima laboral tiene un efecto mediador entre el liderazgo y el desempeño organizacional (Hidayati et al., 2022).

En Irlanda, 634 directores de escuelas participaron de un estudio que analizó el

impacto del liderazgo transformacional en los resultados individuales y organizacionales durante una crisis, encontrando resultados contrapuestos acerca del proceso mediador que puede tener las relaciones en el liderazgo transformacional, el rendimiento escolar y la alienación laboral de los directores; se encontró apoyo para el papel fundamental de los directores cuyo estilo de liderazgo transformacional pudo ayudar a aumentar el rendimiento escolar; pero la evidencia demostró que la confianza de los empleados no media la relación entre el liderazgo transformacional y la alienación laboral de los directores.

El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo (0,69) en la gestión del talento (0,78), lo que afecta al clima organizacional y a su vez éste influye en el compromiso de los empleados (0,69) y su desempeño dentro de la organización, resultados obtenidos en una institución financiera de Indonesia en el que participaron 600 empleados de diversos departamentos a nivel nacional (Hartono et al., 2024).

En Latinoamérica se realizaron estudios similares que permitieron medir el efecto del liderazgo transformacional en la cultura organizativa, encontrando que este es positivo y significativo ( $t=13,691$ ), lo que permitió afirmar la importancia del estilo que los jefes utilizan para promover la cultura organizacional (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Muñoz-Fritis, 2021) y cómo existe una relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo (0,6307), y cómo este influye en la productividad del capital humano fomentando la creatividad e innovación (Canal et al., 2023).

Estos trabajos investigados, permiten formular las siguientes hipótesis:

H1: La influencia idealizada se relaciona e impacta significativamente con la cultura organizacional.

H2: La inspiración motivacional se relaciona e impacta significativamente con la cultura organizacional.

H3: La estimulación intelectual se relaciona e impacta significativamente con la cultura organizacional.

H4: La consideración individualizada se relaciona e impacta significativamente con la cultura organizacional.

Por otra parte, se ha medido las relaciones de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en conjunto con otras variables de resultados, en diferentes contextos como en Jordania, donde 350 empleados del sector de telecomunicaciones participaron en una investigación que midió las relaciones entre los estilos de liderazgo, el clima organizacional, motivación y el comportamiento del ciudadano organizativo; encontraron que los dos estilos de liderazgo, transaccional (0,643) y transformacional (0,692), influyen en el comportamiento de los empleados, así mismo el clima organizacional también es afectado por los estilos de liderazgo (0,841) y (0,501) respectivamente (Almaqableha y Omarb, 2024).

En el sector de turismo y servicios de Jordania, se evaluó la influencia moderadora del liderazgo transformacional entre procesos de *management*, constructo en el que se incluye el clima organizacional, y el desempeño organizacional, se levantó información con trabajadores de nivel directivo de las empresas del sector mencionado recabando 308 respuestas válidas, todas las hipótesis propuestas fueron soportadas, encontrando que los procesos del *management* afectan el desempeño organizacional (0,468), y dentro de estos la cultura organizacional lo afecta en 0,130 (Alhawamdeh et al., 2024).

El liderazgo tiene relación con la satisfacción laboral, la justicia organizacional y el capital psicológico en universidades privadas de Shandong, en un estudio realizado con 425 participantes, se demostró que existen efectos directos y significativos del liderazgo y las demás variables, con SL (0,078); con justicia (0,079); con CPs (0,051) (Zuo, Wongvanichtawee y Chollathanrattanapong, 2024).

Se ha demostrado cómo el estilo transformacional influye en el comportamiento, productividad y sentimiento de bienestar de trabajadores de pequeñas y medianas empresas, encontrando en un estudio realizado en Indonesia una relación clara, positiva y

sustancial entre el liderazgo transformacional con el comportamiento, la satisfacción y el desempeño de los empleados (Islam et al., 2024).

