

Servant leadership, transformational leadership, and organizational citizenship behavior: Evidence on motivational mediators in a verified corpus

Liderazgo servidor, liderazgo transformacional y comportamiento de ciudadanía organizacional: evidencia sobre los mediadores motivacionales en un corpus verificado

Daniel Alejandro Mantilla González¹  

¹ Universidad Andina Simón Bolívar. Sucre, Bolivia.

Recibido: 13-06-2026 | Revisado: 09-07-2026 | Aceptado: 29-08-2026 | Publicado: 04-09-2026

Autor de correspondencia: Daniel Alejandro Mantilla González 

ABSTRACT

Introduction: Servant leadership and transformational leadership are related to organizational citizenship behavior; however, the motivational mechanisms that explain this relationship remain dispersed among different theoretical traditions. Objective: To analyze the published evidence on the relationship between both leadership styles and organizational citizenship behavior, identifying the function attributed to work engagement, perceived organizational support, and organizational identification as motivational mediators. Methodology: An integrative documentary review was carried out with a systematic search strategy and descriptive-comparative synthesis. The analytical corpus was made up of 22 sources, complemented by 15 theoretical and methodological references. The information was organized through a file of nine fields and two successive coding processes. Results: 50.0 % of the sources used cross-sectional surveys with structural equations and no longitudinal or experimental studies were identified. Work engagement was the only motivational mediator verified in a complete trajectory towards organizational citizenship behavior, present in three studies. Perceived organizational support showed variable functions as a mediator, moderator and direct predictor, while organizational identification did not appear as a mediator. No study simultaneously integrated organizational citizenship behavior, motivational mediation and Ibero-American population. Conclusions: The available evidence confirms an important accumulation on leadership and organizational citizenship, but reveals a still limited integration of motivational mechanisms, especially in Ibero-American contexts.

Keywords: leadership; organizational behavior; motivation; work commitment; documentary analysis.

RESUMEN

Introducción: El liderazgo servidor y el liderazgo transformacional se relacionan con el comportamiento de ciudadanía organizacional; sin embargo, los mecanismos motivacionales que explican esta relación permanecen dispersos entre distintas tradiciones teóricas. Objetivo: Analizar la evidencia publicada sobre la relación entre ambos estilos de liderazgo y el comportamiento de ciudadanía organizacional, identificando la función atribuida al engagement laboral, el apoyo organizacional percibido y la identificación organizacional como mediadores motivacionales. Metodología: Se realizó una revisión documental integrativa con estrategia de búsqueda sistemática y síntesis descriptivo-comparativa. El corpus analítico estuvo conformado por 22 fuentes, complementadas con 15 referencias teóricas y metodológicas. La información se organizó mediante una ficha de nueve campos y dos procesos sucesivos de codificación. Resultados: El 50,0 % de las fuentes empleó encuestas transversales con ecuaciones estructurales y no se identificaron estudios longitudinales ni experimentales. El engagement laboral fue el único mediador motivacional verificado en una trayectoria completa hacia el comportamiento de ciudadanía organizacional, presente en tres estudios. El apoyo organizacional percibido mostró funciones variables como mediador, moderador y predictor directo, mientras que la identificación organizacional no apareció como mediadora. Ningún estudio integró simultáneamente comportamiento de ciudadanía organizacional, mediación motivacional y población iberoamericana. Conclusiones: La evidencia disponible confirma una acumulación importante sobre liderazgo y ciudadanía organizacional, pero revela una integración todavía limitada de los mecanismos motivacionales, especialmente en contextos iberoamericanos.

Palabras clave: liderazgo; comportamiento organizacional; motivación; compromiso laboral; análisis documental.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones dependen de un margen de conducta que ningún contrato describe. Cubrir el turno de un compañero, orientar a quien acaba de incorporarse, señalar un error antes de que llegue al cliente o defender a la institución fuera del horario laboral son actos discrecionales cuya omisión no suele generar sanción. Ese margen corresponde al comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), constructo que mantiene vigencia porque identifica conductas voluntarias que favorecen el funcionamiento de la organización [1]. Su estructura dimensional y sus condiciones de medición fueron sistematizadas tempranamente [2], y la evidencia metaanalítica mostró después que estas conductas se relacionan con consecuencias relevantes tanto en el nivel individual como organizacional [3].

Entre sus antecedentes, el estilo de liderazgo ocupa un lugar central. El liderazgo transformacional describe a quien eleva las aspiraciones del seguidor mediante influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, dimensiones consolidadas en el Multifactor Leadership Questionnaire [4]. El liderazgo servidor parte de una lógica distinta: prioriza las necesidades del subordinado y sitúa el servicio como eje de la relación de liderazgo. Su desarrollo empírico permitió construir medidas multidimensionales [5] y posteriormente instrumentos que ampliaron y precisaron sus dimensiones [6].

El problema no está únicamente en comprobar que el liderazgo se relaciona con la conducta discrecional, sino en explicar mediante qué mecanismo se produce esa relación. Tres mecanismos motivacionales resultan especialmente relevantes. El engagement laboral, medido mediante instrumentos breves con validación internacional⁷, se integra en el modelo de demandas y recursos laborales, según el cual el liderazgo puede actuar como un recurso capaz de favorecer energía, vigor y dedicación⁸. El apoyo organizacional percibido parte de la valoración que realiza el trabajador sobre el grado en que la organización reconoce su contribución y se preocupa por su bienestar [9,10]; desde la teoría del intercambio social, esa percepción puede generar una obligación de reciprocidad expresada en conductas que exceden el rol formal¹¹. La identificación organizacional plantea una vía diferente: cuando la pertenencia a la organización forma parte del autoconcepto, la conducta favorable al grupo puede surgir de la identidad compartida y no exclusivamente de un cálculo de intercambio¹².

La investigación sobre liderazgo servidor ha alcanzado suficiente acumulación para ser examinada mediante revisiones y síntesis de amplio alcance. van Dierendonck [13] situó la relación diádica, la confianza y la justicia entre los procesos mediadores más relevantes del constructo. Eva et al. [14], al revisar 285 artículos, señalaron problemas de coherencia conceptual y una amplia dispersión de mecanismos explicativos. La evidencia metaanalítica confirmó posteriormente que el liderazgo servidor conserva capacidad predictiva incremental frente a otros estilos y que buena parte de sus mecanismos verificados son relacionales, como la confianza, la justicia procedimental y el intercambio líder-miembro [15]. A su vez, la comparación con el liderazgo auténtico y ético reforzó la autonomía conceptual del liderazgo servidor frente al transformacional [16].

