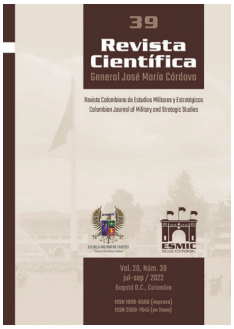

Revista Científica General José María Córdova
(Revista Colombiana de Estudios Militares y Estratégicos)
Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)
Web oficial: https://www.revistacientificaesmic.com

Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano

Diego Norena-Chavez
https://orcid.org/0000-0001-5292-2152
dnorena@pucp.pe
CENTRUM Catolica Graduate Business School, Lima, Perú
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú

Rubén Guevara
https://orcid.org/0000-0002-4795-2557
rguevara@pucp.pe
CENTRUM Catolica Graduate Business School, Lima, Perú
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú

Manuel Jesús Martín Gómez de la Torre Araníbar
https://orcid.org/0000-0001-8924-8763
mgomezdelatorrea@ejercito.mil.pe
Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, Lima, Perú

Citación APA: Norena-Chavez, D., Guevara, R., & Gómez de la Torre Araníbar, M. J. M. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano. *Revista Científica General José María Córdova*, *20* (39), 467-485. https://dx.doi.org/10.21830/19006586.865

Publicado en línea: 1.º de julio de 2022

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.

Para enviar un artículo:
https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions

ESMIC
SELLO EDITORIAL

Miles Doctus

Revista Científica General José María Córdova
(Revista Colombiana de Estudios Militares y Estratégicos)
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 20, número 39, julio-septiembre 2022, pp. 467-485
https://dx.doi.org/10.21830/19006586.865

Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano

Influence of leadership styles on the innovative behavior of Peruvian Army officers

Diego Norena-Chavez y Rubén Guevara
CENTRUM Catolica Graduate Business School, Lima, Perú
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú

Manuel Jesús Martín Gómez de la Torre Araníbar
Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, Lima, Perú

Resumen. Esta investigación replica el estudio de la influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos de Norena-Chavez et al. (2021), esta vez con oficiales de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. Se empleó una muestra aleatoria de 103 oficiales de mandos medios. Los datos se evaluaron mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales utilizando mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Se encontró una influencia estadísticamente significativa de los estilos de liderazgo estudiados sobre el comportamiento innovador de los oficiales, aunque con una mayor influencia mostrada por el estilo de liderazgo transformacional respecto al liderazgo transaccional. Esta investigación contribuye a profundizar la comprensión de la relación de los estilos de liderazgo y del comportamiento innovador en el ámbito militar.

Palabras clave: formación militar; innovación; liderazgo; liderazgo transaccional; liderazgo transformacional

Abstract. This research replicates the study of the influence of leadership styles on the innovative behavior of Peruvian cadets by Norena-Chavez et al. (2021), this time with officers from the Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, involving a random sample of 103 middle command officers. The data were evaluated by structural equation modeling using partial least squares (PLS-SEM). A statistically significant influence of the leadership styles studied on the innovative behavior of the officers was found, with a higher influence shown by the transformational leadership style than transactional leadership. This research contributes to a deeper understanding of the relationship between leadership styles and innovative behavior in the military.

Keywords: innovation; leadership; military training; transactional leadership; transformational leadership

Sección: Educación y Doctrina • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 23 de agosto de 2021 • Aceptado: 9 de febrero de 2022

Contacto: Diego Norena-Chavez ✉ dnorena@pucp.pe

Introducción

El liderazgo ha cobrado relevancia en las últimas décadas debido a que su importancia es transversal a todas las disciplinas, desde las administrativas y económicas (Jackson & Dunn-Jensen, 2021), la educación (Grunberg et al., 2018), el área de la salud (Purwanto et al., 2020), la gerencia general (Podsakoff & Podsakoff, 2019), hasta, por supuesto, el ámbito castrense. Desde la década de los setenta, el liderazgo ha sido analizado, definido y medido por diversos teóricos (Burns, 1978; Bass, 1990) que han dado sustento académico y orientación para las investigaciones sobre el tema. En la actualidad, aunque existen nuevos investigadores con propuestas novedosas de liderazgo, Burns y Bass se mantienen como referentes para la construcción de nuevas teorías asociadas al liderazgo.

Por otra parte, el comportamiento innovador es una variable que ha ganado notoriedad respecto a las competencias requeridas en los trabajadores, mandos medios y altos de las organizaciones. En este sentido, es también un tema vigente en la comunidad académica que genera interés e investigaciones en todas las disciplinas (Wang et al., 2021; Ding et al., 2020). En cuanto al ámbito laboral, el comportamiento innovador es esencial para la sostenibilidad de cualquier organización (Liao et al., 2018; Chatchawan et al., 2017; Hakimian et al., 2016). Las expectativas de comportamientos innovadores se relacionan con que los trabajadores usen sus habilidades para mejorar su desempeño en la organización (Canet-Giner et al., 2020; Wang et al., 2020).

Así, tanto el liderazgo como el comportamiento innovador requieren estudiarse y comprenderse, ya que se consideran recursos intangibles en muchas instituciones (Sengphet et al., 2019; Ali & Anwar, 2021). Así mismo, varias investigaciones han vinculado el liderazgo con la innovación (Atatsi et al., 2019; Li et al., 2019); tal como lo afirman Scott y Bruce (1994), un verdadero liderazgo se correlaciona con el comportamiento innovador. O como lo sustentan Azim et al., (2019), el liderazgo impacta y transforma el estado mental de los trabajadores, lo cual afecta positivamente el comportamiento creativo e innovador.