En este mismo país, se han realizado otros estudios, uno en el sector de las telecomunicaciones, dónde la finalidad era evaluar el impacto del estilo de liderazgo (transaccional y transformacional) en el desempeño de proyectos, 224 directores de 77 empresas del país participaron; utilizando el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados, se encontró que ninguno de los dos estilos estudiados afectan por sí solos al desempeño, pero que el liderazgo ambidiestro mejora esta relación; también que el liderazgo transformacional (0,878) tiene un mayor efecto que el transaccional (0,846) a partir de la variable moderadora (Miisbahuddin et al., 2024).

Las PYMES de Indonesia también fueron estudiadas en relación con estas variables, 174 empleados participaron, se encontró que el estilo de liderazgo transformacional (0,385) y la compensación (0,393), tienen un impacto en el desempeño de los trabajadores (Tobing et al., 2024).

Estos trabajos estudiados permitieron formular las siguientes hipótesis:

H5: La cultura organizacional se relaciona e impacta significativamente con el desempeño laboral.

H6: La cultura organizacional tiene un efecto mediador entre la influencia idealizada y el desempeño laboral.

H7: La cultura organizacional tiene

un efecto mediador entre la inspiración motivacional y el desempeño laboral.

H8: La cultura organizacional tiene un efecto mediador entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral.

H9: La cultura organizacional tiene un efecto mediador entre la consideración individualizada y el desempeño laboral

## 2. Resultados y discusión

Luego de aplicar las encuestas, los datos fueron organizados y analizados usando modelos de ecuaciones estructurales basados en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) con el *software SmartPLS* en su versión 4. Esta técnica es especialmente efectiva para trabajar con muestras pequeñas y modelos complejos (Hair et al., 2017). Además, se validaron tanto el modelo de medida como el modelo estructural.

### 2.1. Análisis del Modelo de Medida

#### a. Confiabilidad

Para evaluar la confiabilidad de las escalas, se calculó el índice de confiabilidad compuesta, el cual mide la proporción entre la varianza explicada y la varianza total (Kline, 2016). En la Tabla 1, se presentan los valores obtenidos para cada constructo; todos ellos superan el umbral de 0.7, lo que permite considerarlas escalas confiables.

**Tabla 1**  
**Confiabilidad de las escalas de cada variable latente**

	Cronbach's alpha	Índice de Confiabilidad Compuesto	Varianza Media Extraída (AVE)
Influencia Idealizada	0.880	0.897	0.543
Inspiración Motivacional	0.942	0.949	0.743
Estimulación Intelectual	0.840	0.865	0.610
Consideración Individualizada	0.921	0.927	0.649
Cultura Organizacional	0.976	0.979	0.653
Desempeño Laboral	0.918	0.961	0.500

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La validez convergente se verificó mediante el análisis del valor de la Varianza Promedio Extraída (AVE). Un AVE igual o superior a 0.50 indica que, en promedio, el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores, cumpliendo así con los criterios de validez convergente. En la Tabla 1, se presentan los valores obtenidos, lo cual permite concluir que se cumple con este criterio.

Para evaluar la validez discriminante del modelo de medición, se empleó el procedimiento sugerido por Hair et al. (2010), utilizando el criterio de *Fornell-Larcker*. Este

criterio compara la raíz cuadrada de los valores AVE con las correlaciones entre las variables latentes. Específicamente, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser superior a la mayor correlación que tenga con cualquier otro constructo. La lógica del método de *Fornell-Larcker* se basa en que un constructo debería compartir más varianza con sus propios indicadores que con otros constructos. Los resultados mostrados en la Tabla 2, confirman que la raíz cuadrada del AVE estimado para cada constructo es superior a la correlación más alta, cumpliendo así con el criterio de validez discriminante del modelo.

