**La confianza en el liderazgo y la percepción de la justicia en el fomento del compromiso de los empleados**

González-Cánovas1, A., Trillo2, A., Bretones F.D2\*., Fernández-Millán, J.M.1

1 Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Granada, Melilla, España.

2 Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Universidad de Granada, Granada, España

Palabras clave: Liderazgo auténtico, Compromiso afectivo, Justicia distributiva, Justicia interaccional, Confianza.

Resumen

En un periodo de incertidumbre, la confianza en el liderazgo y la percepción de justicia se han revelado como factores fundamentales para fomentar la identificación y el compromiso afectivo de los empleados. A partir de la teoría del liderazgo auténtico, este estilo de liderazgo se identifica como un antecedente crucial del compromiso afectivo, examinando el papel mediador de la justicia distributiva y el papel moderador de la justicia interaccional. Se empleó un enfoque cuantitativo, utilizando datos de 302 cuestionarios cumplimentados por trabajadores españoles del comercio minorista. Para el análisis de los datos, se utilizó SPSS v.25 para generar estadísticas descriptivas, mientras que para probar las hipótesis propuestas se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales. Nuestros resultados revelaron que el liderazgo auténtico se asocia positivamente con el desarrollo del compromiso afectivo, actuando la justicia distributiva como factor mediador entre ambos. Además, la justicia interaccional modera negativamente la relación entre la justicia distributiva y el compromiso afectivo. Contrariamente a las expectativas iniciales, la segunda moderación, entre el liderazgo auténtico y el compromiso afectivo, no resultó significativa.

# **Introducción**

Los entornos organizativos actuales, marcados por la complejidad, la alta volatilidad y la incertidumbre, están provocando que la confianza en los líderes y la percepción de justicia pasen a ser altamente valoradas por los trabajadores. De hecho, su eficacia se basa en parte en un acuerdo implícito de reciprocidad entre la organización y sus empleados. De ahí que los supervisores desempeñen un papel crucial en la creación de entornos de confianza que puedan conducir a un aumento de la identificación y el compromiso de los empleados hacia las organizaciones para las que trabajan.

La idea de la existencia de una relación de reciprocidad entre el supervisor y el empleado ha sido planteada por algunos autores (Alfes et al., 2013; Leroy et al., 2012) que, basándose en la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), sugieren que las relaciones entre los trabajadores y sus líderes se caracterizan por interacciones dinámicas que buscan comportamientos recíprocos y de confianza, que en última instancia conducen al compromiso mutuo. En consecuencia, cuando los trabajadores perciben estos valores de sus líderes, se sienten en deuda, un sentimiento que aumenta su compromiso con la organización (Xiong et al., 2016)

Sin embargo, en la práctica, la presencia de actitudes contrarias a la ética y a la autenticidad entre algunos líderes dificulta la consecución de esta reciprocidad. Por ello, es necesario incluir estilos de liderazgo que incluyan aspectos morales y éticos, como el Liderazgo Auténtico (LA). Esta teoría se presenta como un enfoque más constructivo del liderazgo organizacional que puede restaurar la confianza de los empleados en los distintos niveles de liderazgo y promover una cultura de trabajo de actitudes y comportamientos positivos (Gill et al., 2018). Aunque el concepto de liderazgo auténtico se diversifica en múltiples definiciones, todas ellas comparten valores fundamentales (integridad conductual, respeto por la autoevaluación y autenticidad), que son únicos y los diferencian de otros estilos de liderazgo (Lemoine et al., 2019).

Walumbwa et al. (2008) identificaron cuatro dimensiones básicas del liderazgo auténtico: autoconciencia (referida a la capacidad de reconocer los puntos fuertes y las limitaciones); transparencia relacional (capacidad de fomentar la expresión de ideas y sentimientos); procesamiento equilibrado de la información y juicio medido antes de tomar decisiones; y moralidad interiorizada como guía de valores y principios personales frente a las influencias externas. Así, la AL se define como un comportamiento de liderazgo caracterizado por una comunicación clara, autoconciencia y juicio equilibrado, centrado en el bien común y el desarrollo de los empleados (Zeb et al., 2020).

Una característica distintiva del liderazgo auténtico (AL) es su capacidad para influir y generar confianza entre sus seguidores. En este sentido, Legood et al. (2020), a través de un meta-análisis, determinaron que el AL generaba un mayor grado de confianza cognitiva (34,92%) en comparación con otros estilos de liderazgo. En consecuencia, diversos autores han afirmado que los líderes auténticos pueden inducir comportamientos favorables en sus empleados, lo que repercute positivamente en el desempeño organizacional y, específicamente, en el compromiso organizacional (CA) (Hashim et al., 2017; Ribeiro et al., 2018; Semedo et al., 2016).

Con este estudio, pretendemos hacer algunas contribuciones importantes. En primer lugar, al analizar cómo el liderazgo auténtico puede influir en el compromiso afectivo, proporcionamos una comprensión más profunda del modo en que las cualidades de un líder pueden provocar resonancia emocional y dedicación entre los empleados. Al hacerlo, llenamos un vacío en la investigación actual, que con frecuencia se centra más en los resultados o el rendimiento de la organización que en las respuestas emocionales de sus miembros. Además, mientras que estudios anteriores han considerado el papel intermediario y moderador de la justicia organizativa en la relación entre el AL y el CA, nuestra investigación ha seleccionado dos de sus dimensiones para aclarar en qué condiciones es más probable que el AL fomente el compromiso afectivo, así como las situaciones que pueden limitar o potenciar su impacto.

En las secciones siguientes, presentamos la revisión bibliográfica y las hipótesis en las que se basa nuestra investigación. Posteriormente, esbozaremos la metodología seguida en el estudio y describiremos los resultados obtenidos. Por último, presentamos la discusión, las aportaciones del estudio, así como sus limitaciones y futuras áreas de investigación.