En el liderazgo transformacional, la evidencia acumulada muestra una relación particularmente importante con el desempeño contextual, categoría estrechamente vinculada con la conducta discrecional [17]. Dentro de los mecanismos motivacionales, el engagement presenta una base empírica especialmente sólida: su validez discriminante frente a otras actitudes laborales y su relación con el desempeño contextual han sido respaldadas mediante síntesis cuantitativa [18]. No obstante, también se ha observado que el liderazgo puede relacionarse con el engagement de forma indirecta, a través de las demandas y los recursos del puesto, lo que obliga a distinguir entre asociación, mecanismo y secuencia causal [19].

El apoyo organizacional percibido dispone igualmente de una base acumulada importante. Una evaluación metaanalítica de la teoría del apoyo organizacional confirmó antecedentes, consecuencias y efectos mediacionales consistentes con su planteamiento teórico [20]. La identificación organizacional, por su parte, posee evidencia propia como fundamento de actitudes y conductas organizacionales [21]. De manera paralela, la literatura sobre intercambio líder-miembro ha mostrado que las relaciones entre líder y subordinado pueden actuar como mecanismos intermedios entre características del liderazgo y distintos resultados laborales [22]. En conjunto, estos hallazgos muestran que existen varios mecanismos plausibles, pero proceden de tradiciones teóricas que con frecuencia se han desarrollado por separado.

De esta dispersión se deriva el vacío que orienta el presente estudio. La literatura ha acumulado evidencia sobre liderazgo servidor, liderazgo transformacional y comportamiento de ciudadanía organizacional, pero no existe la misma claridad respecto de cuáles mediadores motivacionales han sido verificados en trayectorias completas, qué función teórica se asigna al engagement laboral, al

apoyo organizacional percibido y a la identificación organizacional, ni en qué medida esta evidencia se encuentra representada en contextos iberoamericanos. La dificultad no radica en la ausencia de constructos o instrumentos, sino en la falta de integración entre campos que poseen desarrollo empírico propio.

En este contexto, el objetivo general fue analizar la evidencia publicada sobre la relación entre liderazgo servidor, liderazgo transformacional y comportamiento de ciudadanía organizacional, así como la función asignada a los mediadores motivacionales —engagement laboral, apoyo organizacional percibido e identificación organizacional—, con el propósito de establecer qué mecanismos cuentan con respaldo empírico y cuáles continúan delimitando la agenda pendiente. Específicamente, se buscó caracterizar el corpus según periodo, diseño, ámbito geográfico y visibilidad editorial; identificar los mediadores modelados y la función teórica que reciben; y comparar la evidencia disponible entre ambos estilos de liderazgo para reconocer los vacíos todavía no cubiertos.

METODOLOGÍA

Se desarrolló una revisión documental integrativa con estrategia de búsqueda sistemática y síntesis descriptivo-comparativa. La unidad de análisis fue el artículo verificado y no una población de trabajadores. El tratamiento combinó frecuencias y porcentajes sobre un denominador explícito con análisis de contenido categorial, de manera que el dato pudiera examinarse tanto por su distribución como por la función teórica asignada a los mediadores. El diseño fue no experimental y bibliográfico; por tanto, los resultados describen el estado de la evidencia localizada y no permiten atribuir causalidad a los estilos de liderazgo en trabajadores concretos.

La búsqueda se ejecutó el 1 de septiembre de 2026 sobre registros bibliográficos oficiales, con cinco bloques de descriptores combinados en español e inglés. El primer bloque cubrió la variable principal: liderazgo servidor, liderazgo de servicio, servant leadership, liderazgo transformacional, transformational leadership. El segundo, la variable de resultado: comportamiento de ciudadanía organizacional, conducta extrarrol, organizational citizenship behavior, extra-role behavior, contextual performance. El tercero, los mediadores: engagement laboral, work engagement, apoyo organizacional percibido, perceived organizational support, identificación organizacional, organizational identification. El cuarto, la población y el contexto: employees, teachers, nurses, public sector, hospitality, Ecuador, América Latina. El quinto, la aproximación metodológica: mediation, meta-analysis, structural equation modeling, systematic review.

Corpus analítico. Veintidós fuentes (n = 22). Son las que se codifican en la matriz de extracción, se asignan a una categoría dominante y sostienen la totalidad de los porcentajes de la sección de resultados. El denominador de todo porcentaje reportado es este número y no otro.

Aparato teórico-metodológico. Quince fuentes. Reúne los marcos conceptuales de los tres mediadores, los instrumentos de medida, las obras de referencia sobre el constructo de resultado y la guía de reporte empleada. Se citan en la introducción y en los métodos, y no entran en ningún cálculo. El corpus total asciende, por tanto, a treinta y siete fuentes verificadas.

La unidad de análisis es el artículo completo. La unidad de registro es el segmento en el que la fuente declara su objetivo, su diseño, su población o corpus, las variables medidas y el resultado principal. Conviene declarar aquí una restricción que condiciona la lectura de todo lo que sigue: en la mayoría de las fuentes ese segmento se obtuvo del resumen estructurado verificado en el registro bibliográfico, no del texto completo, porque parte del corpus se publica en revistas de acceso restringido. La consecuencia se detalla en el apartado de limitaciones.

Criterios de inclusión. Se incluyó toda fuente que cumpliera las cuatro condiciones siguientes: (a) artículo arbitrado localizable por identificador de objeto digital; (b) examen empírico o síntesis de evidencia sobre al menos dos de los tres términos del modelo (estilo de liderazgo, mediador motivacional, conducta discrecional); (c) resumen recuperable con resultados enunciados; (d) metadatos completos de autoría, revista y año verificables en registro oficial.

Criterios de exclusión. Se excluyó toda fuente que incurriera en alguna de estas tres condiciones: (a) tipo documental no arbitrado, incluidos preprints y repositorios de manuscritos en revisión; (b) resultados no verificables por ausencia de resumen recuperable, por resumen limitado al diseño o por incongruencia interna del resumen; (c) objeto fuera del eje de la investigación pese a coincidencia temática superficial en los descriptores.

Cada exclusión se documentó con su motivo concreto, procedimiento que los revisores tienen derecho a auditar. Se descartaron dos preprints por tipo documental no arbitrado, pese a tratar directamente el modelo. Se descartó un estudio cuyo resumen accesible describía la muestra y

el método previstos pero no reportaba resultado alguno; codificarlo habría equivalido a fabricar evidencia. Se descartó otro cuyo resumen afirmaba en un punto que el liderazgo transformacional tenía efecto directo positivo sobre la conducta discrecional y en el punto siguiente que no lo tenía. Se descartó un cuarto artículo, temáticamente idóneo, porque su autoría no constaba en el registro bibliográfico y el sitio del editor devolvía un error de servidor que impidió recuperarla; sin atribución verificable no hay cita posible. Se descartaron además cuatro registros duplicados o de tipo no artículo (dos fichas de bases de datos que replicaban artículos ya incluidos y dos depósitos de manuscritos) y once fuentes por objeto ajeno al eje o por resumen no recuperable.