**Tabla 2**  
**Validez Discriminante**

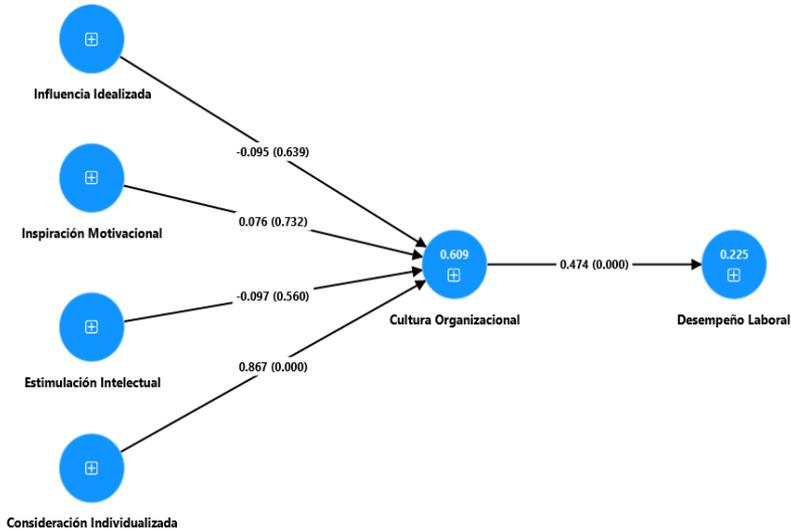
	Consideración Individualizada	Cultura Organizacional	Desempeño Laboral	Estimulación Intelectual	Influencia Idealizada	Inspiración Motivacional
Consideración Individualizada						
Cultura Organizacional	0.777					
Desempeño Laboral	0.658	0.474				
Estimulación Intelectual	0.823	0.601	0.587			
Influencia Idealizada	0.781	0.569	0.695	0.740		
Inspiración Motivacional	0.733	0.633	0.678	0.737	0.693	
AVE al cuadrado	0.805	0.808	0.707	0.781	0.737	0.862

Fuente: Elaboración propia, 2024.

## 2.2. Modelo Estructural

El modelo estructural, de acuerdo con Hair et al. (2010), es una representación conceptual de las relaciones estructurales entre constructos o variables latentes. Se suele representar mediante un diagrama visual que ilustra claramente las relaciones entre las variables. En este modelo, la Confianza

se establece como una variable mediadora; mientras que la Presencia Social, las Motivaciones Utilitarias y las Motivaciones Hedónicas actúan como variables independientes. La Intención de Compra se define como la variable dependiente. La Figura I, presenta el modelo estructural evaluado, que fue desarrollado utilizando el *software SmartPLS*.



Fuente: Elaboración propia, 2024.  
**Figura 1: Modelo Estructural**

Según Hair et al. (2017), la evaluación del modelo estructural debe realizarse considerando los siguientes criterios: (a) Realizar un análisis de colinealidad de las variables predictoras mediante el factor VIF, cuyo valor debe situarse entre 0.20 y 5; de no ser así, será necesario eliminar o combinar variables predictoras; (b) emplear el método de *bootstrapping* para verificar la significancia de los coeficientes de regresión, con un mínimo recomendado de 5.000 muestras *bootstrap*; y, (c) analizar el valor de R<sup>2</sup>.

El objetivo del PLS-SEM es maximizar los valores de R<sup>2</sup> de las variables latentes endógenas en el modelo estructural. Aunque la interpretación de R<sup>2</sup> varía según el modelo y la disciplina, generalmente se considera que valores de R<sup>2</sup> de 0.75, 0.50 o 0.25, representan una explicación fuerte, moderada o débil, respectivamente, de la variable latente endógena.

Los valores de VIF obtenidos están dentro de los límites recomendados, indicando que no hay problemas significativos de

colinealidad entre los constructos predictoros, permitiendo continuar el análisis. Además, el valor de R<sup>2</sup> obtenido fue de 0.225. Esto indicaría que las variables predictoras explican solo una pequeña proporción de la variabilidad en la variable dependiente. En términos prácticos, una explicación débil sugiere que hay otros factores importantes no considerados en el modelo que podrían influir en la variable dependiente.