**2. Revisión de la literatura**

*2.1 Liderazgo auténtico y compromiso afectivo*

El concepto de Compromiso Organizacional (CA) es uno de los temas más estudiados en el ámbito de los recursos humanos, tanto por su impacto en el bienestar de los empleados como por su influencia en el rendimiento, la retención y la gestión del talento (Kanste, 2011; Mercurio, 2015). Meyer y Allen (1997) plantean un modelo multidimensional que entiende el compromiso a lo largo de tres dimensiones. Las investigaciones existentes revelan que, de los tres componentes del compromiso organizacional, la dimensión afectiva es la que más incide en el comportamiento individual dentro del entorno laboral. Esto se debe a que representa un enfoque hacia la propia organización, mientras que el compromiso normativo y continuo son enfoques hacia tipos específicos de comportamiento (Ribeiro et al., 2020; Solinger et al., 2008). Esta evolución ha llevado a muchos estudiosos a profundizar en este tipo de compromiso en los últimos años, desarrollándose gradualmente su descripción.

En este contexto, los líderes desempeñan un papel crucial en el fomento de este tipo de compromiso organizativo, tal y como han demostrado investigaciones anteriores con diversos enfoques de liderazgo (Jeon y Choi, 2020; Bai et al., 2023). En concreto, se ha examinado el efecto del liderazgo auténtico, ya que estos líderes son más hábiles a la hora de cultivar vínculos afectivos con los subordinados, profundizando así en el compromiso afectivo que estos empleados desarrollan hacia su lugar de trabajo (Hadian Nasab y Afshari, 2019; Rego et al., 2016). En consecuencia, autores como Schoorman et al. (2007) sostienen que cuando los líderes se comportan con transparencia, reducen la ambigüedad y el riesgo asociados a las interacciones con ellos, creando un entorno en el que son percibidos como íntegros y capaces por sus empleados.

Por lo tanto, es muy probable que esta confianza se transforme en apego e identificación con la organización, fomentando en última instancia un mayor compromiso afectivo. Teniendo en cuenta estos antecedentes, proponemos la siguiente hipótesis:

*H1: Las percepciones de los empleados sobre el Liderazgo Auténtico (LA) influirán positivamente en su Compromiso Afectivo (CA) hacia la organización.*

*2.2 El papel mediador de la justicia distributiva*

El comportamiento de los líderes tiene un impacto en otras variables perceptuales. Una revisión de Karam et al. (2019) sugiere que las percepciones de justicia entre líderes y compañeros (es decir, la justicia centrada en el supervisor) analizó cómo las percepciones de justicia entre líderes y compañeros de trabajo, en relación con la supervisión, influyen en los resultados de los empleados más que otros puntos de vista organizativos (Shao et al., 2013). Del mismo modo, en diferentes ámbitos laborales, la idea de recibir lo que se merece en comparación con la remuneración de los demás puede afectar al compromiso de los empleados. Este tipo de justicia distributiva se ha definido como un conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre lo que es justo o equitativo en una empresa en relación con las decisiones relativas a la asignación de recursos o recompensas (Niehoff y Moorman, 1993).

El papel del líder en este proceso es crucial, ya que puede modular las percepciones de justicia de los empleados (Kurian y Nafukho, 2021). En el caso del estilo de liderazgo auténtico, cuando los supervisores se presentan como dignos de confianza y equitativos, infunden en sus equipos una visión de la organización más igualitaria y fiable (Jabbouri, 2021).

Por lo tanto, basándonos en la literatura existente, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

*H2: La percepción del Liderazgo Auténtico (AL) tiene un impacto positivo en el nivel de Justicia Distributiva (DJ).*

Además, la justicia organizacional tiene otros impactos organizacionales, particularmente en el compromiso organizacional (Kassim e Ibrahim, 2016; Swalhi et al., 2013). Esta relación puede atribuirse al hecho de que cuando una empresa recompensa justamente a sus empleados, estos pueden percibirlo no solo como un acto remunerativo sino también como un compromiso mutuo, en el que el empleado, en respuesta al cuidado y atención de la empresa, desarrolla afecto y compromiso hacia ella (Powell y Meyer, 2004). Otros autores como Cropanzano et al. (2007) sugieren diferentes razones por las que los empleados con una mayor percepción de la justicia distributiva tienden a desarrollar un mayor compromiso afectivo con su organización. Esto se debe a que fomenta una mayor sensación de control, reduciendo así la incertidumbre sobre los ingresos futuros, y puede reflejar un mayor estatus dentro de la organización.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, proponemos la siguiente hipótesis:

*H3:* *Las percepciones positivas de la Justicia Distributiva (DJ) tendrán un impacto positivo en el Compromiso Afectivo (CA) de los empleados.*

Sin embargo, la Justicia Distributiva (JD) no sólo influye en el Compromiso Afectivo (CA), sino que también puede moderar la influencia del liderazgo en este último.

Recordemos que la evidencia empírica ha demostrado cómo el liderazgo auténtico conduce a una percepción positiva de la justicia entre los subordinados, lo que a su vez genera respuestas proactivas caracterizadas por actitudes positivas hacia la organización. En este sentido, diversos autores (Kiers y Byrne, 2015; Primawidi y Mangundjaya, 2020) han señalado que la justicia organizacional podría desempeñar un papel mediador en el liderazgo auténtico, dada la relevancia de la integridad y la virtud moral inherentes al liderazgo auténtico (Folger et al., 2013). Además, las percepciones de justicia de los empleados influyen significativamente en sus actitudes hacia la organización, en particular en el Compromiso Afectivo (CA). Esto se debe a que el trato justo por parte de la organización se traduce en un aumento de la autoestima y el sentimiento de valor en una relación recíproca, lo que conduce al compromiso de los empleados, como se ha demostrado en diversos estudios (Lee y Wei, 2017; O'Connor y Crowley-Henry, 2019).

Por lo tanto, la siguiente hipótesis es:

*H4: La percepción de la Justicia Distributiva (DJ) media en la relación entre el Liderazgo Auténtico (AL) y el Compromiso Afectivo (AC).*

*2.3 El papel moderador de la justicia interaccional*

Asimismo, al igual que con el DJ, se ha examinado la dimensión interaccional de la justicia por su relación con el Compromiso Afectivo.

La Justicia Interaccional (JI) se refiere a la visión del trato interpersonal que los empleados reciben de la empresa y sus líderes (Murtaza et al., 2011). La importancia de la JI radica en que, a diferencia de la justicia distributiva, que se basa en el intercambio de recursos, no depende de dicha asignación, sino que tiene una implicación más cotidiana y afectiva (Li et al., 2017). Así, cuando los empleados perciben que los directivos de la organización muestran un comportamiento justo hacia ellos, responderán con diligencia a su trabajo y mostrarán un comportamiento indicativo de compromiso laboral (Kerse y Naktiyok, 2020).