Se buscaron activamente señales de alarma editorial. Ninguna de las revistas retenidas carecía de identificador normalizado ni de comité editorial localizable. Sí se registró, en cambio, una asimetría de visibilidad que se reporta como resultado y se discute como limitación, en lugar de silenciarse. Las fuentes del aparato teórico-metodológico se citan por su aportación conceptual o instrumental; cuando el resumen no resultó recuperable, se citan únicamente por la afirmación contenida en su título y en su registro bibliográfico, sin atribuirles resultados numéricos.

De la lectura inicial del corpus y de los objetivos específicos se derivaron cinco categorías. C1 reúne las fuentes centradas en el liderazgo servidor y la conducta discrecional. C2, las centradas en el liderazgo transformacional y esa misma conducta. C3 agrupa las que tratan los mediadores motivacionales como objeto principal, con independencia del estilo de liderazgo. C4 recoge las que comparan estilos entre sí o examinan mecanismos mediadores en términos generales. C5 captura el contexto territorial: la evidencia producida sobre población iberoamericana. La asignación se realizó por categoría dominante. Las categorías son excluyentes respecto de la asignación (cada fuente cuenta una sola vez y la suma equivale a n) pero no respecto del contenido, ya que una fuente asignada a C1 puede aportar información sobre mediadores.

El análisis empleó además tres criterios binarios que definen el objeto de estudio y que se codificaron de forma independiente: CD1, la fuente mide el comportamiento de ciudadanía organizacional o el desempeño contextual como variable de resultado; CD2, la fuente modela al menos uno de los tres mediadores motivacionales en una trayectoria mediadora completa; CD3, la fuente examina población iberoamericana. Estos tres criterios son independientes entre sí y sus frecuencias no suman n .

La técnica fue el análisis documental de contenido. El instrumento, una ficha mixto-comparativa de nueve campos: código de identificación, autoría y año, título, país o contexto, objetivo declarado, diseño, población o corpus, variables e instrumentos, y hallazgo principal ligado a un objetivo específico. La validez de contenido se estableció por correspondencia campo a campo con los objetivos: los campos de país, diseño y población responden a OE1; los de variables e instrumentos y mediador modelado responden a OE2; el campo de hallazgo principal, junto con los tres criterios binarios, responde a OE3.

La confiabilidad se abordó mediante dos pasadas de codificación separadas por un intervalo, con resolución de discrepancias por retorno al texto original de cada fuente. No hubo codificadores independientes. Por esa razón no se calculó ningún coeficiente de acuerdo entre jueces: un kappa obtenido de dos pasadas de la misma persona no mide lo que ese estadístico está diseñado para medir. La ausencia se declara como limitación y no se sustituye por una cifra sin sustento.

El procedimiento comprendió cinco momentos. Primero se delimitaron el problema, la pregunta, los objetivos específicos y los tres criterios binarios que definen el objeto. El reporte del proceso de selección siguió los principios de transparencia establecidos por Page et al. [23] para revisiones sistemáticas, adaptados a una revisión documental sin síntesis de efectos. Segundo, se consultaron los cinco bloques de descriptores en dos idiomas y cada registro se verificó contra el registro bibliográfico oficial mediante título, autoría, revista, año, volumen, número, páginas e identificador digital. Tercero, se aplicó la ficha de nueve campos en dos pasadas separadas y se documentó cada exclusión. Cuarto, se obtuvieron frecuencias y porcentajes sobre el denominador declarado y se construyeron las tablas y figuras directamente desde la matriz codificada. Finalmente, los resultados se integraron por objetivo específico para formular los hallazgos que sostienen la discusión.

El tratamiento cuantitativo se limitó a estadística descriptiva: frecuencias absolutas y relativas con un decimal, calculadas siempre sobre $n = 22$. Conviene declarar de forma expresa qué no es válido cuantificar en este corpus. No se promediaron magnitudes de efecto entre estudios: los coeficientes proceden de instrumentos, escalas y poblaciones heterogéneas, de modo que un promedio entre ellos carecería de interpretación. Cuando se reporta un coeficiente, se atribuye a su fuente y se enuncia en los términos en que su autoría lo formuló. Tampoco se combinaron los resultados de las síntesis metaanalíticas con los de los estudios primarios, porque operan sobre unidades distintas.

Respecto de qué frecuencias suman n y cuáles no: las distribuciones por categoría, por periodo, por diseño, por ámbito geográfico y por visibilidad editorial son excluyentes y suman 22. Las frecuencias de los tres criterios binarios no suman n , porque una misma fuente puede cumplir varios o ninguno. La distribución de la función asignada a cada mediador tampoco suma n , porque diez fuentes modelan mediadores ajenos a la familia motivacional y tres no modelan mediador alguno.

La integración se produce en el nivel del objetivo específico y no en el del dato individual. Las distribuciones responden a preguntas sobre la configuración del campo —qué diseños predominan, dónde se produce la evidencia, qué mediadores se eligen—. El análisis de contenido responde a preguntas sobre el sentido de los hallazgos —qué función teórica recibe cada mediador y qué explicación ofrece cada fuente—. Ambas líneas convergen en la tabla de síntesis por objetivos, que precede a la discusión.

La investigación no involucró sujetos humanos, por lo que no requirió aprobación de comité de ética ni consentimiento informado. Las obligaciones éticas asumidas son documentales. La citación se ajusta a la norma declarada, con atribución completa de autoría y sin abreviar listas de autores en la referencia. Los metadatos de cada fuente se verificaron contra registros oficiales, y los cuatro casos en que un dato no constaba se resolvieron por contraste con la página del editor o, cuando eso no fue posible, por exclusión documentada. Los resultados ajenos se reportan en los términos en que sus autores los formularon, sin extrapolarlos a poblaciones que esas fuentes no examinaron: en particular, ningún resultado obtenido en Indonesia, Irán o China se presenta como aplicable a población iberoamericana.

RESULTADOS

El corpus analítico quedó conformado por 22 fuentes. Ocho corresponden a síntesis de evidencia (seis metaanálisis y dos revisiones sistemáticas) y catorce a estudios primarios. La Tabla 1 presenta la matriz de extracción que sustenta los análisis posteriores.