### 2.3. Comprobación de Hipótesis

Para validar las hipótesis planteadas, se empleó el algoritmo de *bootstrapping* con un mínimo de 5.000 muestras, de acuerdo con los criterios de Hair et al. (2017). Este procedimiento permite evaluar la significancia de los coeficientes de regresión entre las variables latentes del modelo. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 3, los cuales indican el nivel de significancia y la robustez de las relaciones propuestas en las hipótesis.

**Tabla 3**  
**Parámetros de Regresión del Modelo Estructural**

	Correlaciones	P-values
Influencia Idealizada -> Cultura Organizacional	-0.095	0.639
Inspiración Motivacional -> Cultura Organizacional	0.076	0.732
Estimulación Intelectual -> Cultura Organizacional	-0.097	0.560
Consideración individualizada -> Cultura Organizacional	0.867	0.000
Cultura Organizacional -> Desempeño Laboral	0.474	0.000

**Fuente:** Elaboración propia, 2024.

Los resultados del análisis de hipótesis muestran que, de las relaciones propuestas, solo H4 y H5 son significativas. Específicamente, la relación entre Consideración Individualizada y Cultura Organizacional (H4), presenta una correlación positiva y significativa (0.867,  $p < 0.05$ ), indicando que la Consideración Individualizada influye de manera importante en la Cultura Organizacional. Asimismo, la relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral (H5), también es positiva y significativa (0.474,  $p < 0.05$ ), lo que sugiere que una cultura organizacional sólida impacta favorablemente en el desempeño laboral.

En contraste, las relaciones propuestas en H1, H2 y H3 "entre Influencia Idealizada, Inspiración Motivacional y Estimulación Intelectual con Cultura Organizacional" no resultaron significativas ( $p > 0.05$ ), con correlaciones de -0.095, 0.076 y -0.097, respectivamente, lo que indica que estas variables no tienen una influencia estadísticamente relevante sobre la Cultura Organizacional en este modelo; lo que implica que en el contexto analizado, en la medida en la que los gerentes o jefes puedan invertir tiempo en establecer relaciones individuales con sus seguidores, estos tendrán un mejor desempeño para el cumplimiento de sus tareas y consecución de los objetivos.

Esto coincide con el trabajo realizado por Bauwens et al. (2024), quienes señalaron que los sistemas de gestión percibidos como justos y coherentemente impulsan el comportamiento innovador de los empleados bajo la influencia

de un líder transformacional; este estilo refuerza la consistencia y el consenso en el equipo, promoviendo un clima innovador y el logro de objetivos, lo que concuerda con los resultados de este estudio que demostró que la inspiración motivacional y la influencia idealizada aportan a un entorno que favorece el desempeño y la creatividad en el trabajo.

También coinciden los resultados con Fahy et al. (2024), quienes resaltaron la importancia de los recursos relacionales, como la confianza en la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, en este trabajo se demostró que el clima amplifica esta relación, sobretudo en contextos donde se construyen lazos de confianza y colaboración entre líderes y seguidores.

Parcialmente, se demuestra lo mismo que en el estudio de Almaqableha y Omarb (2024), que destacaron que los estilos de liderazgo del modelo de Bass y Avolio influyen de manera significativas y en los comportamientos del ciudadano organizativo (OCB) creando un ambiente positivo; este estudio analizó únicamente el liderazgo transformacional comprobando cómo la consideración individualizada fortalece la cultura y fomenta el compromiso y la proactividad de los empleados mejorando el desempeño.

Se refuerzan ideas planteadas por otros autores, respecto al impacto positivo del liderazgo transformacional en diversas variables organizacionales y en el desarrollo de una cultura innovadora, por ejemplo Pedraja-

Rejas et al. (2021), demostraron que este estilo de liderazgo influye significativamente en la cultura innovativa y en la calidad institucional, lo que permite generar un trabajo más efectivo y motivador; Canal et al. (2023), evidenciaron que este estilo contribuye directamente con la felicidad percibida por los trabajadores, demostrando que el liderazgo efectivo no solo mejora el desempeño individual, sino que también promueve una cultura organizacional positiva.

