

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y RESULTADOS ORGANIZACIONALES

ALEJANDRO CUADRA-PERALTA, OSCAR SJOBERG TAPIA,
FERNANDO OYARZUN LILLO, OSCAR OCHOA DE LA MAZA DAUDET
Y CONSTANZA VELOSO-BESIO

RESUMEN

Este estudio tuvo por objetivo analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la percepción de justicia organizacional, así como evaluar el efecto mediador de esta última en los resultados organizacionales. El liderazgo transformacional, definido por dimensiones como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, ha sido ampliamente reconocido como un factor clave para la creación de ambientes laborales positivos y el fortalecimiento del desempeño organizacional. La investigación se desarrolló mediante una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental y un alcance correlacional-causal. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 233 trabajadores de los sectores público y privado en Chile, principalmente provenientes de las regiones de Tarapacá (54,9%) y Metropolitana (18,9%). La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por mujeres (65,2%) y en menor proporción por hombres (34,3%), con edades concentradas en el rango de 25 a

44 años (71,7%). Para el análisis de las relaciones causales se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), estimado mediante el método de mínimos cuadrados no ponderados. Los resultados evidenciaron un ajuste excelente del modelo (CFI, TLI, NFI, IFI y GFI = 0,994; RMR = 0,048). El análisis confirmó que el liderazgo transformacional predice de manera significativa las percepciones de justicia distributiva ($\beta = 0,826$), procedimental ($\beta = 0,970$) e interaccional ($\beta = 0,888$). Asimismo, la justicia organizacional presentó un efecto positivo y significativo sobre los resultados organizacionales ($\beta = 0,643$), cumpliendo un rol mediador central. Los hallazgos permiten concluir que el fortalecimiento de la equidad en los procesos, las relaciones interpersonales y la distribución de recursos resulta fundamental para potenciar la productividad organizacional, subrayando la importancia de estrategias que articulen el liderazgo transformacional con una cultura organizacional orientada a la justicia.

Introducción

El liderazgo constituye un elemento fundamental para entender cómo las organizaciones gestionan su talento humano y enfrentan los desafíos de un entorno

cambiante y desafiante (Jalixto-Erazo, Bobadilla-Cornelio, Idrogo-Barboza, Ramos-Ventura, Ruiz-Villavicencio y Calla-Vásquez, 2025). Desde su consolidación como una perspectiva dominante en los estudios de liderazgo, el modelo transformacional ha demostrado un impacto significativo en la creación de

ambientes laborales positivos. Esta forma de liderazgo, planteada originalmente por Bass y Avolio, se caracteriza por la capacidad del líder para influir en la motivación, el desempeño y el desarrollo personal de sus colaboradores (Ngodo, 2008; Nandedkar y Brown, 2018). El liderazgo transformacional se estructura en cuatro

PALABRAS CLAVE / Justicia Organizacional / Liderazgo Transformacional / Mediación / Modelo de Ecuaciones Estructurales / Productividad /

Recibido: 09/09/2025. Modificado: 29/12/2025. Aceptado: 02/01/2026.

Alejandro Cuadra-Peralta (Autor de correspondencia). Psicólogo, PhD. en Psicología. Profesor Titular, Escuela de Psicología y Filosofía, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. Dirección: 18 de Septiembre 2222, Arica, Chile. e-mail: acuadra@academicos.uta.cl. ORCID: 0000-0002-6146-6870.

Oscar Sjöberg Tapia. Ingeniero Comercial, PhD. Académico, Universidad Arturo Prat, Chile.

Fernando Oyarzun Lillo. Ph.D. en Administración. Académico, Universidad Arturo Prat, Iquique, Chile.

Oscar Ochoa de la Maza Daudet. Doctorando en Psicología, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile.

Constanza Veloso-Besio. Psicóloga y Magister en Psicología Social, Universidad de Tarapacá, Chile. Doctora en Psicología, Universidad Complutense de Madrid, España. Académica, Universidad de Tarapacá. e-mail: veloso.constanza@gmail.com.

dimensiones clave: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas dimensiones contribuyen a moldear las actitudes y comportamientos del personal, fortaleciendo la identificación con los valores y metas de la organización (De Cremer *et al.*, 2007; Jaya, 2018).