Tabla 1. Matriz de extracción del corpus analítico ($n = 22$)

Código	Autoría y año	País y población	Diseño	Mediador modelado y función	Hallazgo principal
A01	AL-Dossary (2022) [24]	Arabia Saudita. 390 profesionales de enfermería y jefaturas de 71 hospitales	Encuesta transversal con análisis correlacional	Engagement laboral - Variable de resultado	Los estilos transformacional y transaccional correlacionaron positivamente con el compromiso organizacional y con el engagement.
A02	Amir (2019) [25]	Indonesia. 238 trabajadores de varias regiones de Indonesia	Técnica analítica no especificada en el texto accesible	Apoyo organizacional percibido - Moderador	El liderazgo servidor afectó positivamente a la conducta discrecional; el apoyo percibido moderó el efecto y la confianza no lo medió.
A03	Christian, Garza y Slaughter (2011) [18]	Evidencia agregada multinacional. Estudios primarios sobre engagement laboral	Síntesis de evidencia (metaanálisis)	Engagement laboral - Mediador	El modelamiento de trayectorias respaldó al engagement como mediador entre antecedentes distales y desempeño, incluido el contextual.
A04	De La Rada Avalos et al. (2024) [26]	Peru. Trabajadores civiles de una institución militar del Peru	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Cultura organizacional - Mediador no motivacional	Solo la consideración individualizada se relacionó con la cultura organizacional (0,867), que medió hacia el desempeño.
A05	Dulebohn et al. (2012) [22]	Evidencia agregada multinacional. 247 estudios, 290 muestras, 21 antecedentes y 16 consecuencias	Síntesis de evidencia (metaanálisis)	Intercambio líder-miembro - Mediador no motivacional	Las variables del líder explicaron la mayor varianza del intercambio, que actuó como mediador donde pudo probarse.
A06	Eva et al. (2019) [14]	Evidencia agregada multinacional. 285 artículos publicados entre 1998 y 2018	Síntesis de evidencia (revisión sistemática)	Sin mediador específico verificado - No aplica	La revisión documentó falta de coherencia conceptual y mapeó mediadores sin consolidar ninguno.
A07	Get (2018) [27]	Rumania. 316 empleados de empresas rumanas pequeñas, medianas y grandes	Técnica analítica no especificada en el texto accesible	OCB - Mediador no motivacional	El liderazgo transformacional se asoció con clima, conducta discrecional y desempeño; la conducta discrecional medió hacia el desempeño.

Código	Autoría y año	País y población	Diseño	Mediador modelado y función	Hallazgo principal
A08	Ghalavi y Nastiezaie (2020) [28]	Iran. 281 docentes de la ciudad de Zahedan, muestreo aleatorio estratificado	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Empoderamiento psicológico - Mediador no motivacional	Efecto directo del liderazgo servidor sobre la conducta discrecional ($\beta = 0,27$) e indirecto vía empoderamiento ($\beta = 0,475$).
A09	Hoch et al. (2018) [16]	Evidencia agregada multinacional. Estudios primarios sobre las cuatro formas de liderazgo	Síntesis de evidencia (metaanálisis)	Sin mediador específico verificado - No aplica	El liderazgo auténtico y el ético añadieron varianza baja sobre el transformacional; el servidor se sostuvo como enfoque autónomo.
A10	Huang y Li (2026) [29]	China. 380 empleados a tiempo completo de diversos sectores en China	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Engagement laboral - Mediador	El engagement medió parcialmente la relación liderazgo-conducta discrecional y el apoyo percibido moderó el efecto sobre el engagement.
A11	Jufrizen et al. (2023) [30]	Indonesia. 200 empleados de primera línea de hoteles de categoría en Medan	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Engagement laboral - Mediador	El liderazgo transformacional afectó a la conducta discrecional por compromiso afectivo y por engagement ($p < 0,05$ en ambas vías).
A12	Khian y Bernarto (2021) [31]	Indonesia. 39 docentes de un centro de formación profesional de Singkawang (censo)	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Apoyo organizacional percibido - Predictor directo	Liderazgo servidor, apoyo percibido y bienestar influyeron positivamente sobre la conducta discrecional como predictores directos.
A13	Kurtessis et al. (2017) [20]	Evidencia agregada multinacional. 558 estudios primarios	Síntesis de evidencia (metaanálisis)	Apoyo organizacional percibido - Mediador	La teoría del apoyo organizacional predijo antecedentes, consecuencias y efectos mediacionales sobre 558 estudios.
A14	Lee et al. (2020) [15]	Evidencia agregada multinacional. 130 estudios independientes	Síntesis de evidencia (metaanálisis)	Confianza, justicia procedimental e intercambio líder-miembro - Mediador no motivacional	Validez incremental del liderazgo servidor; los mediadores verificados fueron confianza, justicia procedimental e intercambio.
A15	Lopez Ospina y Meneghel (2017) [32]	Colombia. 6.301 encuestados de 13 empresas colombianas	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Engagement laboral - Variable de resultado	Todos los efectos resultaron significativos; la claridad organizacional predijo el engagement por encima del apoyo del supervisor.
A16	Mahembe, Engerbrecht y Dannhauser (2016) [33]	Sudafrica. 288 docentes de 38 escuelas de Cabo Occidental	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Compromiso afectivo - Mediador no motivacional	Relaciones positivas entre liderazgo servidor y conducta discrecional, y entre compromiso afectivo y conducta discrecional.
A17	Morales Cardenas, Perez Sanchez y Haidar Torres (2019) [34]	Mexico. 250 empleados de siete entidades de fiscalización superior	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Apoyo organizacional percibido - Predictor directo	El apoyo percibido tuvo efecto sobre el compromiso (0,756) y sobre el clima ético (0,732).
A18	Schaufeli (2015) [19]	Países Bajos. Muestra representativa de la población trabajadora neerlandesa ($n = 1.213$)	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Demandas y recursos laborales - Mediador no motivacional	El liderazgo influyó sobre engagement y burnout solo de forma indirecta, a través de demandas y recursos laborales.
A19	Sutanto y Hoo (2025) [35]	Indonesia. 37 empleados de Surabaya, muestreo por propósito	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	Satisfacción laboral y compromiso organizacional - Mediador no motivacional	El liderazgo servidor no tuvo efecto sobre la conducta discrecional salvo al mediarlo por satisfacción y compromiso.
A20	Sutiyatno (2024) [36]	Indonesia. 58 empleados de un banco privado en Magelang	Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	OCB - Mediador no motivacional	Liderazgo servidor y auténtico afectaron a la conducta discrecional, que medió su efecto sobre el desempeño.
A21	van Dierendonck (2011) [13]	Evidencia agregada multinacional. Literatura disponible sobre liderazgo servidor	Síntesis de evidencia (revisión sistemática)	Relación diádica, confianza y justicia - Mediador no motivacional	El modelo conceptual sitúa relación diádica, confianza y justicia como los procesos mediadores principales.