Así mismo, Palacios-Serna et al. (2024) subrayan la importancia del reconocimiento del desempeño laboral como un principio clave en el liderazgo organizacional, destacando que este elemento fortalece la pertenencia y el compromiso de los empleados, factores fundamentales para la eficacia institucional.

Para comprobar las hipótesis H6, H7, H8, y H9 relacionadas con la mediación de la variable Cultura organizacional, se siguió el enfoque de Zhao et al. (2010), el cual recomienda emplear modelos de ecuaciones estructurales para estimar todos los parámetros de manera simultánea. Según este criterio, se

clasifica el tipo de mediación mediante los coeficientes a, b y c, donde a, representa el efecto de la variable independiente sobre la variable mediadora; b, representa el efecto de la mediadora sobre la dependiente; y c, indica el efecto directo de la variable independiente sobre la dependiente. La significancia de c permite determinar el tipo de mediación de la siguiente forma:

a. Si a x b es significativo, pero c no lo es, se tiene solo mediación indirecta.

b. Si a x b no es significativo, pero c sí lo es, únicamente efecto directo y no existe mediación.

c. Si ni a x b ni c son significativos, no existe efecto directo ni mediación.

d. Si tanto a x b como c son significativos, se debe determinar el signo de a x b x c multiplicando los tres coeficientes, o multiplicando c por el valor medio de a x b del resultado estimado. Si a x b x c es positivo, existe mediación complementaria; si a x b x c es negativo, existe mediación competitiva.

En las Tablas 4 y 5, se muestran los efectos indirectos y directos obtenidos:

**Tabla 4**  
**Efectos Indirectos entre Variables**

	Efecto Indirecto	P-value
Consideración Individualizada -> Desempeño Laboral	0.411	0.002
Estimulación Intelectual -> Desempeño Laboral	-0.046	0.615
Influencia Idealizada -> Desempeño Laboral	-0.045	0.674
Inspiración Motivacional -> Desempeño Laboral	0.036	0.281

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 5**  
**Efectos Directos Totales entre Variables**

	Correlaciones	P values
Consideración Individualizada -> Cultura Organizacional	0.867	0.000
Consideración Individualizada -> Desempeño Laboral	0.411	0.002
Cultura Organizacional -> Desempeño Laboral	0.474	0.000
Estimulación Intelectual -> Cultura Organizacional	-0.097	0.560
Estimulación Intelectual -> Desempeño Laboral	-0.046	0.615
Influencia Idealizada -> Cultura Organizacional	-0.095	0.639
Influencia Idealizada -> Desempeño Laboral	-0.045	0.674
Inspiración Motivacional -> Cultura Organizacional	0.076	0.732
Inspiración Motivacional -> Desempeño Laboral	0.036	0.779

Fuente: Elaboración propia, 2024.

El análisis del efecto mediador de la Cultura Organizacional sobre las relaciones entre los diferentes factores de liderazgo y el Desempeño Laboral, muestra que solo Consideración Individualizada presenta una mediación significativa y positiva. Específicamente, el efecto indirecto de Consideración Individualizada sobre Desempeño Laboral a través de Cultura Organizacional es de 0.411 ( $p = 0.002$ ), lo que indica que la Cultura Organizacional actúa como un mediador complementario, amplificando el impacto de la Consideración Individualizada en el Desempeño Laboral, llevando a aceptar la hipótesis H9. Esto sugiere que la percepción de un liderazgo que valora y atiende las necesidades individuales de los empleados, refuerza la cultura organizacional, lo cual, a su vez, contribuye a mejorar el desempeño de los empleados.