Numerosas investigaciones han evidenciado que este tipo de liderazgo se vincula positivamente con variables organizacionales como la satisfacción laboral, el compromiso institucional, la confianza en los superiores y la manifestación de conductas organizacionales extra-rol (Carter *et al.*, 2014; Shan *et al.*, 2015). Asimismo, el liderazgo transformacional no solo estimula el rendimiento individual, sino que también favorece la configuración de un entorno interpersonal en el que los empleados se sienten valorados y escuchados, lo que promueve la toma de decisiones compartida, la apertura al cambio y la comunicación eficaz (Phong y Son, 2020; Zuo, Wongvanichtawee y Chollathanrattanapong, 2024). En el ámbito de la educación superior, se ha reportado que el liderazgo transformacional explica el 23,0% de la varianza del clima orientado al servicio al estudiante, y que este, a su vez, explica el 31,1% de la eficacia universitaria, particularmente en relación con la calidad de las titulaciones (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2017; Ganga-Contreras *et al.*, 2018).

En los escenarios organizacionales actuales, caracterizados por la rápida evolución tecnológica, la globalización y la necesidad de estructuras más flexibles, el liderazgo transformacional se posiciona como un facilitador del aprendizaje colectivo, del intercambio de conocimiento y del desarrollo del capital humano (Bashir *et al.*, 2020; Akter *et al.*, 2024). Ello ha consolidado su relevancia en diversos sectores, como la educación, los servicios, la salud y la administración pública (Ha y Moon, 2023; Changlong, 2024). En el contexto chileno, este campo de estudio ha dado lugar a diversas investigaciones, que abordan desde la relación entre liderazgo, clima y satisfacción laboral (Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, 2007), hasta el mejoramiento de la productividad mediante intervenciones en líderes directivos (Cuadra-Peralta *et al.*, 2017), así como la superación de la resistencia al cambio organizacional (Veloso-Besio *et al.*, 2019a) y el incremento de la satisfacción laboral a través de procesos de capacitación dirigidos a líderes (Veloso-Besio *et al.*, 2019b).

Por otro lado, la justicia organizacional constituye un eje central para la comprensión de las actitudes

laborales, en tanto se refiere a la percepción de equidad que los trabajadores desarrollan respecto de sus experiencias dentro de la organización. Esta se concibe tradicionalmente en tres dimensiones: justicia distributiva (asociada a la equidad en los resultados o beneficios obtenidos), justicia procedimental (relativa a la equidad en los procesos de toma de decisiones) y justicia interaccional (vinculada con la calidad del trato interpersonal recibido) (De Cremer, 2006; Lee y Wei, 2017; Ambrose y Schminke, 2003).

Estudios previos han establecido que percepciones positivas de justicia organizacional se asocian con mayores niveles de compromiso, satisfacción y rendimiento laboral, así como con conductas prosociales en el trabajo (Aryee *et al.*, 2002; Shan *et al.*, 2015). La justicia organizacional también se vincula con una mejora en el contrato psicológico entre los empleados y la organización, lo que tiene efectos directos sobre la intención de permanencia y la confianza institucional (Baker *et al.*, 2015; Zhang y Agarwal, 2009).

Asimismo, la percepción de justicia puede influir de manera directa en las emociones experimentadas por los empleados. Un trato justo favorece emociones positivas como el orgullo y la gratitud, mientras que la percepción de injusticia tiende a generar frustración y alienación, lo que impacta negativamente en el rendimiento individual y colectivo (Karam *et al.*, 2019; Qi, Xu y Liu, 2023). En el contexto chileno, se ha examinado el efecto de la justicia organizacional sobre los resultados empresariales (Sjöberg *et al.*, 2022).

Diversos estudios han abordado la relación entre liderazgo transformacional y justicia organizacional, evidenciando que las prácticas de liderazgo influyen directamente en las percepciones de equidad (Ngodo, 2008; Phong y Son, 2020). Los líderes transformacionales, al priorizar la transparencia, el respeto y la equidad en sus relaciones con los empleados, contribuyen a la generación de un entorno en el que se fortalecen las tres dimensiones de la justicia organizacional.

Por ejemplo, investigaciones como las de Rokhman (2011) y De Cremer *et al.* (2007) han demostrado que el liderazgo transformacional fortalece la percepción de justicia procedimental mediante la participación activa del personal en la toma de decisiones, la claridad normativa y la aplicación equitativa de las reglas. A su vez, la dimensión de consideración individualizada refuerza la percepción de justicia interaccional, al promover el respeto y la empatía hacia las

particularidades de cada trabajador (Carter *et al.*, 2014; Ambrose y Schminke, 2003).

Desde una perspectiva teórica, esta asociación puede interpretarse a la luz de la teoría del intercambio social, la cual plantea que las relaciones basadas en la confianza y la reciprocidad estimulan respuestas positivas por parte de los empleados (Aryee *et al.*, 2002; Ansari, Hung y Aafaqi, 2007). En este sentido, el comportamiento justo del líder no solo favorece la lealtad organizacional, sino que también refuerza el compromiso con las metas institucionales.