Por lo tanto, la percepción de procedimientos justos tanto en la distribución de recursos como en las relaciones interpersonales motiva a los empleados a comprometerse más en comportamientos que exceden sus funciones y tareas asignadas (Walumbwa et al., 2010), conduciendo potencialmente al desarrollo del compromiso afectivo.

Basándonos en la literatura existente y conceptualizando la Justicia Interaccional como un mediador potencial, formulamos la siguiente hipótesis

*H5a: La Justicia Interaccional (JI) modera el efecto de la Justicia Distributiva (JD) sobre el Compromiso Afectivo (CA).*

La perspectiva de un empleado sobre cómo interactúa y conecta con sus jefes directos también se verá influida por lo accesibles y comprensivos que parezcan sus superiores directos. Cuando los jefes actúan de forma digna de confianza y genuina, se fomenta una mayor creencia en el trato equitativo, sobre todo si su comportamiento parece sincero (Grandey et al., 2012; Schoorman et al., 2007).

Sin embargo, en esta situación, la Justicia Interaccional (JI) tendría un papel más moderador. Investigadores anteriores (Son et al., 2014; Qi et al., 2023) han ilustrado que medió la asociación entre el liderazgo y varios resultados organizacionales, como el compromiso de los empleados (Khan et al., 2018). Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

*H5b: La Justicia Interaccional (JI) modera la relación entre el Liderazgo Auténtico (LA) y el Compromiso Afectivo (CA).*

En la figura 1 se presenta un resumen de cada hipótesis y de las relaciones entre las variables del estudio:

**Figure 1:** Modelo de investigación

Una captura de pantalla de una computadora

Descripción generada automáticamente

# **Materiales y metodología**

**3.1 Participantes y procedimiento**

Para lograr nuestro objetivo, llevamos a cabo una investigación que ponía a prueba las hipótesis del modelo propuesto en trabajadores de cinco empresas minoristas del sur de España. Los cuestionarios del estudio establecían claramente nuestros objetivos de investigación y protegían el anonimato de los participantes. Todos los que respondieron a los cuestionarios aceptaron explícitamente participar. Todo el estudio, en el que participaron seres humanos, siguió las directrices éticas de la Declaración de Helsinki y sus revisiones. En el estudio no participaron animales.

Distribuimos un total de 517 cuestionarios, obteniendo una tasa de respuesta del 59,56%. De los 305 cuestionarios cumplimentados que se devolvieron, se excluyeron tres debido a motivos como respuestas incompletas, elección de varias opciones para una pregunta o dejar algunas preguntas en blanco. Así pues, la muestra final del estudio estaba formada por 302 trabajadores.

En cuanto a los cargos, eran de áreas técnicas (55,3%), intermedias (21,85%), auxiliares (15,56%) y de dirección (7,28%). La distribución por sexo fue equilibrada (56,62% mujeres frente a 43,38% hombres) mientras que los rangos de edad se desglosaron en 8,94% entre 18 y 25 años; 25,82% entre 26 y 35 años; 33,11% entre 36 y 45 años; 24,50% entre 46 y 55 años; y 7,62% más de 56 años. Por último, la antigüedad en el puesto, en la mayoría de los casos, fue inferior a 6 años (57,6%).

**3.2 Elaboración del cuestionario e instrumentos**

Para el estudio, diseñamos un cuestionario que incluía las siguientes pruebas:

Para la medición de la Justicia Distributiva e Interaccional, utilizamos las dimensiones correspondientes de la Escala de Niehoff y Moorman (1993) en su adaptación española de Patlán Pérez et al. (2014). La dimensión Justicia Distributiva consistió en 5 ítems relacionados con la percepción de los trabajadores sobre los resultados que se les asignan en términos de remuneración o trabajo (por ejemplo, "creo que mis responsabilidades laborales son justas"). Por otro lado, la subprueba de Justicia Interaccional incluía 9 ítems y medía el grado en que los trabajadores perciben que se les trata con igualdad, honestidad y amabilidad (por ejemplo, "Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración").

Para medir el nivel de Compromiso Afectivo el estudio recurrió a la Escala de Compromiso Afectivo de Meyer y Allen (1997), adaptada al español por Arciniega y González (2006) que cuenta con 6 ítems que reflejan el grado de identificación y sentimientos positivos de un individuo respecto a una organización (p.e "Me siento parte de una familia en esta empresa").

Para medir el Liderazgo, utilizamos el Cuestionario de Liderazgo Auténtico ALQ (versión para seguidores) desarrollado por Walumbwa et al. (2008) y adaptado a la muestra española por Moriano et al. (2011). Este cuestionario incluía 16 ítems (por ejemplo, "Tomar decisiones basadas en valores que importan") en cuatro dimensiones: transparencia en las relaciones (capacidad del líder para ser abierto y generar un clima de confianza entre los seguidores); perspectiva moral interiorizada (que se refiere a la autorregulación del líder basada en creencias y valores personales); procesamiento equilibrado de la información (capacidad del líder para tomar decisiones, valorar objetivamente y evaluar la información disponible); y autoconciencia del líder (conocimiento del líder de sus fortalezas y debilidades). En nuestro estudio, para obtener una puntuación compuesta de Liderazgo Auténtico, adoptamos la metodología sugerida por Luthans et al. (2008). Así, primero se calcularon los valores de los ítems que sirven para evaluar cada una de las cuatro dimensiones para obtener una media compuesta para cada seguidor. En este sentido, puntuaciones más altas representan una mayor percepción del Liderazgo Auténtico.

Las respuestas en todos los instrumentos se recogieron a través de una escala tipo Likert de cinco puntos donde 1 representa "totalmente en desacuerdo" y 5 significa "totalmente de acuerdo", con la excepción de la escala de liderazgo auténtico, donde 1 significa "nunca" y 5 significa "siempre".

Por último, el cuestionario incluía preguntas sociodemográficas adicionales (sexo, edad, categoría laboral y antigüedad).

**3.3 Data Analysis.**

Para validar nuestras hipótesis de trabajo, realizamos varios análisis estadísticos del conjunto de datos recopilados.

En primer lugar, calculamos estadísticas descriptivas, incluidas medidas de tendencia central, dispersión y asimetría, utilizando el programa estadístico SPSS © v.25.