En el campo del conocimiento, la evidencia académica ha demostrado el impacto del liderazgo y el comportamiento innovador en los jefes, trabajadores o miembros de las instituciones (Zhou & Wu, 2018; Chen et al., 2018). Si bien esto ha motivado una mejor comprensión de ambas variables y su repercusión en distintas organizaciones, se han estudiado aisladamente. Se ha analizado el liderazgo y el comportamiento innovador por aparte, y su relación con otras variables, pero pocas veces se ha propuesto entender la relación entre ellas. Estas variables resultan necesarias para organizaciones en entornos competitivos, inciertos, en los que tanto el liderazgo como el comportamiento innovador les permitan a los integrantes de una institución actuar y reaccionar para el logro de objetivos (Curzi et al., 2019; Priadana et al., 2021).

En una época en que la globalización exige la competencia entre las instituciones, incluso en las menos esperadas, como las del ámbito militar, los recursos intangibles de las organizaciones se hacen más que necesarios (Li et al., 2019). Aunque las instituciones

castrenses se caractericen por contar con amplia experiencia entre sus integrantes, no se ha estudiado la relación entre el liderazgo y el comportamiento innovador y sus implicaciones a nivel de oficiales, con excepción de los estudios en el campo militar a distintos niveles jerárquicos (Norena-Chavez et al., 2021). No obstante, se ha establecido que el liderazgo y el comportamiento innovador en sus colaboradores mejora el nivel de desempeño (Newman et al., 2018; Cai et al., 2018).

Existen muchas explicaciones acerca de las causas por las que los integrantes de una institución desarrollan comportamientos innovadores (Bani-Melhem et al., 2018) o se ven influenciados por determinados estilos de liderazgo. Sin embargo, han sido poco analizadas las implicancias de ciertos liderazgos en las instituciones, como el liderazgo transformacional o el liderazgo transaccional (Purwanto et al., 2020). Por ejemplo, se ha vinculado directamente el liderazgo transformacional (Andriani et al., 2018; Buil et al., 2019) y el transaccional con el desempeño de los integrantes de las organizaciones (Purwanto et al. 2020). Asimismo, los comportamientos innovadores tienen impacto directo en el rendimiento y competitividad de las organizaciones (Ansari et al., 2018; Farrukh et al., 2021). Por otro lado, en contextos demandantes, como el campo militar, los liderazgos marcados son necesarios para el logro de objetivos institucionales. De igual forma, si los integrantes de las instituciones demuestran comportamientos innovadores influenciados por algún liderazgo, la organización logra una mayor efectividad y eficacia (Choi et al., 2016; Bednall et al., 2018).

Así, la evidencia planteada muestra la relación existente entre el liderazgo y el comportamiento innovador en distintos contextos donde se observa jerarquía en las organizaciones. En esta investigación, se investiga la relación entre estas dos variables en los oficiales de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. En esta institución se pretendió conocer la dinámica de los estilos de liderazgo y el comportamiento innovador de los oficiales. Así, este estudio tuvo como objetivo determinar qué estilo de liderazgo explica mejor el comportamiento innovador.

Para cumplir con este objetivo, la investigación se desarrolló con base en las principales teorías seminales de liderazgo (Burns, 1978; Bass, 1990) y comportamiento innovador (Scott & Bruce, 1994; Shalley, 1995). Estas propuestas teóricas permitieron elaborar el marco teórico que sustenta la hipótesis. Enseguida se presenta la metodología, donde se sustentan las técnicas estadísticas, el muestreo y las escalas de medición usadas. En los resultados se describen los principales hallazgos y se desarrolla el análisis estructural. Finalmente, se discuten los resultados.

Marco teórico

Liderazgo transformacional y transaccional

La definición de *liderazgo* ha variado desde sus primeras propuestas teóricas. En particular para los miembros de organizaciones, sus implicaciones se relacionan con la visión de

largo plazo y el logro de metas. Así, el liderazgo es un proceso para influenciar, motivar y dirigir a los individuos en el logro de metas organizacionales. Burns (1978) y Bass (1990) desarrollan este concepto y el sustento teórico sobre el tema que ha sido adoptado en las organizaciones en general. En esta investigación se estudian dos de los estilos más conocidos, descubiertos precisamente por Burns (1978): el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional se caracteriza por estar enfocado en el objetivo. Los líderes que aplican este estilo muestran conductas que son útiles y motivan a otros individuos de la organización. Según Burns (1978), este liderazgo se relaciona con la efectividad del líder y su influencia en las organizaciones, mientras que Bass (1990) lo orienta hacia el desempeño de los trabajadores. Es decir, para Bass, el liderazgo transformacional tiene un efecto en el desempeño de los trabajadores y en la innovación (Jung et al., 2003). Además, incide en cambios en la organización mediante la motivación de los trabajadores para superar su propio nivel individual. De esta forma, los líderes transformacionales son optimistas, confiables, motivan al grupo, delegan y promueven la innovación (Burns, 1978).