Código	Autoría y año	País y población	Diseño	Mediador modelado y función	Hallazgo principal
A22	Wang et al. (2011) [17]	Evidencia agregada multinacional. 117 muestras independientes de 113 estudios primarios	Síntesis de evidencia (metaanálisis)	Sin mediador específico verificado - No aplica	Vínculo más fuerte con el desempeño contextual que con el de tarea y efecto de aumento sobre la recompensa contingente.

Nota: A01-A22 identifican las fuentes del corpus. Las citas entre corchetes corresponden a la numeración Vancouver de las referencias bibliográficas.

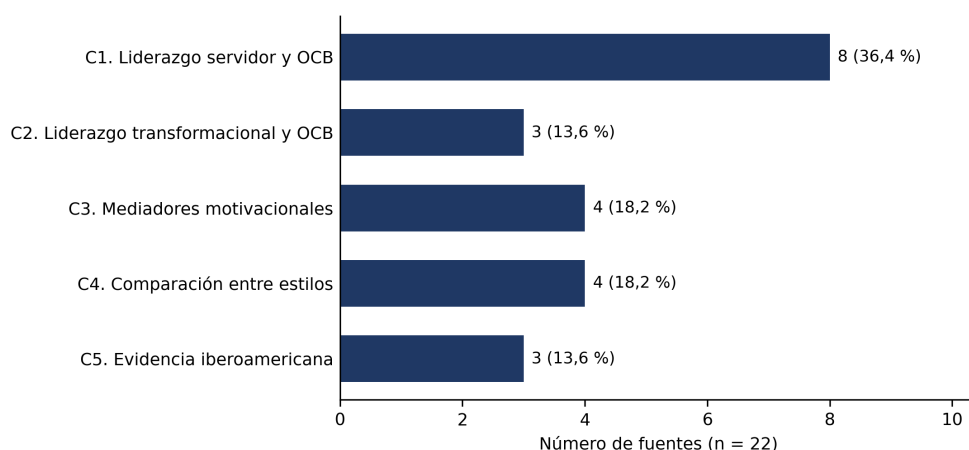
Como se observa en la Tabla 1, el corpus reúne dos tipos de evidencia con pesos probatorios distintos. Ocho fuentes son síntesis de evidencia (seis metaanálisis y dos revisiones sistemáticas) que agregan cientos de estudios primarios: A14 sintetiza 130 estudios independientes, A13 alcanza 558 y A22 analiza 117 muestras. Las catorce restantes son estudios primarios cuyas muestras oscilan entre 37 y 6.301 participantes, un rango de dos órdenes de magnitud. Esa dispersión obliga a leer con cautela las coincidencias: cuando A19, con 37 participantes, discrepa de A08, con 281, la discrepancia no tiene el mismo valor informativo en ambas direcciones. La matriz muestra también que la columna del mediador está poblada en diecinueve de las veintidós filas, pero que la familia motivacional ocupa solo una parte de ellas.

Como se observa en la Tabla 2, la producción se concentra en el quinquenio 2016-2020, con diez fuentes (45,5 %), seguido del periodo 2021-2026 con siete (31,8 %). El dato metodológico dominante es la presencia de once encuestas transversales con ecuaciones estructurales (50,0 %), a las que se suman una encuesta correlacional (4,5 %) y dos fuentes cuya técnica analítica no se especifica en el texto accesible (9,1 %). No hay en el corpus ninguna fuente que reporte diseño longitudinal ni experimental. En el ámbito geográfico, ocho fuentes (36,4 %) son síntesis de evidencia agregada multinacional, seis (27,3 %) proceden de países diversos, cinco (22,7 %) se concentran en Indonesia y tres (13,6 %) examinan población iberoamericana. La visibilidad editorial se reparte de forma casi equilibrada: diez fuentes (45,5 %) en revistas de alta visibilidad internacional y doce (54,5 %) en revistas de circulación regional o baja visibilidad.

Tabla 2. Caracterización del corpus analítico según periodo, diseño, ámbito y visibilidad (n = 22)

Dimensión y valor	f	%
Periodo de publicación		
2011-2015	5	22,7
2016-2020	10	45,5
2021-2026	7	31,8
Diseño metodológico		
Encuesta transversal con ecuaciones estructurales	11	50,0
Síntesis de evidencia (metaanálisis)	6	27,3
Técnica analítica no especificada en el texto accesible	2	9,1
Síntesis de evidencia (revisión sistemática)	2	9,1
Encuesta transversal con análisis correlacional	1	4,5
Ámbito geográfico		
Evidencia agregada multinacional	8	36,4
Otros países (China, Irán, Países Bajos, Rumania, Sudáfrica, Arabia Saudita)	6	27,3
Indonesia	5	22,7
Iberoamérica (Colombia, México, Perú)	3	13,6
Visibilidad editorial de la revista		
Alta visibilidad internacional	10	45,5
Visibilidad regional o baja	12	54,5

Nota: Las distribuciones por dimensión son excluyentes dentro de cada bloque y se calcularon sobre n = 22.

Figura 1. Distribución del corpus analítico por categoría de análisis (n = 22)

Nota: Elaboración propia a partir de la matriz codificada.

Como se observa en la Figura 1, el liderazgo servidor concentra el mayor número de fuentes del corpus, con ocho (36,4 %) asignadas a C1, frente a las tres (13,6 %) de C2, dedicadas al liderazgo transformacional. La diferencia no indica que el liderazgo transformacional se investigue menos, sino que su evidencia llega al corpus sobre todo por la vía de las síntesis comparativas de C4, donde figuran cuatro fuentes (18,2 %). Las categorías C3 y C5 recogen cuatro (18,2 %) y tres fuentes (13,6 %) respectivamente. La asignación es excluyente y las cinco categorías suman las veintidós fuentes del corpus analítico.

Tabla 3. Función teórica asignada a los mediadores motivacionales en el corpus analítico (n = 22)