Una línea de investigación relevante ha identificado a la justicia organizacional como un posible mediador entre el liderazgo transformacional y diversos resultados laborales, tales como la satisfacción, el compromiso y el desempeño. Esta perspectiva sostiene que, si bien el liderazgo ejerce un efecto directo, la percepción de justicia explica una proporción significativa de los efectos observados sobre la conducta de los empleados (Rokhman, 2011; Bashir *et al.*, 2020).

Phong y Son (2020), por ejemplo, demostraron que las tres dimensiones de la justicia organizacional median la relación entre el liderazgo transformacional y el intercambio de conocimientos. De manera similar, los hallazgos de Jaya (2018) y Akter *et al.* (2024) sugieren que un entorno percibido como justo potencia el impacto positivo del liderazgo sobre el compromiso laboral. En un metaanálisis reciente, Karam *et al.* (2019) encontraron que las percepciones de justicia explican una parte sustantiva de la varianza en los resultados organizacionales, destacándose su papel como un mecanismo clave para amplificar los efectos del liderazgo (Gelaidan *et al.*, 2018; De Cremer, 2006).

Con base en lo expuesto, la presente investigación analiza la relación entre el liderazgo transformacional y la percepción de justicia organizacional, evaluando su efecto mediador sobre los resultados organizacionales en una muestra chilena. Este enfoque resulta pertinente, considerando la relevancia del liderazgo en el contexto nacional (Veloso-Besio, 2019).

Hipótesis del estudio

A partir de la evidencia revisada, se propone un modelo en el que el liderazgo transformacional influye directamente en las percepciones de justicia organizacional —consideradas en sus tres dimensiones—, y estas, a su vez, inciden en los resultados percibidos en la organización. Bajo este planteamiento, se formulan las siguientes hipótesis:

H1: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la percepción de justicia distributiva.

H2: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la percepción de justicia procedimental.

H3: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la percepción de justicia interaccional.

H4: La justicia distributiva se relaciona positivamente con los resultados organizacionales.

H5: La justicia procedimental se relaciona positivamente con los resultados organizacionales.

H6: La justicia interaccional se relaciona positivamente con los resultados organizacionales.

H7: La justicia organizacional actúa como mediadora entre el liderazgo transformacional y los resultados organizacionales.

La Figura 1 presenta el modelo conceptual propuesto, en el cual se articulan las relaciones teóricas entre liderazgo transformacional, justicia organizacional y resultados organizacionales.

Métodología

Universo

Personal de organizaciones pertenecientes a los sectores público y privado.

Muestra

La muestra estuvo conformada por 233 trabajadores pertenecientes a distintas organizaciones. La edad promedio de los participantes fue de 43 años. La técnica de muestreo empleada

correspondió a un muestreo por conveniencia, procurando abarcar el mayor número posible de organizaciones, tanto públicas como privadas, existentes en la región. Para tal efecto, participaron integrantes de las Fuerzas Armadas, trabajadores de organizaciones educativas, tales como universidades y establecimientos escolares, funcionarios públicos y municipales. Asimismo, se incluyeron diversos ámbitos del sector económico privado, particularmente del área de comercio y servicios (Tabla I).

Variables del estudio

Las variables consideradas fueron: (a) como variable independiente, el liderazgo transformacional; (b) como variables mediadoras, las tres dimensiones de la justicia organizacional (distributiva, procedimental e interaccional); y (c) como variable dependiente, la percepción de productividad organizacional.

Instrumentos

Para la medición del liderazgo transformacional se utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), versión 5X, de Bass y Avolio (1995), el cual evidenció adecuada validez factorial y una elevada confiabilidad (alfa de Cronbach = 0,96), explicando el 66,6% de la varianza.

La percepción de productividad organizacional fue evaluada mediante un cuestionario diseñado específicamente para este estudio, compuesto por siete ítems. El instrumento presentó adecuada validez factorial, con un solo factor que explicó el 71,5% de la

varianza, y un alfa de Cronbach de 0,93. Un ejemplo de ítem incluido fue: “Estoy satisfecho con el desempeño general de la empresa durante el último año”.

Diseño y procedimiento

Se empleó un diseño cuantitativo no experimental, de tipo correlacional y de corte transversal. La recolección de datos se efectuó de manera anónima y fuera del entorno laboral, con el fin de favorecer la honestidad de las respuestas. Posteriormente, se estimó un modelo de ecuaciones estructurales mediante el software AMOS, con el propósito de evaluar las relaciones hipotetizadas entre liderazgo transformacional, justicia organizacional y percepción de resultados organizacionales.