Por otro lado, en el liderazgo transaccional (Burns, 1978), la relación entre el líder y los subordinados es distinta. En este estilo, el líder, que conoce los intereses de los trabajadores, intercambia el trabajo de estos por aquello que quieren obtener. En otros términos, el líder intercambia el esfuerzo del individuo con recompensas. Se puede ver, entonces, que este liderazgo es distinto al liderazgo transformacional. Los líderes transaccionales usan la influencia de las recompensas y castigos para que los trabajadores se desempeñen mejor en sus tareas (Jung & Avolio, 1999). Para Bass (1985), la motivación en este estilo de liderazgo se caracteriza por que los trabajadores o seguidores conocen las acciones y recompensas para el logro de metas.

Comportamiento innovador

Para analizar el comportamiento innovador, es necesario contar con un sustento teórico acerca de la innovación (Scott & Bruce, 1994). Si bien el comportamiento y la innovación han sido analizados de forma independiente, para este estudio adquieren un énfasis único. La innovación es entendida como una actividad individual cuyo objetivo es desarrollar o crear ideas creativas (Janssen et al., 2004). En particular, los integrantes de una organización generan ideas cuando existen problemas en su trabajo o institución, para lo cual deben lidiar con desafíos que generan un alto grado de estrés entre ellos (Bunce & West, 1994; Janssen, 2000).

Scott y Bruce (1994) señalan que este complejo proceso comprende etapas. En principio, la persona reconoce que existe un problema por resolver con soluciones creativas. Luego, en consecuencia, desarrolla ideas creativas. Pasando este proceso, las personas que presentan un comportamiento innovador desarrollan un modelo que puede aplicarse y usarse en un entorno organizacional. En otras palabras, para que un individuo pueda exhibir un comportamiento innovador, debe pasar por distintas etapas y desarrollarse en un

contexto de necesidad. En general, las personas deben transitar de encontrar un problema a brindar soluciones únicas en beneficio de la organización.

El comportamiento innovador ha sido estudiado por muchos académicos de distintas disciplinas. Sin embargo, a pesar de estar directamente relacionado con el día a día de las organizaciones, no existe evidencia de su estudio en el ámbito militar, con la excepción de Norena-Chavez et al. (2021) y Battistelli et al. (2019), dos investigaciones que han examinado el comportamiento innovador en contextos militares. Por ello, esta investigación plantea un modelo particular del comportamiento innovador y su relación con los estilos de liderazgo en el contexto de oficiales militares.

Estilos de liderazgo y comportamiento innovador

La relación del liderazgo transformacional y el transaccional con el comportamiento innovador ha sido analizada por estudios en el campo de la psicología y la administración. Gracias a ello, se ha reconocido que, entre las variables que influyen en el comportamiento inoovador, el liderazgo es una de las más importantes (Newman et al., 2018; Miao et al., 2018; Bagheri & Akbari, 2017). En especial, la literatura académica apoya la influencia del liderazgo transformacional en los comportamientos innovadores; aunque también se ha establecido la implicancia del liderazgo transaccional, pero en menor escala.

Jung et al. (2003) habían planteado que existe un vínculo directo y positivo entre el liderazgo transformacional y la innovación organizacional. Los autores sugieren que esta relación ocurre debido a que los trabajadores se sienten empoderados, además de que cuentan con apoyo para la innovación. En esa misma línea, Pieterse et al. (2010) encontraron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador. Sin embargo, esta relación se explicaba por medio del empoderamiento psicológico. Los investigadores también han encontrado una mediación del empoderamiento psicológico en la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento innovador.

En la actualidad, la evidencia académica ha señalado la implicancia de los estilos de liderazgo en los niveles de comportamiento innovador. Tal es el caso de Zheng et al. (2019), quienes señalan que mayores niveles de liderazgo transaccional o transformacional derivan en altos niveles de comportamiento innovador. Asimismo, el estudio de Norena-Chavez et al. (2021) en el contexto militar de cadetes de los últimos años con niveles jerárquicos distintos establece una relación estadísticamente significativa entre los dos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) y el comportamiento innovador. En términos generales, los investigadores han demostrado que el liderazgo, ya sea empresarial u organizacional, influye en el comportamiento de los miembros de una organización, pues se ven motivados para innovar, experimentar, crear nuevas ideas, etc. Los seguidores se sienten identificados, encuentran modelos a imitar y generan soluciones innovadoras.

La revisión de la literatura relacionada con los estilos de liderazgo y el comportamiento innovador evidencia un vacío en el conocimiento de la relación entre ambas variables en contextos jerárquicos como el militar. Por ello, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Existe influencia positiva del liderazgo transformacional sobre el comportamiento innovador en los oficiales militares.

H2: Existe una influencia positiva del liderazgo transaccional sobre el comportamiento innovador en los oficiales militares.

Metodología

Este estudio es de naturaleza cuantitativa de corte transversal. Asimismo, tiene un alcance correlacional y explicativo. Para el análisis del modelo teórico, se emplearon pruebas estadísticas y el modelamiento de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés). El estudio replica la investigación de Norena-Chavez et al. (2021) con una muestra aleatoria conformada por oficiales de mandos medios del Ejercito del Perú, en los rangos de Mayor. El tamaño de la muestra se calculó según lo recomendado por Kline (2005). Así, la muestra estuvo compuesta por 103 oficiales de la Escuela Superior de Guerra del Perú. Los datos para medir los dos modelos propuestos se analizaron usando el *software* SmartPLS 3.3.3 (Ringle et al., 2015) y siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2014). La calidad de los datos se analizó mediante el mismo *software*.