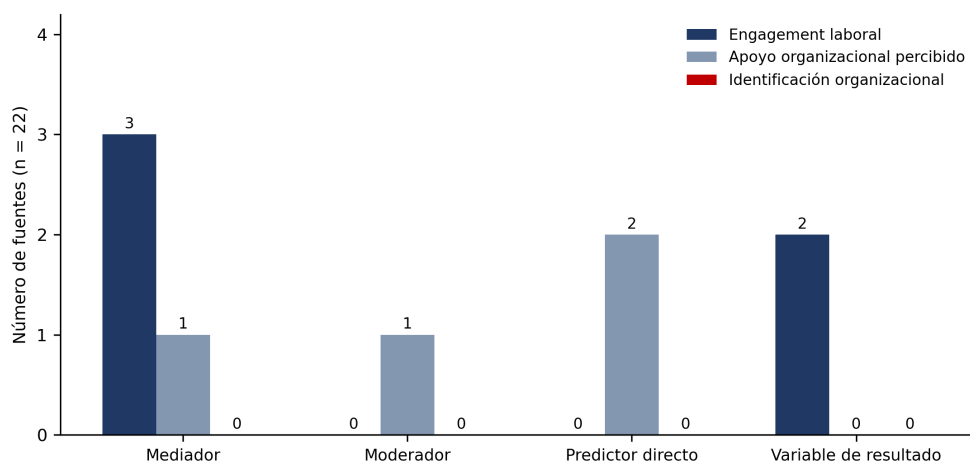
Mediador motivacional y función asignada	f	%	Fuentes
Engagement laboral			
Mediador	3	13,6	A03, A10, A11
Moderador	0	0,0	—
Predictor directo	0	0,0	—
Variable de resultado	2	9,1	A01, A15
Apoyo organizacional percibido			
Mediador	1	4,5	A13
Moderador	1	4,5	A02
Predictor directo	2	9,1	A12, A17
Variable de resultado	0	0,0	—
Identificación organizacional			
Mediador	0	0,0	—
Moderador	0	0,0	—
Predictor directo	0	0,0	—
Variable de resultado	0	0,0	—
Mediador ajeno a la familia motivacional	10	45,5	A04, A05, A07, A08, A14, A16, A18, A19, A20, A21
Sin mediador específico verificado	3	13,6	A06, A09, A22

Nota: Las frecuencias no suman n: una fuente puede medir más de un mediador y trece no modelan ninguno de la familia motivacional.

Como se observa en la Figura 2, la distribución de funciones es marcadamente desigual entre los tres mediadores. El engagement laboral aparece como mediador en tres fuentes (13,6 %) (A03, A10 y A11) y como variable de resultado en dos (9,1 %). El apoyo organizacional percibido se reparte entre tres posiciones distintas: mediador en una fuente (4,5 %), moderador en una (4,5 %) y predictor directo en dos (9,1 %). La identificación organizacional registra cero fuentes (0,0 %) en las cuatro funciones examinadas.

Diez fuentes (45,5 %) modelan mediadores ajenos a la familia motivacional. Estos son el empoderamiento psicológico, el compromiso afectivo, la satisfacción laboral, la confianza, la justicia procedimental, el intercambio líder-miembro, la cultura organizacional, las demandas y recursos laborales, y la propia conducta discrecional como mediadora hacia el desempeño. Tres fuentes (13,6 %) no verifican mediador alguno.

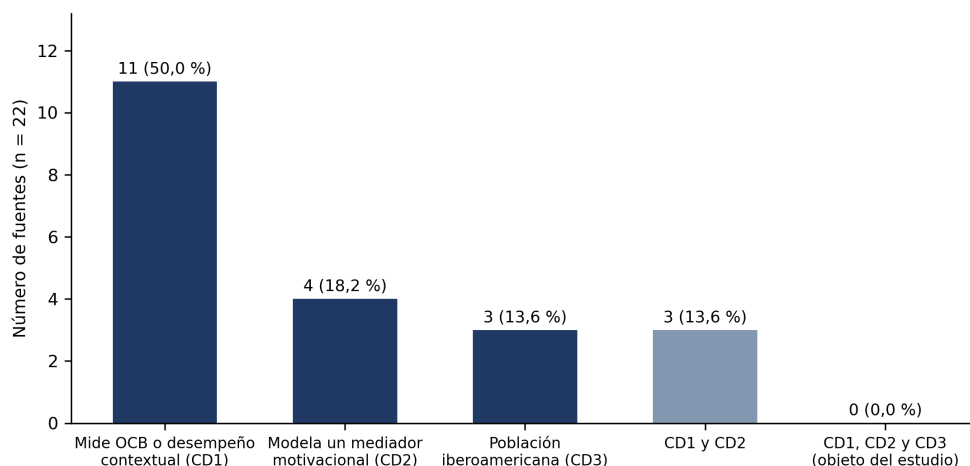
Figura 2. Función teórica asignada a cada mediador motivacional



Nota: Elaboración propia a partir de la matriz codificada.

Como se observa en la Figura 3, las tres condiciones se cumplen por separado con frecuencias decrecientes: once fuentes (50,0 %) miden la conducta discrecional o el desempeño contextual, cuatro (18,2 %) modelan un mediador motivacional en trayectoria completa y tres (13,6 %) examinan población iberoamericana. La intersección de las dos primeras condiciones retiene tres fuentes (13,6 %): A03, A10 y A11. La intersección de las tres condiciones no retiene ninguna: cero fuentes, 0,0 %. La barra vacía se incluye deliberadamente en la figura porque la ausencia es en sí misma un resultado y no un espacio en blanco. Conviene precisar su alcance: se trata de una ausencia en la literatura indexada localizada mediante los cinco bloques de descriptores empleados, no de una afirmación sobre la inexistencia del fenómeno.

Figura 3. Cumplimiento de las condiciones que definen el objeto y su intersección (n = 22)



Nota: CD1: mide OCB o desempeño contextual; CD2: modela mediador motivacional; CD3: examina población iberoamericana.

Como se observa en la Tabla 4, los tres objetivos convergen en un diagnóstico consistente. La abundancia de publicaciones sobre liderazgo y conducta discrecional no se traduce en verificación de mecanismos motivacionales: el corpus contiene mucha evidencia sobre la asociación y poca sobre la explicación. Esa asimetría entre volumen y verificación es lo que la sección siguiente interpreta.

Tabla 4. Síntesis de resultados por objetivo específico

Objetivo	Resultado principal	Lectura
OE1	Once fuentes (50,0 %) emplean encuestas transversales con ecuaciones estructurales y ninguna reporta diseño longitudinal ni experimental; doce (54,5 %) se publican en revistas de visibilidad regional y cinco (22,7 %) proceden de un solo país.	El campo dispone de volumen y de sofisticación analítica, pero no de la variedad de diseños que la inferencia de mediación requiere. La concentración geográfica limita la generalización.
OE2	El engagement laboral se modela como mediador en tres fuentes (13,6 %); el apoyo organizacional percibido recibe tres funciones distintas en cuatro fuentes (18,2 %); la identificación organizacional no aparece en ninguna función (0,0 %).	Solo uno de los tres mediadores motivacionales cuenta con verificación en trayectoria. El segundo presenta ambigüedad teórica y el tercero está ausente del corpus pese a disponer de marco propio.
OE3	Las dos síntesis metaanalíticas comparativas (9,1 %) verifican mediadores relacionales; dos fuentes reportan efectos directos o mediaciones nulas frente a cuatro que los reportan positivos; tres fuentes iberoamericanas (13,6 %) no miden la conducta discrecional.	La ventaja del liderazgo servidor está establecida en agregado, pero su mecanismo verificado no es motivacional. La heterogeneidad de resultados y el vacío territorial delimitan la agenda pendiente.