Posteriormente, para el análisis de mínimos cuadrados parciales (PLS), utilizamos el paquete estadístico Smart PLS© v.4. El análisis PLS-SEM consta de dos fases principales: la validación de un modelo de medición y el modelo estructural.

Así, para probar el modelo de medida, en el que se analiza la estructura latente de los constructos y sus respectivos indicadores, verificamos la fiabilidad de los constructos mediante el cálculo de los coeficientes Alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta (RC). Asimismo, evaluamos la validez convergente a través de las cargas factoriales y la Varianza Media Extraída (AVE). Por último, tomamos como referencia el criterio establecido por Fornell y Lacker (1981) para probar la validez discriminante.

Por último, validamos el modelo estructural analizando las relaciones estructurales entre las variables endógenas. Esta metodología nos permitió estimar la varianza explicada por el modelo, la magnitud del efecto, así como la significación estadística de los coeficientes asociados a las vías que componen el modelo (Hwang et al., 2020). Además, esta técnica permitió superar las distribuciones no normales de los datos e incorporar perspectivas explicativas y predictivas en la estimación del modelo propuesto (Hair et al., 2019).

**4.** **Resultados**

## **4.1 Fiabilidad y validez del modelo de estudio**

Con los datos recogidos, un primer análisis consistió en examinar la fiabilidad y validez de los instrumentos de medida utilizados en nuestra investigación.

Para comprobar la validez convergente, realizamos un estudio de la estructura y las cargas factoriales de cada uno de los ítems incluidos en los cuestionarios utilizados en el estudio. Tras este análisis inicial, decidimos eliminar dos ítems de la dimensión Liderazgo Auténtico (AL 4 "Mi jefe o supervisor me dice la verdad aunque sea difícil"; AL 11 "Mi jefe o supervisor analiza los datos relevantes antes de tomar una decisión") y un ítem de la dimensión Compromiso Afectivo (AC 6 "Estaría muy contento de pasar el resto de mi vida laboral en esta empresa") porque sus cargas factoriales eran inferiores a 0,6 (Chin, 1998), validando así la consistencia interna de los 33 ítems restantes con sus respectivos constructos (ver Tabla I).

A continuación, analizamos el Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta (CR) y la Varianza Media Extraída (AVE). En este caso, optamos por incluir el coeficiente de Fiabilidad Compuesta, ya que proporciona una estimación menos sesgada de la fiabilidad que el Alfa de Cronbach (Gotz et al., 2010). Como se muestra en la Tabla II, los valores del Alfa de Cronbach y de la Fiabilidad Compuesta de los constructos incluidos en el estudio superan el 0,7 (Hair et al., 2021). Por último, también obtuvimos un valor de AVE superior a 0,5, lo que confirma que el constructo explica al menos el 50% de la varianza (Cheung et al., 2023).

**Table I**: Cargas Outler, AVE, alfa de Cronbach y CR

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variables latentes | Indicador | Cargas | AVE | Alfa de Cronbach | CR |
| Liderazgo Auténtico | AL1 | 0.712 | 0.589 | 0.946 | 0.952 |
|  | AL2 | 0.818 |  |  |  |
|  | AL3 | 0.765 |  |  |  |
|  | AL5 | 0.743 |  |  |  |
|  | AL6 | 0.740 |  |  |  |
|  | AL7 | 0.623 |  |  |  |
|  | AL8 | 0.803 |  |  |  |
|  | AL9 | 0.742 |  |  |  |
|  | AL10 | 0.716 |  |  |  |
|  | AL12 | 0.849 |  |  |  |
|  | AL13 | 0.843 |  |  |  |
|  | AL14 | 0.704 |  |  |  |
|  | AL15. | 0.820 |  |  |  |
|  | AL16 | 0.834 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Justicia Distributiva | DJ1 | 0.698 | 0.560 | 0.804 | 0.864 |
|  | DJ2 | 0.756 |  |  |  |
|  | DJ3 | 0.722 |  |  |  |
|  | DJ4 | 0.842 |  |  |  |
|  | DJ5 | 0.717 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Justicia Interaccional | IJ1 | 0.847 | 0.737 | 0.955 | 0.962 |
|  | IJ2 | 0.815 |  |  |  |
|  | IJ3 | 0.863 |  |  |  |
|  | IJ4 | 0.906 |  |  |  |
|  | IJ5 | 0.842 |  |  |  |
|  | IJ6 | 0.835 |  |  |  |
|  | IJ7 | 0.869 |  |  |  |
|  | IJ8 | 0.880 |  |  |  |
|  | IJ9 | 0.867 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Compromiso Afectivo | AC1 | 0.866 | 0.697 | 0.892 | 0.920 |
|  | AC2 | 0.827 |  |  |  |
|  | AC3 | 0.854 |  |  |  |
|  | AC4 | 0.764 |  |  |  |
|  | AC5 | 0.860 |  |  |  |
| Nota: CR= fiabilidad compuesta; AVE= varianza media extraída.  Fuente(s): Elaboración propia | | | | | |

Una vez evaluada la validez convergente según las recomendaciones de Henseler et al. (2016), procedimos a evaluar la validez discriminante del modelo, verificando el criterio formulado por Fornell y Larcker (1981). La validez discriminante se refiere a la condición en la que dos o más conceptos distintos no están correlacionados entre sí. Según este criterio, la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe superar las correlaciones entre ese constructo y todos los demás constructos del modelo. Como se observa en la Tabla 2, los elementos de la diagonal principal que representan la raíz cuadrada del AVE de cada constructo son mayores que las correlaciones de los constructos, como se muestra en los valores de las filas o columnas. Esto demuestra que las escalas utilizadas en este estudio no presentan problemas de validez discriminante.

**Tabla II:** Medias, desviación típica y correlación.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Fornell-Larcker | | |  |
|  | M | SD | AC | DJ | IJ | AL |
| Compromiso Afectivo (AC) | 3.08 | 0.976 | **0.835** |  |  |  |
| Justicia Distributiva (DJ) | 3.09 | 0.889 | 0.553\*\* | **0.749** |  |  |
| Justicia Interaccional (IJ) | 3.37 | 0.981 | 0.586\*\* | 0.621\*\* | **0.859** |  |
| Liderazgo Auténtico (AL) | 1.51 | 0.501 | 0.556\*\* | 0.555\*\* | 0.817\*\* | **0.768** |
| Note:  Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; las correlaciones entre constructos se muestran debajo de la diagonal; \*p < 0.05. \*\*p < 0.01  Fuente(s): Elaboración propia | | | | | | |

Por último, examinamos el riesgo potencial de sesgo de método común (CMB) a través de los factores de inflación de la varianza (VIF). Como se demuestra en la Tabla III, los valores obtenidos para los instrumentos de nuestro estudio fueron inferiores a 5, lo que confirma que el modelo propuesto no presentaba problemas de colinealidad.