Resultados

Calidad de los datos

Los datos recolectados se analizaron para encontrar casos atípicos usando la distancia de Mahalanobis (1930). Debido a que los resultados fueron satisfactorios, no fue necesario eliminar ninguno. La normalidad de los datos se analizó usando el coeficiente de Mardia (1970, 1974) para datos multivariados. De acuerdo con Hair et al. (2014), las pruebas PLS-SEM son las más adecuadas para analizar datos con estas características.

Evaluación del modelo de medida

Se evaluó el modelo de medida para conocer la influencia de cada indicador en las variables latentes. De acuerdo con Carmines y Zeller (1979), solo deben mantenerse los indicadores con cargas externas superiores a 0,707. La Tabla 1 y la Tabla 2 muestran las variables, los indicadores y sus respectivas cargas externas. Como se puede ver, las cargas de todos los indicadores están dentro de lo indicado por Carmines y Zeller (1979).

Tabla 1. Resultados de la evaluación del modelo de medición para el liderazgo transformacional

Variables	Indicadores	Cargas
Liderazgo transformacional	ltrf13	0,718
	ltrf14	0,791
	ltrf26	0,750
	ltrf31	0,764
	ltrf36	0,797
Comportamiento innovador	ci2	0,825
	ci3	0,783
	ci4	0,841
	ci5	0,855
	ci6	0,780
	ci7	0,832
	ci8	0,803
	ci9	0,711

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Resultados de la evaluación del modelo de medición para el liderazgo transaccional

Variables	Indicadores	Cargas
Liderazgo transaccional	ltr20	0,767
	ltr28	0,803
	ltr33	0,751
	ltr7	0,757
Comportamiento innovador	ci2	0,825
	ci3	0,788
	ci4	0,837
	ci5	0,847
	ci6	0,777
	ci7	0,839
	ci8	0,805
	ci9	0,774

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la validez y fiabilidad del modelo, se analizaron los siguientes criterios (Hair et al. 2014): a) alfa de Cronbach, b) fiabilidad compuesta, c) rho_A de Spearson y

d) la variable extraída media (AVE, por sus siglas en inglés). De acuerdo con Cronbach (1951), para que exista consistencia interna, el coeficiente alfa debe ser mayor a 0,7. De la misma manera se evaluó la fiabilidad compuesta y, como resultado, las variables presentan indicadores por encima del 0,7, que son los mínimos aceptados (Jöreskog, 1971; Hair et al., 2019). Para evaluar la validez convergente, se emplearon la rho_A y la AVE. El coeficiente rho_A, de acuerdo con Hair et al. (2019), debe ser mayor a 0,7, criterio que se cumple satisfactoriamente en este modelo. Adicionalmente, para que exista validez convergente, la AVE debe ser mayor a 0,5, criterio que este modelo también cumple. La Tabla 3 muestra la validez y fiabilidad del modelo.

Tabla 3. Validez y fiabilidad

	Alfa de Cronbach	**Fiabilidad compuesta**	**rho_A**	**AVE**
Comportamiento innovador	0,93	0,94	0,93	0,66
Liderazgo transformacional	0,82	0,88	0,83	0,59
Liderazgo transaccional	0,77	0,85	0,78	0,59

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la validez discriminante, se tuvo en cuenta el criterio de Fornell y Larcker, que compara la raíz cuadrada de los valores de la AVE con las correlaciones de las variables latentes. Para que exista validez discriminante, la raíz cuadrada de la AVE debe ser mayor que las correlaciones con otras variables. (Fornell & Larcker, 1981). La Tabla 4 muestra el cumplimiento de este criterio en las diferentes variables estudiadas.

Tabla 4. Criterio de Fornell y Larcker para evaluar la validez discriminante

	1	**2**
Comportamiento innovador	0,81	
Liderazgo transformacional	0,60	0,76
Comportamiento innovador	0,81	
Liderazgo transaccional	0,41	0,77

Fuente: Elaboración propia

Luego de este análisis, es claro que el modelo de medida es robusto y adecuado para estudiar la relación entre las dos variables exógenas y la variable endógena.

Evaluación del modelo estructural

Los índices de bondad de ajuste son diferentes tanto para la relación del liderazgo transformacional con el comportamiento innovador como para la relación del liderazgo transaccional con dicho comportamiento. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación más robusta de estas dos variables con el comportamiento innovador. De esta manera, la Figura 1 muestra la predicción del liderazgo transformacional sobre el comportamiento innovador, con una varianza explicada de 0,362. Por otro lado, la Figura 2 muestra la influencia del liderazgo transaccional sobre el comportamiento innovador, con una varianza explicada de 0,164. Esto significa que el poder explicativo (R^2) del primer modelo es de 36,2 %, mientras que el poder explicativo del segundo es de 16,4 %. Adicionalmente, se evaluó la relevancia predictiva de ambos modelos (Q^2). Para ambos casos, los valores son aceptables: el modelo 1 tiene una relevancia predictiva de 0,228, mientras que la relevancia predictiva del modelo 2 es de 0,102. Valores superiores a cero son considerados aceptables, aunque solo los valores superiores a 0,15 son recomendables para indicar relevancias predictivas aceptables. En ambos casos, los valores de relevancia predictiva son medios (Chin, 1998).