Resultados

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla II, las hipótesis H1 a H6 fueron confirmadas, evidenciándose relaciones positivas y significativas entre las variables analizadas:

H1: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la percepción de justicia distributiva, con un coeficiente de correlación de 0,726.

H2: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la percepción de justicia procedimental, con un coeficiente de correlación de 0,808.

H3: El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la percepción de justicia interaccional, con un coeficiente de correlación de 0,760.

H4: La justicia distributiva se relaciona positivamente con los resultados organizacionales, con un coeficiente de correlación de 0,711.

H5: La justicia procedimental se relaciona positivamente con los resultados organizacionales, con un coeficiente de correlación de 0,775.

H6: La justicia interaccional se relaciona positivamente con los resultados organizacionales, con un coeficiente de correlación de 0,738.

En cuanto a la hipótesis H7, los resultados indican que la justicia organizacional cumple un rol mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y los resultados organizacionales. Esta hipótesis fue confirmada mediante la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), el cual permitió evaluar de manera integrada el efecto mediador de la justicia

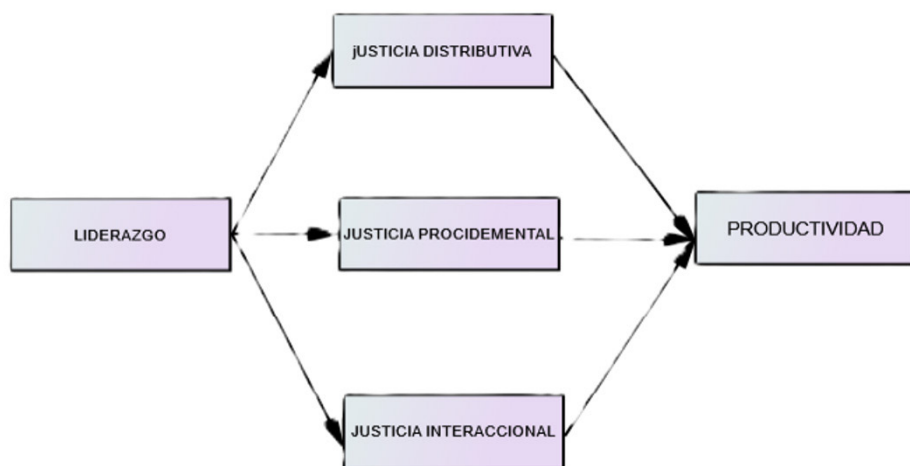


Figura 1. Modelo conceptual propuesto.

TABLA I
COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

Sector Económico	N	Porcentaje (%)
Otras	73	31,40
Comercio mayorista y minorista	36	15,50
Minería	34	14,60
Administración pública y defensa	20	8,60
Salud y asistencia social	18	7,70
Manufactura / Industria	14	6,00
Educación	14	6,00
Transporte y almacenamiento	13	5,60
Actividades financieras y de seguros	11	4,70
Rol en la organización		
Alta dirección o gerencia general	11	4,70
Gerencia media (gerente de área, subgerente, jefe de departamento o unidad)	11	4,70
Supervisión (encargado, coordinador, capataz, jefe de turno)	26	11,20
Profesional o técnico especializado	32	13,70
Personal administrativo o de apoyo (secretaría, recepcionista, asistente, etc.)	91	39,10
Operativo o trabajador de base (operario, vendedor, conductor, etc.)	33	14,20
Prefiero no responder	17	7,30
Otras	12	5,20
Región en la que se desempeña laboralmente		
Región de Arica y Parinacota	32	13,70
Región de Tarapacá	128	54,90
Región de Antofagasta	6	2,60
Región de Atacama	1	0,40
Región de Coquimbo	0	0,00
Región de Valparaíso	5	2,10
Región Metropolitana de Santiago	44	18,90
Rango de edad		
Menos de 25 años	33	14,20
Entre 25 y 34 años	84	36,10
Entre 35 y 44 años	83	35,60
Entre 45 y 54 años	28	12,00
Entre 55 y 64 años	4	1,70
65 años o más	0	0,00
No responde	1	0,40
Identidad de género		
Mujer	152	65,20
Hombre	80	34,30
Prefiero no responder	1	0,40
Total	233	100

organizacional. La Figura 2 presenta el modelo estructural estimado, mientras que los indicadores de bondad de ajuste se reportan en la Tabla III.