Nota: La síntesis integra las frecuencias descriptivas y la lectura cualitativa de los hallazgos sin combinar magnitudes de efecto heterogéneas.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran una diferencia clara entre la amplitud de la literatura sobre liderazgo y la evidencia disponible sobre sus mecanismos motivacionales. Aunque el corpus reúne asociaciones consistentes entre estilos de liderazgo, actitudes y conductas organizacionales, la verificación de trayectorias mediadas es mucho más limitada. Esta diferencia es relevante porque conocer que el liderazgo se relaciona con el comportamiento de ciudadanía organizacional no equivale a establecer cómo se produce esa relación.

El primer hallazgo que condiciona la interpretación es metodológico. La mitad del corpus emplea encuestas transversales con ecuaciones estructurales y ninguna fuente reporta seguimiento longitudinal ni diseño experimental. Estudios recientes que modelan liderazgo transformacional, engagement y conducta discrecional mantienen esta lógica transversal [29,30], mientras otros trabajos correlacionales se detienen antes de probar una trayectoria mediada [24]. Además, cuando predictor, mediador y resultado proceden del mismo informante y se recogen en un único momento, existe riesgo de sesgo de método común³⁷. La sofisticación del modelamiento ha avanzado más rápido que la capacidad del diseño para establecer orden temporal. En estas condiciones, un coeficiente indirecto puede ser compatible con la secuencia teórica propuesta, pero también con una lectura inversa; por ello, la principal necesidad es introducir separación temporal entre las medidas.

El engagement laboral aparece como el mediador motivacional con la posición más consistente. Jufrizen et al.³⁰ verificaron una trayectoria indirecta del liderazgo transformacional hacia la conducta discrecional mediante engagement, mientras Huang y Li²⁹ encontraron mediación parcial en un modelo que incorporó además el apoyo organizacional percibido como moderador. La coincidencia entre ambos estudios resulta importante: aunque difieren en la estructura completa del modelo, el engagement ocupa en los dos casos una posición intermedia entre liderazgo y conducta. Esto respalda su utilidad como mecanismo de referencia, pero todavía no permite afirmar superioridad causal frente a otros mediadores debido al predominio de diseños transversales.

El apoyo organizacional percibido presenta una situación menos estable. Amir²⁵ lo ubicó como moderador de la relación entre liderazgo servidor y conducta discrecional, mientras Khian y Bernarto³¹ lo trataron como predictor directo del comportamiento de ciudadanía organizacional. La diferencia no es menor, porque mediación, moderación y predicción directa representan explicaciones teóricas distintas. El corpus sugiere que parte de esta variación depende del nivel desde el que se formula el predictor: cuando el foco está en la jefatura inmediata, el apoyo institucional puede funcionar como condición contextual; cuando el foco se desplaza hacia la organización, puede adquirir una posición explicativa más directa. Por ello, la función del constructo debería justificarse antes de estimar el modelo y no después de observar los coeficientes.

En el liderazgo servidor, los estudios primarios amplían el conjunto de mecanismos. Ghalavi y Nastiezaie²⁸ identificaron una vía indirecta mediante empoderamiento psicológico; Sutanto y Hoo³⁵ encontraron que el efecto sobre la conducta discrecional aparecía mediante satisfacción y compromiso; y Mahembe et al.³³ relacionaron el liderazgo servidor con compromiso afectivo y ciudadanía organizacional. Estos resultados no contradicen la relevancia del engagement, pero muestran que la literatura distribuye su atención entre mecanismos motivacionales, actitudinales

y relacionales. La consecuencia es una acumulación fragmentada: existen varias explicaciones plausibles, aunque pocas han sido contrastadas simultáneamente dentro de una misma muestra.

La heterogeneidad también aparece en la posición que ocupa el propio comportamiento de ciudadanía organizacional. Sutiyatno³⁶ lo modeló como mediador entre estilos de liderazgo y desempeño, mientras AL-Dossary²⁴ examinó liderazgo, engagement y compromiso sin modelar una trayectoria completa hacia la ciudadanía organizacional. Estas diferencias muestran que el OCB no siempre se utiliza como resultado final, lo que dificulta comparar directamente estudios que emplean constructos similares pero los ubican en posiciones distintas dentro del modelo.

El vacío territorial es igualmente relevante. En Colombia, López Ospina y Meneghel³² analizaron el clima organizacional como antecedente del engagement; en México, Morales Cárdenas et al.³⁴ examinaron apoyo organizacional percibido y compromiso; y en Perú, De La Rada Avalos et al.²⁶ estudiaron liderazgo transformacional, cultura organizacional y desempeño. Los tres trabajos muestran que en Iberoamérica existen capacidades metodológicas e instrumentos para estudiar variables cercanas al modelo, pero ninguno integra simultáneamente liderazgo, un mediador motivacional y comportamiento de ciudadanía organizacional. El vacío observado es, por tanto, de integración más que de ausencia absoluta de investigación regional.

De las veintidós fuentes, ninguna reunió las tres condiciones definidas por el estudio y ninguna situó la identificación organizacional como mediadora. Este resultado debe interpretarse como ausencia dentro del corpus localizado, no como inexistencia del mecanismo. En conjunto, la evidencia favorece al engagement como el mediador motivacional más verificado, muestra una posición teórica inestable del apoyo organizacional percibido y deja abierta la incorporación de la identificación organizacional. Las principales limitaciones derivan del tamaño del corpus, la dependencia parcial de resúmenes y la ausencia de codificadores independientes. La agenda futura debería priorizar diseños temporales, comparación simultánea de mediadores y estudios iberoamericanos que integren las tres condiciones en un mismo modelo.

CONCLUSIONES

La evidencia revisada presenta una marcada concentración de diseños transversales con base en encuestas y modelos de ecuaciones estructurales, no habiendo estudios longitudinales ni experimentales entre las veintidós fuentes analizadas. Esta limitación imposibilita afirmar de forma sólida la dirección causal de las relaciones propuestas, por lo tanto, la sofisticación estadística observada no siempre está acompañada de diseños capaces de demostrar temporalidad o causalidad.

El engagement laboral es la mediación motivacional con más apoyo para explicar el vínculo entre liderazgo y comportamiento de ciudadanía organizacional, aunque comprobarlo en trayectorias completas está limitado a un porcentaje reducido del corpus. El apoyo organizacional percibido muestra, por su parte, posiciones variables como mediador, moderador o antecedente, lo que evidencia que su función depende del nivel desde el cual se conceptualice el liderazgo y requiere mayor precisión teórica.

La comparación entre estilos de liderazgo refleja que el liderazgo servidor tiene evidencia favorable (incluso una capacidad explicativa incremental) frente al liderazgo transformacional. Los mecanismos identificados con mayor frecuencia son variables de naturaleza relacional: la confianza, la justicia y el compromiso, mientras que otras variables de variable motivacional e identitarias han sido poco abordadas empíricamente.