Figura 1. Modelo conceptual de la influencia del liderazgo transformacional sobre el comportamiento innovador de los oficiales del Ejército.
Fuente: Elaboración propia

Las rutas causales que explican las relaciones entre los tres constructos muestran valores significativos para ambos estilos de liderazgo. Así, el coeficiente de ruta del liderazgo transformacional hacia el comportamiento innovador es de 0,601, mientras que el del liderazgo transaccional hacia el comportamiento innovador es de –0,405. Además, ambas relaciones son estadísticamente significativas. De esto, se deduce que, en los oficiales del Ejército peruano, existe una influencia positiva del liderazgo transformacional sobre el comportamiento innovador, así como una influencia negativa del liderazgo transaccional sobre el mismo comportamiento. La Tabla 5 muestra los coeficientes de ruta y los resultados de la aplicación de la técnica del *bootstrapping* usando 5000 iteraciones.

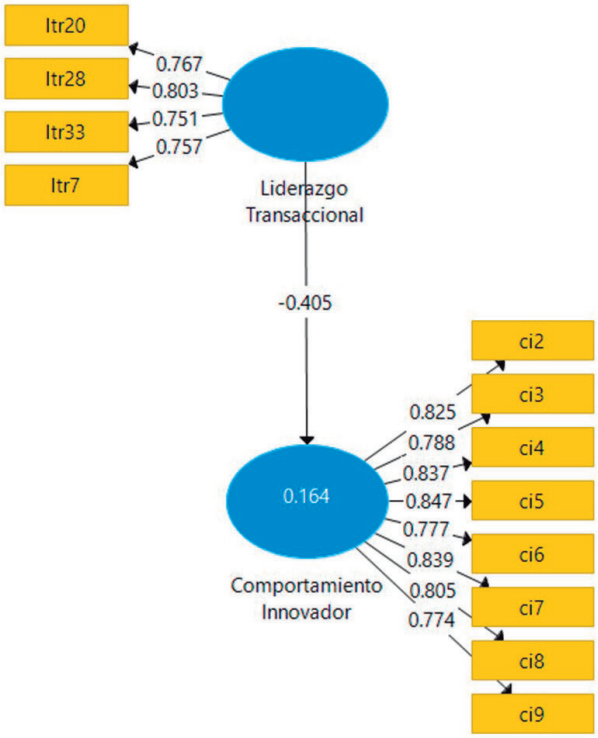

Figura 2. Modelo conceptual de la influencia del liderazgo transaccional sobre el comportamiento innovador de los oficiales del Ejército
Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Coeficientes de ruta y resultados del *boostrapping*

		Boostrapping		
Rutas causales	**Coeficientes de ruta**	**Media de la muestra**	**DE**	***p***
Liderazgo transformacional → CI	0,601	0,611	0,076	0,000
Liderazgo transaccionall → CI	0,405	0,434	0,073	0,000

DE: desviación estándar; *p*: nivel de significancia al 5 %.

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar los coeficientes de determinación de ambos modelos, se empleó el R^2. De acuerdo con Hair et al. (2019), esta medida sirve para evaluar el poder predictivo del

modelo y fluctúa entre 0 y 1. Según Henseler et al. (2009), en las ciencias sociales, valores entre 0,5 y 0,25 son moderados. De esta afirmación se concluye que ambos modelos presentan un poder predictivo moderado. La Tabla 6 muestra el R^2 de ambos modelos.

Tabla 6. R^2 de los dos modelos

	Comportamiento innovador
Liderazgo transformacional	0,469
Liderazgo transaccional	0,250

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el tamaño del efecto de ambos modelos, se empleó el F^2. De acuerdo con Cohen (1998), valores superiores a 0,3 son considerados como largos. En esta investigación, ambos modelos presentan tamaños de efectos largos. Para evaluar la relevancia predictiva, se empleó el Q^2. Según Hair et al. (2019), valores entre 0 y 0,25 son considerados pequeños. En esta investigación, ambos modelos presentan una relevancia predictiva pequeña. La Tabla 7 muestra el tamaño del efecto y la relevancia predictiva de ambos modelos.

Tabla 7. Tamaño de efecto F^2 y relevancia predictiva Q^2

	F^2	Q^2
Liderazgo transformacional → CI	0,801	0,245
Liderazgo transaccionall → CI	0,310	0,126

Fuente: Elaboración propia

Discusión

La evidencia académica revisada ha determinado los factores que afectan el comportamiento innovador de las organizaciones, si bien los estudios empíricos se han enfocado principalmente en organizaciones empresariales. En el ámbito militar, no existe evidencia internacional. En este sentido, el estudio de Norena-Chavez et al. (2021), que utiliza una muestra aleatoria de cadetes de los últimos años de estudios de la Escuela Militar del Ejercito del Perú, representa un antecedente importante en este contexto. Precisamente, esta investigación ha seguido el método empleado en dicho estudio, aunque esta vez se ha usado una muestra aleatoria en un nivel militar jerárquico distinto: oficiales de mandos medios. Al momento de la investigación, los oficiales estaban cursando la Maestría en Ciencias Militares con mención en planeamiento estratégico y toma de decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. Así, mientras que la investigación previa

analizó a cadetes en sus últimos años de estudio, esta investigación analiza oficiales del Ejército del Perú.