En el modelo propuesto, el liderazgo transformacional predice positivamente las tres dimensiones de la justicia organizacional: justicia distributiva,

justicia procedimental y justicia interaccional. A su vez, cada una de estas dimensiones ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados organizacionales,

TABLA II
 CORRELACIONES ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, RESULTADOS
 Y JUSTICIAS ORGANIZACIONALES

	Liderazgo transformacional	Resultados organizacionales
Justicia distributiva	0,726**	0,711**
Justicia procedimental	0,808**	0,775**
Justicia interaccional	0,760**	0,738**
Resultados organizacionales	0,735**	1

** = significativa al 0,000.

confirmando el rol mediador de la justicia organizacional en el vínculo entre liderazgo y desempeño organizacional. Las variables latentes consideradas fueron liderazgo transformacional (Lid), justicia organizacional —operacionalizada a través de sus dimensiones distributiva (Jus1), procedimental (Just2) e interaccional (Just3)— y resultados organizacionales (Resu). La estructura del modelo contempla las siguientes relaciones causales: liderazgo transformacional → justicia distributiva; liderazgo transformacional → justicia procedimental; liderazgo transformacional → justicia interaccional; justicia distributiva → resultados organizacionales; justicia procedimental → resultados organizacionales; y justicia interaccional → resultados organizacionales.

El modelo de ecuaciones estructurales fue estimado mediante el método de mínimos cuadrados no ponderados (*Unweighted Least Squares*), considerando la presencia de variables que no cumplieran con el supuesto de normalidad. El ajuste global del modelo fue excelente, de acuerdo con los principales índices de bondad de ajuste obtenidos: CFI = 0,994; TLI = 0,994; NFI = 0,994; IFI = 0,994; GFI = 0,994; AGFI = 0,994 y RMR = 0,048. Estos valores superan los umbrales comúnmente aceptados en la literatura especializada, lo que respalda la adecuación del modelo propuesto a los datos empíricos. El estadístico Chi-cuadrado presentó un valor de CMIN = 477,448; si bien no se reportan los grados de libertad, el conjunto de los índices de ajuste confirma la solidez del modelo estructural estimado.

Asimismo, se confirmó que cada una de las dimensiones de la justicia organizacional mantiene asociaciones significativas con la percepción de productividad organizacional. En conjunto, los resultados respaldan el modelo teórico propuesto, en el cual la justicia organizacional actúa como un mecanismo mediador clave a través del cual el liderazgo transformacional influye en los resultados organizacionales. La Tabla IV presenta los coeficientes estandarizados estimados para el modelo SEM.

Conclusiones

Los resultados de la presente investigación aportan evidencia empírica consistente sobre el rol mediador de la justicia organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y los resultados organizacionales en el contexto laboral chileno. Las hipótesis planteadas fueron confirmadas, lo que permite reforzar la validez teórica de los modelos que integran liderazgo, justicia organizacional y desempeño organizacional