En contraste, las otras dimensiones de liderazgo –Estimulación Intelectual, Influencia Idealizada e Inspiración Motivacional– no muestran un efecto mediador significativo de la Cultura Organizacional sobre el Desempeño Laboral, puesto que sus efectos indirectos son bajos y no significativos (Estimulación Intelectual: -0.046,  $p = 0.615$ ; Influencia Idealizada: -0.045,  $p = 0.674$ ; Inspiración Motivacional: 0.036,  $p = 0.281$ ). Esto indica que estos factores de liderazgo no logran influir en el Desempeño Laboral a través de la Cultura Organizacional en este modelo.

Por lo tanto, mientras la Cultura Organizacional potencia la relación entre Consideración Individualizada y Desempeño Laboral, no actúa de manera mediadora para los demás factores de liderazgo, resaltando la importancia del enfoque individualizado en el fortalecimiento de la cultura y el desempeño en el contexto evaluado. En ese sentido, se rechazan las hipótesis H6, H7 y H8.

Este aspecto complementa el liderazgo transformacional, al proporcionar un sentido de realización y pertenencia, que en conjunto impulsa el desempeño de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales. Estos estudios coinciden en que un enfoque transformacional, que considera tanto el

reconocimiento como el bienestar de los empleados, facilita un entorno propicio para el desarrollo organizacional sostenible y el logro de los objetivos estratégicos, confirmando así la relevancia del liderazgo transformacional en el fortalecimiento de la cultura organizacional y en la mejora del desempeño laboral.

Los hallazgos de este estudio corroboran resultados obtenidos por Pesantez et al. (2024), para quienes el liderazgo transformacional tiene un impacto directo positivo en variables de resultado como la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, lo que subraya su importancia en la mejora de la productividad, especialmente en industrias con alta presión de rendimiento.

De la misma forma, se comprueba lo demostrado por Abdul-Azeez, Ihechere e Idemudia (2024), quienes evidenciaron que el liderazgo transformacional, junto con la calidad de los recursos humanos y la compensación, impulsa positivamente el rendimiento de los empleados en las pequeñas y medianas empresas. Esta relación también se refleja en los resultados del presente estudio, donde se observa que un liderazgo que apoya el desarrollo y el compromiso de los empleados, favorece la cohesión organizacional y eleva el desempeño.

Por otra parte, el estudio de Miisbahuddin et al. (2024) en el sector de telecomunicaciones, enfatiza que el liderazgo ambidiestro potencia el desempeño de los proyectos en entornos altamente turbulentos, lo cual resalta la adaptabilidad y la capacidad del liderazgo transformacional para enfrentar desafíos en condiciones cambiantes. Este estudio encuentra un paralelo, puesto que se observa que la cultura organizacional influida por un liderazgo transformacional robusto, promueve un ambiente organizacional resiliente y adaptable.

De forma similar, según Hartono et al. (2024) el liderazgo transformacional fortalece la gestión del talento y el clima organizacional, contribuyendo de manera significativa al compromiso y rendimiento organizacional. Esto se alinea con el presente hallazgo de que la cultura organizacional mediada por el

liderazgo transformacional es crucial para mejorar el compromiso de los empleados y, en última instancia, su desempeño.

## **Conclusiones**

La consideración individualizada del liderazgo transformacional permite construir una cultura organizacional fuerte, lo que influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores en entornos institucionales militares. La cultura organizacional media la relación entre la consideración individualizada y el desempeño, lo que sugiere que cuando el líder atiende y valora individualmente a sus trabajadores mejora su entorno organizacional.

Contrastando con lo anterior, las dimensiones de influencia idealizada, inspiración motivacional y estimulación intelectual, no presentaron significancia a través de la cultura organizacional, lo que indica que no todas las dimensiones de este estilo de liderazgo influyen de igual manera en este contexto. Estos resultados destacan la importancia de una atención personalizada en el liderazgo para fortalecer la cultura organizacional y, en última instancia, mejorar el desempeño laboral.