De acuerdo con lo evidenciado, los hallazgos de este estudio respaldan la relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador (H1). En cuanto a la influencia del liderazgo transaccional en el comportamiento innovador (H2), la relación es rechazada debido a que obtuvo resultados negativos, a pesar de ser estadísticamente significativa. Adicionalmente, la capacidad explicativa de este estilo de liderazgo respecto al comportamiento innovador no supera el 16 %. A propósito de ello, la literatura es concluyente al sostener que existe una relación significativa del estilo transformacional respecto al transaccional (Jung et al., 2003; Norena-Chavez et al., 2021). En la misma línea, Günzel-Jensen et al. (2018) encontraron resultados similares, aunque su aporte se orienta en analizar ambos estilos de liderazgo o la combinación de ambos.

Investigaciones previas han determinado que los estilos de liderazgo influyen en el comportamiento innovador contemplando variables mediadoras o moderadoras. En contraste, el modelo teórico de este estudio es directo, sin buscar efectos de variables mediadoras o moderadoras. Sin embargo, muchos de los resultados de investigaciones encontradas han estudiado la relación de los estilos de liderazgo y su efecto en el comportamiento innovador incluyendo variables independientes, moderadoras o mediadoras adicionales en sus modelos. Tal es el caso de Newman et al. (2018), quienes analizaron el rol del liderazgo emprendedor, la autoeficacia creativa y su influencia en el comportamiento innovador. De forma similar, Bagheri et al. (2020), además de las variables anteriores, emplearon la pasión emprendedora como factor adicional. Por su parte, Norena-Chavez y Thalassinos (2021) comprobaron que los estilos de liderazgo tienen relaciones positivas y significativas con variables asociadas con el emprendimiento.

Los resultados de estudios revisados y los de esta investigación coinciden en revelar que los líderes pueden impactar en los comportamientos de los integrantes de las organizaciones. En este sentido, se considera que una de las principales razones para que surjan comportamientos innovadores es el clima organizacional generado por los estilos de liderazgo de los mandos medios y altos que motivan a los trabajadores o miembros de la institución. Al respecto, el estilo de liderazgo que más se alinea con estos argumentos es el transformacional, lo que demuestra la efectividad de los líderes (Norena-Chavez et al., 2021).

La relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador respalda el conocimiento existente que indica que los estilos de liderazgo impactan en los comportamientos innovadores. Adicionalmente, impactar en los comportamientos de los miembros de una organización implica que estos puedan modificar conductas para el beneficio general de la organización. Aún quedaría por determinar la dinámica de estas variables con otras de interés en el ámbito militar, a fin de determinar estrategias basadas en evidencia.

Los estudios que analizan implicancias en el comportamiento de las personas suelen concentrarse en mejorar las habilidades o capacidades de los miembros de una organización. De acuerdo con esto, los resultados de este estudio sugieren que las organizaciones pueden elevar su desempeño mediante el comportamiento innovador de sus integrantes. Así, se espera que los oficiales peruanos con un estilo de liderazgo transformacional puedan causar impacto en los comportamientos de los miembros de equipos y de todo el Ejército. Al respecto, Dedahanov et al. (2019) han señalado que el empoderamiento mejora la explicación de comportamientos y habilidades de las personas, lo cual media en la relación entre liderazgo y comportamiento innovador.

Los resultados de este estudio destacan la importancia de delegar cierta autonomía para fomentar comportamientos innovadores. Sin embargo, esta investigación se desarrolló en un espacio caracterizado por su jerarquía: el ámbito militar. Dentro de los valores de las instituciones militares, el respeto y obediencia de los subordinados tiene un rol central, por lo cual ceder cierta autonomía a los subalternos implica un reto institucional. En este sentido, se podría generar cierta confusión en la interpretación de órdenes a seguir al agregar un mayor grado de libertad para actuar. Por ello, se deben cuidar las líneas a seguir a partir de estos resultados, con el fin de que las decisiones estén acompañadas de una debida orientación.

Investigaciones futuras podrían explorar nuevamente estos hallazgos. Para ello, es recomendable incluir variables mediadoras y/o moderadoras en el modelo teórico, tales como la personalidad, el *mindfulness* y la inteligencia emocional, así como usar datos primarios. Es importante reconocer que los hallazgos actuales también tienen limitaciones, tales como su naturaleza transversal y su referencia al Ejército de un solo país. Estas limitaciones llaman a no tomar estos resultados como guías finales sin previamente contar con mayor sustento empírico, al menos en el campo militar. Asimismo, es importante ampliar el tamaño muestral incluyendo otros países.

Cabe resaltar que este estudio no cuenta con estudios militares previos con los que se pueda comparar, a excepción del estudio de Norena-Chavez et al. (2021). Esto es una limitación, ya que las organizaciones del mismo ámbito poseen características homólogas. Por esta razón, no contar con un grupo comparable puede limitar los resultados o relaciones hipotéticas propuestas. Finalmente, aunque este estudio analiza los estilos de liderazgo, la literatura académica indica que el liderazgo transformacional tiene mayor impacto en el comportamiento innovador. En consecuencia, próximos estudios podrían centrarse en encontrar las relaciones entre los cinco subconstructos de ese estilo de liderazgo y el comportamiento innovador, con el fin de comprender mejor esas relaciones en el ámbito militar.