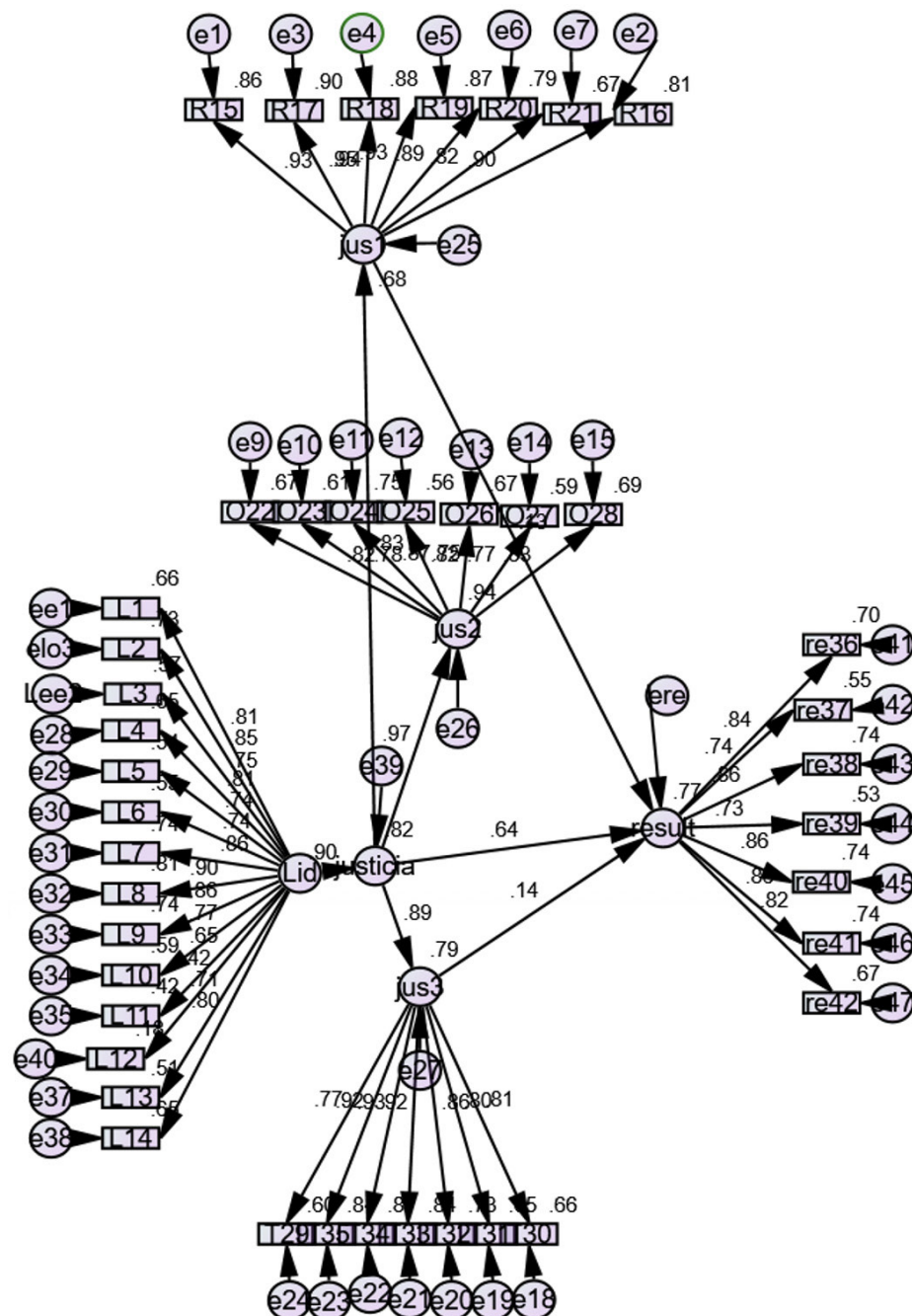


Figura 2. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM) estimado.

TABLA III
INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE

Indicador de bondad de ajuste	CFI	TLI	NFI	IFI	GFI	AGFI	RMR
Valor obtenido del modelo	0,994	0,994	0,994	0,994	0,994	0,994	0,048
Valor requerido	(≥ 0,95)	(≥ 0,95)	(≥ 0,90)	(≥ 0,90)	(≥ 0,95)	(≥ 0,90)	(≤ 0,08)
Conclusión	Ajusta	Ajusta	Ajusta	Ajusta	Ajusta	Ajusta	Ajusta

** = significativa al 0,000.

TABLA IV
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DEL MODELO SEM

Relación	Coefficiente Estandarizado (β)
Justicia ← Liderazgo	0,904
Justicia distributiva ← Justicia	0,826
Justicia procedimental ← Justicia	0,970
Justicia interaccionals3 ← Justicia	0,888
Resultados ← Justicia	0,643

desde una perspectiva relacional y contextualizada.

Se concluye que el liderazgo transformacional favorece la generación de entornos laborales percibidos como justos, caracterizados por procesos transparentes, relaciones interpersonales respetuosas y criterios equitativos en la asignación de recursos. Estas percepciones de justicia constituyen un mecanismo central a través del cual el liderazgo influye en la percepción de productividad organizacional, lo que evidencia que el impacto del liderazgo no se produce de manera aislada, sino mediado por condiciones organizacionales que refuerzan la equidad.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren que la mejora de los resultados organizacionales requiere una integración estratégica entre el desarrollo del liderazgo transformacional y el fortalecimiento de prácticas organizacionales orientadas a la justicia. En este sentido, no basta con promover estilos de liderazgo efectivos, sino que resulta necesario consolidar culturas organizacionales que aseguren procedimientos claros, trato respetuoso y coherencia en la toma de decisiones, favoreciendo así la confianza y el compromiso de los trabajadores.

El modelo propuesto constituye una contribución relevante al campo del comportamiento organizacional, al confirmar empíricamente la función mediadora de la justicia organizacional y ofrecer un marco explicativo parsimonioso que permite comprender los mecanismos a

través de los cuales el liderazgo transformacional se traduce en resultados organizacionales positivos. Este aporte resulta particularmente significativo en el contexto chileno, ampliando la evidencia disponible en América Latina.