**Table 3**: Análisis completo de colinealidad

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | AC | DJ | IJ | AL |
| Compromiso Afectivo (AC) |  |  |  |  |
| Justicia Distributiva (DJ) | 1.738 |  |  |  |
| Justicia Interaccional (IJ) | 3.825 |  |  |  |
| Liderazgo Auténtico (AL) | 3.193 | 1.000 |  |  |
| Fuente(s): Elaboración propia | | | | |

**4.2 Evaluación del modelo estructural**

Una vez validados los instrumentos, procedimos a evaluar nuestro modelo de estudio. Para ello, evaluamos los efectos directos e indirectos de cada variable exógena sobre la variable endógena utilizando un método de bootstrapping con 5.000 remuestreos.

En cuanto a los efectos directos, la tabla IV muestra que la variable Liderazgo Auténtico (LA) presenta un efecto directo fuerte y estadísticamente significativo sobre el Compromiso Afectivo (CA) y la Justicia Distributiva (JD), lo que apoyaría nuestras Hipótesis 1 y 2. Además, la variable Justicia Distributiva (JD) tiene un efecto directo fuerte y estadísticamente significativo sobre el Compromiso Afectivo (CA).

Además, la variable Justicia Distributiva (JD) tuvo un efecto directo estadísticamente significativo sobre el Compromiso Afectivo (CA) por lo que podríamos apoyar nuestra Hipótesis 3.

En cuanto a la Hipótesis 4 en la que señalábamos el efecto mediador de la Justicia Distributiva en estas variables (Liderazgo Auténtico y Compromiso Afectivo), pudimos comprobar los datos obtenidos.

Además, también se confirmó un ajuste de en la relación entre DJ y AC. Por último, no pudimos demostrar nuestra H5b, ya que la conexión no se ajusta sustancialmente por la IJ.

Sobre el efecto moderador de la Justicia Interaccional (IJ), obtuvimos un efecto negativo y significativo que probaría parcialmente nuestra Hipótesis 5a Sin embargo, no pudimos obtener un efecto moderador estadísticamente significativo entre las variables Liderazgo Auténtico (AL) y Compromiso Afectivo (AC) por lo que no pudimos apoyar nuestra Hipótesis 5b.

En la tabla IV también podemos observar el tamaño del efecto de cada variable respecto a las hipótesis (f2), utilizando el umbral propuesto por Cohen (2013) en donde valores de 0,02, 0,12 y 0,35 indican tamaños del efecto pequeños, medianos y grandes, respectivamente. Los datos obtenidos indicaron que, si bien tanto AL como DJ tienen un efecto pequeño sobre AC, AL sí tiene un efecto grande sobre DJ.

**Tabla IV:** Modelo estructural

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Relationship | β | | BCI LL | BCI UL | T -value | F2 | Decision |
| *Efectos Directos* |  |  |  |  |  |  |  |
| H1 AL-> AC | 0.253\*\* |  | 0.088 | 0.419 | 4.738 | 0.035 | Supported |
| H2 AL -> DJ | 0.571\*\* |  | 0.488 | 0.646 | 13.894 | 0.475 | Supported |
| H3 DJ-> AC | 0.242\*\* |  | 0.124 | 0.355 | 4.056 | 0.064 | Supported |
| *Efecto mediador de la justicia distributiva* | | | | | | | |
| H4 AL->DJ->AC | 0.138\*\* |  | 0.069 | 0.212 | 3.767 |  | Supported |
| *Efecto moderador de la justicia interactiva* | | | |
| H5a: IJ\*DJ->AC | - 0.131\*\* |  | -0.131 | -0.227 | 1.085 |  | Partial |
| H5b: IJ\*AL->AC | 0.059 |  | -0.055 | 0.166 | 2.737 |  | Not supported |
| Note: Al= Liderazgo Auténtico; DJ= Justicia Distributiva; IJ: Justicia Interaccional; AC=Compromiso Afectivo; \*p < 0.05. \*\*p < 0.01; BCI UL= Bias Confidence Interval Upper Level; BCI LL= Bias Confidence Interval Lower Level  Fuente: Elaboración propia | | | | | | | |

En la Figura 2 se puede observar una representación gráfica del papel mediador de la justicia distributiva en la relación entre el liderazgo auténtico y el compromiso afectivo.

**Figura 2:** Efecto moderador de la justicia distributiva sobre el liderazgo auténtico y el compromiso afectivo

Interfaz de usuario gráfica, Aplicación, Word

Descripción generada automáticamente

Un resumen de los valores obtenidos para la interacción de cada variable, así como de las hipótesis de estudio, puede observarse en la Figura 3.

Esta figura visualiza tanto la representación de los coeficientes path entre las variables predictoras y endógenas del modelo propuesto como su poder explicativo (R2) para cada una de las relaciones. Además, siguiendo las recomendaciones de Fornell y Larcker (1981), estimamos la bondad de ajuste (GoF) calculando la raíz cuadrada del producto del R2 medio del constructo interno y el AVE medio del constructo externo. Según autores como Wetzels et al. (2009), la adecuación del modelo estructural es suficiente cuando GoF > 0,36. Tomando este umbral como referencia y dado que el GoF estimado para el modelo estructural del estudio es de 0,4904, se demuestra que el ajuste del modelo es satisfactorio

**Figura 3**: Resultados obtenidos en el modelo de estudio

Interfaz de usuario gráfica, Aplicación, Word

Descripción generada automáticamente

\*p < 0.05. \*\*p < 0.01

**Fuente(s):** Trabajo propio del autor

# **Discusión y conclusión**

**5.1 Discusión de los resultados**

Nuestro estudio nos permitió tener una visión más completa de la importancia del Liderazgo Auténtico en el Compromiso Afectivo y cómo esta relación en influenciada por la justicia organizacional percibida.