La producción iberoamericana cuenta con capacidad metodológica para analizar variables tales como clima, cultura organizacional y compromiso aunque la incorporación de la ciudadanía organizacional queda de un lado. Esto último limita la posibilidad de contrastar modelos integrales en los distintos contextos regionales, y restringe la generalización de los resultados obtenidos en contextos culturales diferentes.

En conjunto, se identifica un vacío de integración entre los estilos de liderazgo, los mediadores motivacionales e identitarios y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Ninguna de las veintidós fuentes examinadas reúne simultáneamente estos componentes en un mismo modelo, y particularmente escasa es la consideración de la identificación organizacional como mecanismo mediador. Por ello, futuras investigaciones deberían emplear diseños longitudinales, incorporar conjuntamente estas variables y evaluar los modelos en contextos iberoamericanos, con el propósito de establecer no solo la existencia de las asociaciones, sino también su dirección, magnitud y aplicabilidad organizacional.

Referencias

1. Organ DW. Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav.* 2018;5(1):295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
2. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J Manag.* 2000;26(3):513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
3. Podsakoff NP, Whiting SW, Podsakoff PM, Blume BD. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *J Appl Psychol.* 2009;94(1):122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
4. Avolio BJ, Bass BM, Jung DI. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *J Occup Organ Psychol.* 1999;72(4):441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
5. Liden RC, Wayne SJ, Zhao H, Henderson D. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadersh Q.* 2008;19(2):161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
6. van Dierendonck D, Nuijten I. The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *J Bus Psychol.* 2011;26(3):249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
7. Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educ Psychol Meas.* 2006;66(4):701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
8. Bakker AB, Demerouti E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol.* 2017;22(3):273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
9. Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. Perceived organizational support. *J Appl Psychol.* 1986;71(3):500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
10. Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: A review of the literature. *J Appl Psychol.* 2002;87(4):698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
11. Cropanzano R, Mitchell MS. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *J Manag.* 2005;31(6):874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
12. Ashforth BE, Mael F. Social identity theory and the organization. *Acad Manage Rev.* 1989;14(1):20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
13. van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. *J Manag.* 2011;37(4):1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
14. Eva N, Robin N, Sendjaya S, van Dierendonck D, Liden RC. Servant leadership: A systematic review and call for future research. *Leadersh Q.* 2019;30(1):111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
15. Lee A, Lyubovnikova J, Tian AW, Knight C. Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *J Occup Organ Psychol.* 2020;93(1):1-44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
16. Hoch JE, Bommer WH, Dulebohn JH, Wu D. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *J Manag.* 2018;44(2):501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
17. Wang G, Oh IS, Courtright SH, Colbert AE. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group Organ Manag.* 2011;36(2):223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
18. Christian MS, Garza AS, Slaughter JE. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Pers Psychol.* 2011;64(1):89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
19. Schaufeli WB. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Dev Int.* 2015;20(5):446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
20. Kurtessis JN, Eisenberger R, Ford MT, Buffardi LC, Stewart KA, Adis CS. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *J Manag.* 2017;43(6):1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
21. Lee ES, Park TY, Koo B. Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychol Bull.* 2015;141(5):1049-1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
22. Dulebohn JH, Bommer WH, Liden RC, Brouer RL, Ferris GR. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *J Manag.* 2012;38(6):1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
23. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ.* 2021;372:n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
24. Al-Dossary RN. Leadership style, work engagement and organizational commitment among nurses in Saudi Arabian hospitals. *J Healthc Leadersh.* 2022;14:71-81. <https://doi.org/10.2147/JHL.S365526>
25. Amir DA. The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: The role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation. *J Leadersh Organ.* 2019;1(1):1-16. <https://doi.org/10.22146/jlo.42946>
26. De La Rada Avalos CL, Guerrero Bejarano MA, Manosalvas Vaca CA, Vaca López GR. Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Rev Cienc Soc.* 2024;30(4):431-446. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43041>
27. Get W. Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees. *Rom J Appl Psychol.* 2018;20(2):49-59. <https://doi.org/10.24913/rjap.20.2.04>

28. Ghalavi Z, Nastiezaie N. Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian J Educ Res*. 2020;20(89):1-24. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>
29. Huang H, Li Z. The influence of transformational leadership on employees' organizational citizenship behavior: Based on work engagement theory and perceived organizational support theory. *Interdiscip Acad Res J*. 2026;6(3):e292169. <https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e292169>
30. Jufrizen, Farisi S, Muslih, Sari M. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Probl Perspect Manag*. 2023;21(4):1-12. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01)
31. Khian HS, Bernarto I. The effect of servant leadership, perceived organizational support, and well-being on the organizational citizenship behavior of teachers at Mudita Vocational School, Singkawang City. *Polyglot J Ilm*. 2021;17(2):212-231. <https://doi.org/10.19166/pji.v17i2.2643>
32. López Ospina J, Meneghel I. Clima organizacional como antecedente del engagement en una muestra de empresas colombianas: modelo de ecuaciones estructurales. *Rev Interam Psicol Ocup*. 2017;35(1):21-34. <https://doi.org/10.21772/ripo.v35n1a02>
33. Mahembe B, Engelbrecht A, Dannhauser Z. The relationship between servant leadership, affective commitment, organizational citizenship behavior and team effectiveness. *Unity Divers Cult*. 2016:1-8. <https://doi.org/10.4087/ttqy8801>
34. Morales Cárdenas TF, Pérez Sánchez A, Haidar Torres E. Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional, su relación con el clima ético en entidades de fiscalización superior. *Hitos Cienc Econ Adm*. 2019;24(70):597-619. <https://doi.org/10.19136/hitos.a24n70.2962>
35. Sutanto EM, Hoo VRBS. Servant leadership: Its role on organizational citizenship behavior through job satisfaction and organizational commitment. *J Manaj Indones*. 2025;24(3):1-14. <https://doi.org/10.25124/jmi.v24i3.6339>
36. Sutiyo S. The effect of servant leadership and authentic leadership on employee performance: The mediating role of organizational citizenship behavior (OCB). *J Econ Finance Manag Stud*. 2024;7(1):331-338. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-36>
37. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, Podsakoff NP. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol*. 2003;88(5):879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Financiación

Ninguna.

Conflictos de interés

No existen.

Contribución de autoría

Conceptualización: Daniel Alejandro Mantilla González.

Investigación: Daniel Alejandro Mantilla González.

Metodología: Daniel Alejandro Mantilla González.

Redacción – borrador original: Daniel Alejandro Mantilla González.

Redacción – revisión y edición: Daniel Alejandro Mantilla González.