A pesar de dichas limitaciones, este estudio contribuye a nivel teórico y práctico en el avance del conocimiento y sus posibles aplicaciones. En general, para este caso, se ha comprobado que el liderazgo transformacional es eficaz en el ámbito militar para generar comportamientos innovadores. Aunque con un menor grado de influencia, también se

comprobó la incidencia del liderazgo transaccional en el comportamiento innovador en oficiales de mandos medios en un ejército nacional, el cual es un ámbito totalmente diferente al de las empresas. En este sentido, la generación de ideas y soluciones creativas son un desafío según su proveniencia.

Conclusiones y recomendaciones

Si bien en esta investigación se ha reconocido la importancia e influencia del liderazgo para los comportamientos innovadores, el estudio sobre las relaciones y diferencias entre los estilos de liderazgo frente a estos comportamientos aún es limitado. Sin embargo, muchas disciplinas, especialmente las que implican cargos jerárquicos y directivos, han invertido esfuerzos para seguir profundizando en su análisis.

La investigación demostró que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el comportamiento innovador. En contraste, comprobó que la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento innovador, a pesar de ser estadísticamente significativa, es negativa. Este estudio y sus conclusiones tienen sustento tanto teórico como empírico. Al respecto, es importante resaltar que, entre ambos estilos, el liderazgo transformacional es el que explicó mejor el comportamiento innovador de los oficiales militares peruanos, un hallazgo que guarda relación con la literatura académica presentada en los antecedentes y en el marco teórico.

Este artículo, al tiempo que contribuye al conocimiento existente sobre la relación entre estas variables a nivel conceptual, también amplía las líneas de investigación con estos conceptos desarrollados. Su valor recae en la comprensión del comportamiento innovador en el contexto militar. Asimismo, para futuras investigaciones, se sugiere incorporar variables que analicen los comportamientos; de hecho, disciplinas como la psicología o la sociología pueden contribuir con encontrar variables que moderen la relación entre los estilos de liderazgo y el comportamiento innovador. Con el fin de construir un modelo robusto que profundice este conocimiento, se sugiere también incluir variables independientes adicionales, como el empoderamiento y la creatividad. Una futura investigación podría también contrastar los resultados de investigaciones similares en cadetes, oficiales de rangos bajos y oficiales de rangos altos.

Los resultados de esta investigación son contundentes. A nivel práctico, los liderazgos impactan en el comportamiento innovador de trabajadores, seguidores, etc. Particularmente, la evidencia muestra que el liderazgo transformacional permite que los oficiales peruanos impacten los comportamientos innovadores en la institución militar. En esta medida, se recomienda que la institución implemente estrategias basadas en estos resultados para objetivos organizacionales y un mejor entendimiento de la dinámica de la institución.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer al Ejército del Perú por su apoyo en la realización de este artículo.

Declaración de divulgación

Los autores declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Financiamiento

Los autores no declaran fuente de financiamiento para la realización de este artículo.

Sobre los autores

Diego Norena-Chavez es doctor en administración estratégica de empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, máster en administración de negocios de Esade Business School (Barcelona) y administrador de empresas de la Universidad de Lima. Oficial de Reserva del Ejército del Perú. Es director y gerente de múltiples empresas en el Perú.

https://orcid.org/0000-0001-5292-2152 - Contacto: dnorena@pucp.pe

Rubén Guevara es Ph. D. y M. Sc. en *natural resource economics and management* de la Universidad de Idaho (EE. UU.). Es director de programas de doctorado del Centrum PUCP Business School (Perú) y director del Centro de Estudios de Empresas y Emprendimiento de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

https://orcid.org/0000-0002-4795-2557 - Contacto: rguevara@pucp.pe

Manuel Jesús Martín Gómez de la Torre Araníbar es jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú. Ex Comandante General del Ejército del Perú.

https://orcid.org/0000-0001-8924-8763 - Contacto: mgomezdelatorrea@ejercito.mil.pe

Referencias

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Self-leadership skills as intangible resources for sustainable competitive advantage. *Advanced Engineering Science, 46*(1), 88-104. https://ssrn.com/abstract=3824663

Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research, 7*(7), 19-29. https://bit.ly/3vB9xnI

Ansari, N. Y., Siddiqui, S. H., & Farrukh, M. (2018). Effect of high performance work practices on job embeddedness and employee innovative behavior. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences, 8*(2), 64-88. http://www.ijceas.com/index.php/ijceas/article/view/249

Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research, 16*(3). https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052

Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review, 42*(7), 837-858. https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0286

Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2020). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 1-23. https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094

Bagheri, A., & Akbari, M. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship, 50*(1), 28-35. https://doi.org/10.1111/jnu.12354

Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behaviour. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1601-1620. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly, 30*(3), 361-381. https://doi.org/10.1002/hrdq.21344

Bednall, T. C., Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: How much transformational leadership do you need? *British Journal of Management, 29*(4), 796-816. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management, 77*, 64-75. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014

Bunce, D., & West, M. (1994). Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress. *Work & Stress, 8*(4), 319-331. https://doi.org/10.1080/02678379408256539

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row.

Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology, 34*(2), 203-217. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536-y

Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C., & Escribá-Carda, N. (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics, 29*(3), 277-296. https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0018

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment.* Sage.

Chatchawan, R., Trichandhara, K., & Rinthaisong, I. (2017). Factors affecting innovative work behavior of employees in local administrative organizations in the South of Thailand. *International Journal of Social Sciences and Management, 4*(3), 154-157. https://doi.org/10.3126/ijssm.v4i3.17755

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(3), 326-339. https://doi.org/10.1108/lodj-10-2017-0307

Chin, W. (1998). The partial least square approach to structural equation modelling. En G. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum.

Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review, 45*(3), 459-479. https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058

Cohen, J. (1998). *Statically power analysis for the behavioral sciences.* Laurence Erlbaum Associates.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16***,** 297-334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A. C., & Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in Psychology, 10*, 1659. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01659

Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability, 11*(6), 1-14. https://doi.org/10.3390/su11061770

Ding, H., Lin, X., & Su, W. (2020). Employee strengths use and innovative behavior: A moderated mediation model. *Chinese Management Studies, 15*(2), 350-362. https://doi.org/10.1108/cms-05-2019-0191

Farrukh, M., Ansari, N. Y., Raza, A., Meng, F., & Wang, H. (2021). High-performance work practices do much, but HERO does more: An empirical investigation of employees' innovative behavior from the hospitality industry. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0448

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800313

Grunberg, N., Barry, E., Callahan, C., Kleber, H., McManigle, J., & Schoomaker, E. (2018). A conceptual framework for leader and leadership education and development. *International Journal of Leadership in Education, 22*(5), 644-650. https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1492026

Günzel-Jensen, F., Hansen, J., Jakobsen, M., & Wulff, J. (2018). A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior. *International Journal of Public Administration, 41*(12), 957-970. https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1303711

Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* Sage.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1) 2-34. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Nair, P. K. (2016). Importance of commitment in encouraging employees' innovative behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 8*(1), 70-83. http://doi.org/10.1108/apjba-06-2015-0054

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New Challenges to International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons, 64*(2), 273-284. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.11.008

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 129-145. https://doi.org/10.1002/job.242

Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika, 36*(4), 409-426. https://doi.org/10.1007/BF02291366

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal, 42*(2), 208-218. https://doi.org/10.5465/257093

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly, 14*(4-5), 525-544. https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00050-x

Kline, R. B. (2005). *Principies and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). Guilford.

Liao, S. H., Chen, C. C., & Hu, D. C. (2018). The role of knowledge sharing and LMX to enhance employee creativity in theme park work team: A case study of Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(5), 2343-2359. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0522

Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability, 11*(6), 1594. https://doi.org/10.3390/su11061594

Mahalanobis, P. C. (1930). On tests and measures of group divergence. *Journal of the Asiatic Society of Bengal, 26*, 541-588. http://hdl.handle.net/10263/1639

Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika, 57*, 519-530. https://doi.org/10.1093/biomet/57.3.519

Mardia, K. V. (1974). Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics (Series B), 36*(2), 115-128. https://www.jstor.org/stable/25051892

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review, 78*(1), 71-81. https://doi.org/10.1111/puar.12839

Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research, 89*, 1-9. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001

Norena-Chavez, D., Céliz Kuong, J. O., & Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova, 19*(33), 29-50. https://doi.org/10.21830/19006586.732

Norena-Chavez, D., & Thalassinos, E. I. (2021). The mediation effect of entrepreneurial self-efficacy in the relationship between entrepreneurial passion and leadership styles. *Academy of Strategic Management Journal, 20*(2), 1-9. https://bit.ly/3sKlZ2B

Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 609-623. https://doi.org/10.1002/job.650

Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2019). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 11-33. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.002

Priadana, S., Sunarsi, D., Wahyitno, A., Sudarso, A., Mogi, A., Agustin, F., Irawati, L., Supriyadi, Kahpi, H., Wandi, D., & Purwanto, A. (2021). The effect of strategic leadership on competitive strategy and business performance: Evidence from Indonesian SME's. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 25*(4), 4908-4918. https://bit.ly/35VbS25

Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education, 2*(1), 304-314. https://bit.ly/3KgkVcE

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3* [*software*]. SmartPLS.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37,* 580-607. https://doi.org/10.5465/256701

Sengphet, P., Hui, L., & Phong, L. (2019). The pathway to improve innovation capacity for Lao firms: the roles of transformational leadership and psychological resources of employees. *Journal of Business Administrative Studies, 5*(2), 224-239. https://doi.org/10.20469/ijbas.5.10004-4

Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal, 38*(2), 483-503. https://doi.org/10.5465/256689

Wang, Z., Cui, T., & Cai, S. (2021). How and when team reflexivity influences employee innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology, 37*(1). https://doi.org/10.1108/JMP-11-2020-0590

Wang, Z., Sun, C., & Cai, S. (2020). How exploitative leadership influences employee innovative behavior: the mediating role of relational attachment and moderating role of high-performance work systems. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(2), 233-248. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0203

Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business, 12*(4), 888-918. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068

Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(3), 375-387. https://doi.org/10.1108/lodj-07-2017-0181