Los resultados de nuestro estudio ofrecen una evidencia de que el líder sirve como una encarnación tangible, más que abstracta, de la imagen de una organización que es clave para el vínculo entre los empleados y la organización. En este sentido, la relación líder/seguidor es crucial para captar la influencia de los supervisores en el compromiso organizacional de los empleados (Bohrt y Bretones, 2018; Wallace et al., 2013).

En este sentido, nuestro estudio revela la necesidad de que las organizaciones recluten y seleccionen líderes con auténticas competencias de liderazgo. Además, las organizaciones deben centrarse en la formación y el entrenamiento para aumentarlas, ya que esto puede fomentar la identificación de los trabajadores con la organización. En este sentido, un bajo nivel de compromiso afectivo también puede servir como indicador de la necesidad de considerar la sustitución de un supervisor.

Además, como evidencian los resultados obtenidos en este estudio, la relación entre el supervisor y el empleado desempeña un papel clave en la forma en que los empleados perciben la justicia distributiva dentro de su organización (Colquitt et al., 2013). En consonancia con investigaciones anteriores (Kurian y Nafukho, 2022), el liderazgo auténtico ha demostrado ser eficaz para fomentar la percepción de la distribución equitativa entre los empleados. Esta relación puede atribuirse a su transparencia y honestidad, que pueden contribuir a que los empleados perciban los procesos de toma de decisiones como más justos, influyendo posteriormente en su percepción de equidad en la distribución de recompensas y cargas de trabajo.

Otra variable que influye en el desarrollo del compromiso afectivo es la justicia distributiva. Nuestro hallazgo corrobora los resultados de investigaciones anteriores (Colquitt et al., 2013; Kassim e Ibrahim, 2016). Este vínculo puede atribuirse a que la justicia distributiva está asociada al concepto de contrato psicológico, por lo que esta dimensión de la justicia refuerza la creencia de que la organización cumple su parte del contrato, reforzando así la disposición del empleado a ir más allá de las expectativas laborales mínimas y, en consecuencia, su compromiso con la organización. Otra razón puede ser que, en entornos percibidos como justos, los empleados tienden a desarrollar un mayor sentimiento de pertenencia e identificación con su organización. Así, esta identificación refuerza el compromiso afectivo porque los empleados no sólo valoran su relación con la organización en términos contractuales o económicos, sino también como parte integrante de su identidad social y profesional.

Además, nuestro estudio ha podido confirmar el papel mediador de la justicia distributiva en la relación entre liderazgo auténtico y compromiso afectivo, tal y como se hipotetizaba a partir de los resultados de estudios previos. En este sentido, sugerimos que la percepción de igualdad de trato en el reparto de recursos actúa como moderador en la percepción de integridad en el liderazgo dentro de la organización, influyendo así en el sentimiento de pertenencia del empleado a su organización como sentimiento de valor recíproco.

En cuanto al efecto de la justicia interaccional, y contrariamente a lo esperado, moderó negativamente la relación entre justicia distributiva y compromiso afectivo. Una posible explicación es que los empleados pueden percibir la justicia interaccional como un indicador más inmediato y tangible del clima organizativo. Por lo tanto, aunque las distribuciones fueran equitativas, un comportamiento interpersonal deficiente podría interpretarse como una falta de consideración de su valía, lo que conduciría a un menor compromiso afectivo. Otra posible explicación es que, si bien los recursos asignados pueden satisfacer los deseos materiales, las interacciones respetuosas influyen en lo valorado y respetado que se siente alguien a nivel personal. Así, si el trato justo durante las interacciones se percibe como escaso, podría contrarrestar los efectos positivos de la distribución equitativa de los recursos, lo que en última instancia provocaría una disminución de la cantidad de recursos asignados.

A diferencia de numerosos estudios previos (Thompson et al. 2021; Suifan, 2019) que confirman la relación entre justicia interaccional y compromiso afectivo, la segunda moderación propuesta en el modelo entre liderazgo auténtico y compromiso afectivo no resultó significativa. Esto podría atribuirse a dos razones. La primera razón es que el liderazgo auténtico incorpora inherentemente aspectos clave de la justicia interaccional, como la transparencia, el respeto y la integridad en las interacciones. Por lo tanto, los efectos de la justicia interaccional pueden reflejarse indirectamente en los componentes del liderazgo auténtico, reduciendo su capacidad de actuar como moderador distinto y observable. En cuanto a la segunda razón, es posible que la justicia interaccional y el liderazgo auténtico influyan en el compromiso afectivo a través de mecanismos diferentes y paralelos. Mientras que el liderazgo auténtico aumenta el compromiso afectivo a través de una visión compartida y de la alineación de valores, la justicia interaccional puede influir en otros aspectos del bienestar o la satisfacción de los empleados que no modulan necesariamente el impacto del liderazgo auténtico en el compromiso. En cualquier caso, estos hallazgos corroboran algunos de los resultados encontrados en otros estudios, como el realizado por Jayus (2021).

**5.2 Implicaciones**

Este estudio tiene varias implicaciones importantes para la investigación y el conocimiento. En primer lugar, este estudio refuerza la teoría del liderazgo auténtico al demostrar su impacto directo y significativo sobre el compromiso afectivo, enfatizando la relevancia de las características auténticas en los líderes para el desarrollo del compromiso organizacional. Además, al destacar el papel mediador de la justicia distributiva, añade una nueva dimensión a la teoría del liderazgo auténtico, sugiriendo que su eficacia no se basa únicamente en la autenticidad per se, sino también en cómo esta autenticidad se traduce en prácticas organizativas justas. Por último, la moderación negativa de la justicia interaccional subraya la complejidad de las relaciones interpersonales en el ámbito del liderazgo auténtico, sugiriendo que la eficacia de un líder auténtico puede verse comprometida por posibles deficiencias en las interacciones interpersonales cotidianas. Estas conclusiones permiten ampliar la comprensión de los mecanismos a través de los cuales influye el liderazgo auténtico, proporcionando una base más sólida de referencia en futuras investigaciones y prácticas relacionadas con el liderazgo organizativo.

Además, como demuestran los resultados obtenidos en este estudio, la relación entre el supervisor y el empleado desempeña un papel clave en la forma en que los empleados perciben la justicia distributiva dentro de su organización (Colquitt et al., 2013). En consonancia con investigaciones anteriores (Kurian y Nafukho, 2022), el liderazgo auténtico ha demostrado ser eficaz para fomentar la percepción de la distribución equitativa entre los empleados. Esta relación puede atribuirse a su transparencia y honestidad, que pueden contribuir a que los empleados perciban los procesos de toma de decisiones como más justos, influyendo posteriormente en su percepción de equidad en la distribución de recompensas y cargas de trabajo.