Este estudio amplía el marco teórico del liderazgo transformacional al demostrar que la “consideración individualizada” tiene un rol crucial en la creación de una cultura organizacional positiva que pueda mediar en el desempeño laboral. Estas conclusiones refuerzan y matizan la literatura existente, sugiriendo que no todas las dimensiones del liderazgo transformacional operan con el mismo nivel de impacto en contextos organizacionales con estructuras jerárquicas específicas, como en instituciones militares. Así, los hallazgos invitan a una reevaluación teórica sobre cómo cada dimensión del liderazgo transformacional contribuye al éxito organizacional, abriendo espacio para estudios más profundos sobre las interacciones entre liderazgo y cultura organizacional en diversos sectores.

Los resultados sugieren que las

organizaciones, especialmente aquellas en entornos complejos como las instituciones militares, deberían centrar sus esfuerzos de liderazgo en desarrollar un enfoque personalizado que atienda las necesidades individuales de los empleados. Esta práctica no solo fortalecerá la cultura organizacional, sino que también promoverá un mayor compromiso y desempeño laboral. Las estrategias de liderazgo en estos contextos deben priorizar el desarrollo de programas que capaciten a los líderes en habilidades de apoyo individualizado, lo que beneficiará tanto al personal como a la organización en su conjunto.

Los hallazgos de esta investigación, abren varias posibilidades para investigaciones futuras. Por ejemplo, se puede explorar cómo otros estilos de liderazgo, como el liderazgo auténtico o el liderazgo ético, interactúan con la cultura organizacional y el desempeño en distintos contextos y culturas organizacionales. Además, investigaciones comparativas en otros sectores o industrias podrían ayudar a identificar si la influencia de cada dimensión del liderazgo transformacional varía significativamente en función del entorno organizacional.

Finalmente, el desarrollo de estudios longitudinales permitiría observar cómo evoluciona la relación entre liderazgo, cultura organizacional y desempeño laboral a lo largo del tiempo, proporcionando una visión más completa de los efectos del liderazgo en el desarrollo organizacional sostenible.

## **Referencias bibliográficas**

Abdul-Azeez, O., Ihechere, A. O., e Idemudia, C. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 1894-1905. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1888>

Agarwal, N., Sriram, S., Bagaria, M. D.,

*Licencia de Creative Commons*

*Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)*

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

- Thakker, H., y Kumar, V. V. (2024). Examining the influence of talent management on organizational performance: A comprehensive overview. *Multidisciplinary Reviews*, 6, e2023ss099. <https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss099>
- Alcívar, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: Un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 25-39. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Alhawamdeh, H., Hijazi, H. A., Fraihat, B. A. M., Alhawamdeh, A. M., Shiyab, F. S., y Al-Okaily, M. (2024). The effect of knowledge management on organizational performance in the service sector: The role of transformational leadership as the moderating. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 2031-2040. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.2.003>
- Almaqableha, A., y Omarb, K. (2024). Nexus of leadership style, organizational climate, motivation and OCB in Jordanian telecommunications. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), e05594-e05594. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-071>
- Alvarado, J. (2021). *Liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de docentes de institutos tecnológicos públicos de Lima Metropolitana en el contexto COVID-19, 2021* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84436>
- Angulo, V. S. (2022). *Cultura organizacional, compromiso laboral y desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional del Callao en tiempo de Covid-19, Callao 2021* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80776>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (Eds.) (2010). *The handbook of organizational culture and climate*. SAGE Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bauwens, R., Audenaert, M., y Decramer, A. (2024). Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 178-195. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0066>
- Bermeo, D. P. (2022). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/35359>
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>