Entre las limitaciones del estudio, se reconoce el carácter transversal del diseño y su aplicación en un único contexto cultural, lo que restringe la posibilidad de establecer inferencias causales de largo plazo. Asimismo, la utilización de un único software para la estimación del modelo limitó el acceso a algunos indicadores adicionales de ajuste.

A partir de estos hallazgos, se recomienda el desarrollo de investigaciones futuras que incorporen diseños longitudinales, muestras de distintos contextos culturales y variables complementarias, tales como *engagement*, resiliencia o bienestar laboral, con el fin de profundizar en la comprensión de los procesos psicosociales que vinculan liderazgo, justicia organizacional y desempeño.

REFERENCIAS

- Akter KM, Banik S, Tang SM, Adnan Z (2024) Transformational Leadership and Climate of Trust: Mediating Role of Organizational Justice. *SAGE Open* 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241293132>.
- Ambrose ML, Schminke M (2003) Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology* 88: 295–305.

- Ansari MA, Kee Mui Hung D, Aafaqi R (2007) Leader-member Exchange and Attitudinal Outcomes: Role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal* 28: 690–709.
- Aryee S, Budhwar PS, Chen ZX (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior* 23: 267–285.
- Baker T, Gordon JA, Taxman FS (2015) A hierarchical analysis of correctional officers' procedural justice judgments of correctional institutions: Examining the influence of transformational leadership. *Justice Quarterly* 32: 1037–1063.
- Bashir MS, Haider S, Asadullah MA, Ahmed M, Sajjad M (2020) Moderated mediation between transformational leadership and organizational commitment: The role of procedural justice and career growth opportunities. *Sage Open* 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020933336>.
- Carter MZ, Mossholder KW, Feild HS, Armenakis AA (2014) Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management* 39: 691–719.
- Changlong Z (2024) *The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Organizational Justice and Job Satisfaction in Private Universities in Shandong Province, China* (Doctoral dissertation) Siam University. Bangkok, Thailand. 176 pp.
- Cuadra Peralta A, Veloso Besio C (2007) Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)* 22: 40–56.
- Cuadra-Peralta AA, Veloso-Besio C, Iribaren J, Pinto R (2017) Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes. *Journal of Organizational Change Management* 30: 281–292.
- De Cremer D (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15: 322–351.
- De Cremer D, Van Dijke M, Bos AER (2007) When leaders are seen as transformational: the effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology* 37: 1797–1816.
- Ganga-Contreras F, Rodríguez-Ponce E, Navarrete E, Pedraja-Rejas L (2018) Relevancia del liderazgo en el gobierno de las instituciones científicas. *Interciencia* 43: 184–191.
- Gelaidan HM, Al-Swidi A, Harbi JA (2018) The joint effect of leadership style and

- organisational justice on employees' work engagement. *Journal for Global Business Advancement* 11: 213–231.
- HaTS, Moon KK (2023) Distributive justice, goal clarity, and organizational citizenship behavior: The moderating role of transactional and transformational leadership. *Sustainability* 15: 7403.
- Jalixto-Erazo HM, Bobadilla-Cornelio J, Idrogo-Barboza G, Ramos-Ventura CG, Ruiz-Villavicencio RE, Calla-Vásquez KM (2025) El Liderazgo y su Papel Clave en la Gestión del Talento Humano Dentro de las Organizaciones. *Veredas Do Direito* 22: e223540. <https://doi.org/10.18623/rvd.v22.n3.3540>
- Jaya RS (2018) The influence of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction with procedural justice as mediating variable. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 3: 1–14.
- Karam EP, Hu J, Davison RB, Juravich M, Nahrgang JD, Humphrey SE, DeRue DS (2019) Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies* 56: 134–171.
- Lee J, Wei F (2017). The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: A study in China. *The International Journal of Human Resource Management* 28: 679–702.
- Nandedkar A, Brown RS (2018) Transformational leadership and positive work outcomes: A framework exploring the role of LMX and distributive justice. *International Journal of Organization Theory & Behavior* 21: 315–327.
- Ngodo OE (2008) Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership–organizational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies* 4: 82–100.
- Phong LB, SonTT (2020). The link between transformational leadership and knowledge sharing: mediating role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Information & Knowledge Management* 19: 2050020.
- Qi L, Xu Y, Liu B (2023) Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology* 14: 1313922.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas . (2017) Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia* 42: 633–640.
- Rokhman W (2011) Organizational justice as a mediator for transformational leadership and work outcomes. *Jurnal Siasat Bisnis* 15(2).
- Shan S, Ishaq HM, Shaheen MA (2015) Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship. *Library Management*, 36: 70–85.
- Sjöberg-Tapia O, Oyarzún F, Ganga F, Cadamuro I (2022) Justicia organizacional y resultados empresariales. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú. *Novum Jus* 16: 315–337.
- Veloso-Besio CB, Cuadra-Peralta A, Gil-Rodríguez F, Ponce-Correa F, Sjöberg-Tapia O (2019) Effectiveness of training, based on positive psychology and social skills, applied to supervisors, to face resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 32: 251–265.
- Veloso-Besio C, Cuadra-Peralta A, Gil-Rodríguez F, Cuadra-Mira F, Ponce F, Sjöberg, O. (2019)b Mejorando la satisfacción vital y la satisfacción laboral de los trabajadores a través de una intervención para supervisores directos. *Limite* 14: 17.
- Veloso-Besio C (2019) *Mejora de variables asociadas a psicología organizacional mediante capacitación en psicología positiva*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense, España. 356 pp. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/17078>
- Zhang H, Agarwal NC (2009) The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: An investigation in China. *The International Journal of Human Resource Management* 20: 676–693.
- Zuo C, Wongvanichtawee C, Chollathanrattanapong J (2024) The Effects of the Transformational Leadership Model on Teachers' Organizational Justice and Job Satisfaction in Private Universities. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)* 15: 1–15.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL JUSTICE, AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES

Alejandro Cuadra-Peralta, Oscar Sjöberg Tapia, Fernando Oyarzun Lillo, Oscar Ochoa de la Maza Daudet and Constanza Veloso-Besio

SUMMARY

This study aimed to analyze the relationship between transformational leadership and perceptions of organizational justice, as well as to assess the mediating effect of the latter on organizational outcomes. Transformational leadership, defined by dimensions such as idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, has been widely recognized as a key factor in fostering positive work environments and strengthening organizational performance. The research was conducted using a quantitative methodology, with a non-experimental design and a correlational-causal scope. A structured questionnaire was administered to a sample of 233 workers from the public and private sectors in Chile, primarily from the regions of Tarapacá (54.9%) and Metropolitana (18.9%). The sample consisted predominantly of women (65.2%) and, to a lesser extent, men (34.3%), with ages

concentrated in the 25–44 range (71.7%). To analyze causal relationships, a structural equation modeling (SEM) approach was employed, estimated using the unweighted least squares method. The results showed an excellent model fit (CFI, TLI, NFI, IFI, and GFI = 0.994; RMR = 0.048). The analysis confirmed that transformational leadership significantly predicts perceptions of distributive ($\beta = 0.826$), procedural ($\beta = 0.970$), and interactional justice ($\beta = 0.888$). In addition, organizational justice exhibited a positive and significant effect on organizational outcomes ($\beta = 0.643$), fulfilling a central mediating role. The findings indicate that strengthening equity in processes, interpersonal relationships, and resource distribution is essential to enhancing organizational productivity, highlighting the importance of strategies that integrate transformational leadership with a justice-oriented organizational culture.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a liderança transformacional e a percepção de justiça organizacional, bem como avaliar o efeito mediador desta última sobre os resultados organizacionais. A liderança transformacional, definida por dimensões como influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, tem sido amplamente reconhecida como um fator-chave para a criação de ambientes de trabalho positivos e o fortalecimento do desempenho organizacional. A pesquisa foi conduzida por meio de uma metodologia quantitativa, com delineamento não experimental e escopo correlacional-causal. Um questionário estruturado foi aplicado a uma amostra de 233 trabalhadores dos setores público e privado no Chile, predominantemente das regiões de Tarapacá (54,9%) e Metropolitana (18,9%). A amostra foi composta majoritariamente por mulheres (65,2%) e, em menor proporção, por homens (34,3%), com idades concentra-

das entre 25 e 44 anos (71,7%). Para a análise das relações causais, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM), estimada pelo método dos mínimos quadrados não ponderados. Os resultados indicaram um excelente ajuste do modelo (CFI, TLI, NFI, IFI e GFI = 0,994; RMR = 0,048). A análise confirmou que a liderança transformacional prediz de forma significativa as percepções de justiça distributiva ($\beta = 0,826$), procedimental ($\beta = 0,970$) e interacional ($\beta = 0,888$). Além disso, a justiça organizacional apresentou um efeito positivo e significativo sobre os resultados organizacionais ($\beta = 0,643$), desempenhando um papel mediador central. Os achados permitem concluir que o fortalecimento da equidade nos processos, nas relações interpessoais e na distribuição de recursos é fundamental para potencializar a produtividade organizacional, ressaltando a importância de estratégias que articulem a liderança transformacional com uma cultura organizacional orientada para a justiça.

Licencia de uso



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).