Por otra parte, la moderación negativa de la justicia interaccional sugiere que, incluso en presencia de una distribución equitativa de los recursos y un liderazgo auténtico, un trato interpersonal deficiente puede disminuir el compromiso afectivo. Esto implica que las organizaciones deben prestar atención no sólo a las políticas y prácticas de distribución, sino también a la calidad y naturaleza de las interacciones diarias entre supervisores y empleados.

Por último, dado que la justicia interaccional no moderó significativamente la relación entre liderazgo auténtico y compromiso afectivo, las organizaciones deberían considerar estos dos elementos como vías independientes pero complementarias para potenciar el compromiso de los empleados.

**5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Aunque los resultados de nuestro estudio son muy valiosos y prometedores, reconocemos ciertas limitaciones que deberían tenerse en cuenta en futuras investigaciones.

Una de estas limitaciones es que, aunque el número de trabajadores participantes en el estudio fue adecuado, creemos que futuras investigaciones deberían tratar de aplicar nuestros hallazgos a otras muestras nacionales y en diferentes sectores económicos, para contrastar los datos obtenidos en nuestro estudio.

Además, futuras investigaciones deberían examinar el impacto de diversos enfoques de liderazgo, como el liderazgo transformacional o el liderazgo inclusivo, para comparar sus influencias en el compromiso de los trabajadores.

Por último, los resultados de esta investigación subrayan que el comportamiento del líder tiene un efecto significativo tanto en el compromiso de los empleados como en su percepción de la justicia. Sin embargo, sugerimos que la investigación futura incluya el impacto de variables adicionales y su posible papel mediador en la relación entre estas dos variables.

1. **Referencias**

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. Hum. Resour. Manage. 52, 839-859. doi: [10.1002/hrm.21512](https://doi.org/10.1002/hrm.21512).

Alinezhad, M., Abbasian, H., & Behrangi, M. R. (2015). Investigating the effects of authentic leadership of managers on organizational commitment of teachers withorganizational justice as the mediator variable. Ciênc. Natu. 37, 407-416. doi: [10.5902/2179460X20871](https://doi.org/10.5902/2179460X20871)

Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. Int. J. Nurs. Stud. 83, 34-64. doi: [10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001)

Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? Rev. Psicol. Soc. 21, 35-50. doi: [10.1174/021347406775322269](https://doi.org/10.1174/021347406775322269).

Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014), “16 Authentic leadership theory, research and practice: steps taken and steps that remain”, in The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, ed. D. Day (Oxford: Oxford University Press).

Bai, M., Zheng, X., Huang, X., Jing, T., Yu, C., Li, S., & Zhang, Z. (2023). How serving helps leading: mediators between servant leadership and affective commitment. Front. Psychol. 14: 1170490. doi: [10.3389/fpsyg.2023.1313922](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1313922)

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York, NY: Wiley.

Bohrt, R. & Bretones, F. D. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción laboral. Rev. Trab. Seg. Soc. 419,187-212. doi: [10.51302/rtss.2018.1662](https://doi.org/10.51302/rtss.2018.1662)

Cheung, G.W., Cooper-Thomas, H.D., Lau, R.S. and Wang, L.C. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: a review and best-practice recommendations. AsiaPac. J. Manag. doi: 10.1007/s10490-023-09871-y

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. Mod. Meth. Bus. Res. 295, 295-336.

Cohen, J. (2013), Statistical power analysis for the behavioral sciences. Academic press, doi: [10.4324/9780203771587](https://doi.org/10.4324/9780203771587)

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. J. Appl. Psychol. 98,199. doi: [10.1037/a0031757](https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0031757)

Divya, S., & Suganthi, L. (2018). Mediational Role of Organizational Justice Between Authentic Leadership Style And Employee Burnout In Information Technology Sector. Int. J. Innov. Res. Adv. Stud. 5, 169-178.

Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2013). “What is the relationship between justice and morality?”, in Handbook of Organizational Justice, ed. Greenberg J., Colquitt J. A. (Psychology Press), 215-245.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. J. Market. Res. 18, 39-50.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. Leadersh. Quart. 22, 1120-1145. doi: [10.1016/j.leaqua.2011.09.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007)

Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. Hum. Resour. Manage. R. 28, 304-318. doi: 10.1016/j.hrmr.2018.02.006.

Gotz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). “Evaluation of Structural Equation Models using the Partial Least Squares (PLS) Approach” in Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications, eds. Chin, J. Henseler & H. Wang (Berlin, Springer), 691-71. doi:[10.1007/978-3-540-32827-8\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_30).

Grandey, A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. J. Occup. Health Psych.17, 1–14. doi: [10.1037/a0025102](https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0025102)

Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. Leadersh. Organ. Dev. J. 40, 548-560. doi: [10.1108/LODJ-01-2019-0026](https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026)

Hair, J.F. Jr, Howard, M.C. and Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. J. Bus. Res.109, 101-110. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage Publications.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM”, Eur. Bus. Rev. 31, 2-24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.

Hashim, R. A., Ahmad, B. & Jamaludin, A. (2017). Relationship between Leadership Styles and Affective Commitment among Employees in National Anti-Drugs Agency (NADA). Global Bus. Manage. Res. 9, 39-51. doi: [10.17576/pengurusan-2016-47-02](https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-47-02)

Henseler J, Hubona G, Ray PA (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. Ind. Manage. Data Syst. 116, 2-20. doi: [10.1108/IMDS-09-2015-0382](https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382)

Hwang, H., Sarstedt, M., Cheah, J. H., & Ringle, C. M. (2020). A concept analysis of methodological research on composite-based structural equation modeling: bridging PLSPM and GSCA. Behaviormetrika. 47, 219-241. doi: [10.1007/s41237-019-00085-5](https://doi.org/10.1007/s41237-019-00085-5).

Jabbouri, F. (2021). The mediating relationship between authentic leadership, organizational justice & engagement. EUrASEANs: J. Global Socio-Econ. Dynamics. 3, 88-103. doi: [10.35678/2539-5645.3(28).2021.88-103](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(28).2021.88-103)

Jayus, J. A. (2021). The effect of distributive justice, procedural justice and interactional justice on teacher engangement and teachers’ performance. Turk. J. Comp. Math. Educ. 12, 131-139.

Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. Leadership Org. Dev. J. 41, 1035-1052. doi: [10.1108/LODJ-08-2019-0352](https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352)

Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. Scand. J. Caring Sci. 25, 754-761. doi: 10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x.

Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the ‘face’ of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. J. Manage. Stud. 56, 134-171. doi: [10.1111/joms.12402](https://doi.org/10.1111/joms.12402).

Kassim, M. A. M., & Ibrahim, H. I. (2016). Relationship between distributive justice, procedural justice, conflict management styles and affective commitment: A study among bank employees in northern Malaysia. J. Manage. 47,15-27.

Kerse, G., & Naktiyok, A. (2020). The effect of interactional justice on work engagement through conscientiousness for work. J. Ec. Cult. Soc. 61, 65-84. doi: 10.26650/JECS2018-0025.

Khan, S. K., Memon, M. A., & Ramayah, T. (2018). Leadership and innovative culture influence on organisational citizenship behaviour and affective commitment: The mediating role of interactional justice. Int. J. Bus. Soc.19, 725-747.

Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. J. Leadersh. Org. Stud. 22, 292-303. doi: [10.1177/1548051815570035](https://doi.org/10.1177/1548051815570035)

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. Int. J. E-Collaboration. 11, 1-10. doi: [10.4018/ijec.2015100101](https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101)

Kurian, D. & Nafukho, F. M. (2022). Can authentic leadership influence the employees’ organizational justice perceptions? A study in the hotel context. Int. Hospitality R. 36, 45-64. doi: [10.1108/IHR-08-2020-0047](https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0047)

Lee, J., & Wei, F. (2017). The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: a study in China. Int. J. Hum. Resour. Man. 28, 679-702. doi: [10.1080/09585192.2015.1109533](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109533)

Legood, A., Van der Werff, L., Lee, A. & Hartog, D. D. (2020). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. Eur. J. Work Organ. Psy. 30,1-22. doi: 10.1080/1359432X.2020.1819241.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. Acad. Manag. Ann. 13, 148–187. doi: 10.5465/annals.2016.0121

Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. J. Bus. Ethics. 107, 255-264.

Li, X., Zhang, J., Zhang, S., & Zhou, M. (2017). A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment. Ind. Market. Manag. 62, 226-233. doi: [10.1016/j.indmarman.2016.09.006](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.006)

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. J. Organ. Behav. 29, 219-238. doi: [10.1002/job.507](https://doi.org/10.1002/job.507)

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. Hum. Resour. Dev. Rev. 14, 389-414. doi: 10.1177/1534484315603612

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Sage publications, doi: 10.4135/9781452231556.

Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy-Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. Psicothema. 23, 336-341.

Murtaza, G., Shad, I., Shahzad, K., Shah, M. K., & Khan, N. A. (2011). Impact of distributive and procedural justice on employees’ commitment: A case of public sector organization of Pakistan. Eur. J. Econ. Finan. Admin. Sci. 29, 73-80.

Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. Acad. Manage. J. 36, 527-556. doi, [10.2307/256591](https://doi.org/10.2307/256591).

O’Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. J. Bus. Ethics. 156, 903-917. doi: [10.1007/s10551-017-3543-1](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1)

Patlán Pérez, J., Flores Herrera, R., Martínez Torres, E. & Hernández Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. Contaduría Ad. 59, 97-120. doi: [10.1016/s0186-1042(14)71256-2](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(14)71256-2).

Primawidi, S., & Mangundjaya, W. L. (2020). Organizational justice and affective commitment to change in employees of multifinancial service company. J. Psikologi. 19, 51-60.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. J. Vocat. Behav. 65, 157-177, doi: 10.1016/S0001-8791(03)00050-2

Qi L, Xu Y and Liu B (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. Front. Psychol. 14,1313922. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1313922

Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. J. Ind. Engineering. Manag. 9, 129-151. doi: 10.3926/jiem.1540

Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. J. Leadersh. Org. Stud. 27, 189-202. doi: 10.1177/1548051819842796

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. Acad. Manage. Rev. 32, 344-354. doi. [10.5465/amr.2007.24348410](https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410)

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. J. Manage. 39, 263-301. doi: [10.1177/0149206311422447](https://doi.org/10.1177/0149206311422447)

Semedo, A., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. Eur. Bus. Re. 31, 337-351. doi: 10.1108/EBR-01-2018-0034.

Semedo, A., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees’ creativity and individual performance. Leadership Org. Dev. J. 37, 1038-1055. doi: [10.1108/lodj-02-2015-0029](https://doi.org/10.1108/lodj-02-2015-0029)

Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. J. Appl. Psychol. 93, 70-83. doi: [10.1037/0021-9010.93.1.70](https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.93.1.70)

Son, S., Kim, D. Y., & Kim, M. (2014). How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave: The role of leader–member exchange and cognition‐based trust in leaders. Asian J. Soc. Psycho. 17, 12-24. doi: [10.1111/ajsp.12038](https://doi.org/10.1111/ajsp.12038)

Suifan, T. S. (2019). The effect of organizational justice on employee‟ s affective commitment: the mediating role of job satisfaction. Mod. Appl. Sci. 13, 42-53. doi: [10.5539/MAS.V13N2P42](https://doi.org/10.5539/MAS.V13N2P42)

Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. J. of Manage. Dev. 36, 542-559. doi: [10.1108/JMD-11-2015-0162](https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162)

Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. J. Gen. Manage. 46, 274-283. doi: [10.1177/0306307020984579](https://doi.org/10.1177/0306307020984579)

Wallace, E., Chernatony, L. de & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. J. Bus. Res. 6, 165-171. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.07.009

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. J. Manage. 34, 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. Leadership Quart. 21, 901-914. doi: [10.1016/j.leaqua.2010.07.015](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015)

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. and Oppen, C.V. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. Mis Quart. 33, 177-195. doi: 10.2307/20650284v

Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. Psychol. Rep. 118, 829-848. doi: [10.1177/0033294116644370](https://doi.org/10.1177/0033294116644370)

Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees’ creativity. Manage. Res. Rev. 43, 669-690. doi: [10.1108/MRR-04-2019-0164](https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0164)