- Cao, T. T., y Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157-173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Chiquillo, J., Amaya, N., y Curiel, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Dávila-Morán, R. C., Martin-Bogdanovich, M. M., Agüero, E. D. C., y Velarde, L. (2024). Liderazgo carismático y clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 690-710. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.15>
- Delgado-Bello, C. A. y Gahona, O. F. (2022). Impact of transformational leadership on job satisfaction and turnover intention: An educational context study. *Información Tecnológica*, 33(6), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
- Fahy, A., McCartney, S., Fu, N., y Roche, J. (2024). Investigating the indirect impact of transformational leadership on performance and work alienation: evidence from school principals navigating COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 877-898. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2022-0199>
- Feng, T., Si, Z., Jiang, W., y Tan, J. (2024). Supply chain transformational leadership and resilience: The mediating role of ambidextrous business model. *Humanities and Social Science Communications*, 11, 628. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03099-x>
- Gabini, S. M. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata]. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65394>
- Guerra, K. A., Guzmán, I., Medina, M. Á., y García, I. L. (2023). Análisis del Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 6199-6210. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5784](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5784)
- Guerrero-Bejarano, M. A., Manosalvas-Vaca, C., Salvador-García, C. R., Carhuanchu-Mendoza, I. M., Maino, A. A., y Silva, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234-265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Hair, J. F., Black, W. C., Barry, J. B., y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective*. Pearson Education.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., y Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hartono, I., Baga, L. M., Syarif, R., y Sukmawati, A. (2024). Talent management model: How to boost the central bank's performance in the disruptive era. *Journal of Project Management*, 9(4), 421-432. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.7.005>
- Hidayati, T., Ilmi, Z., y Kasuma, J. (2022). How authentic leadership promotes job performance? The mediating role of organizational climate. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1431-1440.

- <https://doi.org/10.18280/ijssdp.170507>
- Islam, S., Hari, P., Suliyanto, S., Setyanto, R., Suroso, A., Bahaudin, K. M., e Iftakhar, N. (2024). Transformational leadership in Indonesian diversified-cultural SME sector: An investigation of the settlement criteria of job performance. Indonesia. <https://doi.org/10.2478/sues-2024-0014>
- Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Medina, M. A. (2021). *Liderazgo para el siglo XXI*. Letrame Grupo Editorial.
- Melean, R. A., Manosalvas, C. A., Guerrero, M. A., Mercado, A., y De la Torre, J. A. (2023). Leadership styles in Ecuadorian companies: Application of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Business: Theory and Practice*, 24(2), 544-556. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18987>
- Miisbahuddin, Maarif, M. S., Suroso, A. I., y Triyonggo, Y. (2024). The linkage between leadership style of project manager and project performance: Evidence from telecommunication industry. *Journal of Project Management* 9, 163-182. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.6.001>
- Noriega, C. A., Zambrano, F. J., Guerrero, M. A., y Silva, D. R. (2023). Desempeño organizacional en las empresas: un análisis bibliométrico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 509-522. <https://doi.org/10.36390/telos252.18>
- Ormaza, M. G., Lozano, G. A., Chávez, J. A., y Andrade, S. A. (2023). Liderazgo transformacional: Un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(E-10), 1678-1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>
- Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A., y Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(1), 470-484. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41668>
- Pando, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la Calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Pesantez, W. G., Quinteros, M. P., y Pesantez, D. G. (2024). Liderazgo transformacional -transaccional y su relación con variables de resultado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(E-11), 554-573. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.33>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.

- Thuy, D. T. T, y Anh, T. T. (2024). Linking transformational leadership and project success: Role of work engagement and project complexity. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(2), 320-331. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i2.1619>
- Tobing, D. S. K., Apriono, M., Sudarsih, Krishnabudi, N. G., y Ulfa, K. A. (2024). The effect of quality of HR, Transformational Leadership and compensation on employee performance. *General Management*, 25(201), 31-39. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.05>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zhao, X., Lynch, J. G. and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206 <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zuo, C., Wongvanichtawee, C., y Chollathanrattanapong, J. (2024). The effects of the transformational leadership model on teachers' organizational justice and job satisfaction in private universities in Shandong Province. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 15(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.341796>