Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2026,
Volumen 10, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CONFIANZA Y BIENESTAR PSICOLÓGICO-LABORAL: INTERACCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES EN COLABORADORES DEL PODER JUDICIAL DE PUNO, 2023

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRUST, AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AT WORK: INTERACTION OF PSYCHOSOCIAL FACTORS AMONG EMPLOYEES OF THE PUNO JUDICIAL BRANCH, 2023

Jesús Efraín Gallegos Loayza
Universidad Nacional del Altiplano Puno

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4.25673

Liderazgo transformacional, confianza y bienestar psicológico-laboral: Interacción de factores psicosociales en colaboradores del Poder Judicial de Puno, 2023

Jesús Efraín Gallegos Loayza[1]
jegal29essalud@gmail.com
https://orcid.org/0009-0005-6976-4492
Universidad Nacional del Altiplano Puno
Perú

RESUMEN

El análisis realizado en el Poder Judicial de Puno en 2023, identificó una brecha significativa en el liderazgo, atribuida principalmente a la falta de conocimiento sobre las competencias necesarias para la gestión de personal. Esta deficiencia, influenciada por una estructura organizacional inadecuada, disminuye la confianza en los líderes, afectando negativamente tanto el bienestar psicológico como la satisfacción laboral de los trabajadores. El objetivo principal de la investigación fue determinar el nivel de influencia del liderazgo transformacional en la confianza en el líder, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico de los colaboradores. Se aplicó una encuesta adaptada a 258 trabajadores, bajo un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional-explicativo, con un diseño no experimental y transversal. Los resultados demostraron que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con las tres variables mencionadas, siendo la confianza en el líder el único factor mediador entre ellas. Estos hallazgos validan la influencia del liderazgo transformacional sobre aspectos poco explorados en estudios previos, y subrayan que tanto el bienestar psicológico como la satisfacción laboral dependen en gran medida de la existencia de confianza en los líderes. Por otro lado, se determinó que los colaboradores perciben positivamente este tipo de liderazgo, concluyendo que los problemas detectados, podrían deberse a otros factores internos, como operativos y estructurales. Esto plantea la necesidad de una reevaluación profunda de los conceptos estudiados y la formulación de recomendaciones específicas que puedan ser implementadas por la institución para mejorar su clima laboral y organizacional.

Palabras clave: Bienestar psicológico; confianza; liderazgo; mediación; satisfacción.

[1] Autor principal
Correspondencia: jegal29essalud@gmail.com

Transformational leadership, trust, and psychological well-being at work: interaction of psychosocial factors among employees of the Puno Judicial Branch, 2023

ABSTRACT

The analysis conducted in the Judicial Branch of Puno in 2023, identified a significant gap in leadership, mainly attributed to the lack of knowledge about the competencies required for personnel management. This deficiency, influenced by an inadequate organizational structure, diminishes trust in leaders, negatively affecting both the psychological well-being and job satisfaction of workers. The main objective of the research was to determine the level of influence of transformational leadership on trust in the leader, job satisfaction and psychological well-being of employees. An adapted survey was applied to 258 workers, under a quantitative, correlational-exploratory approach, with a non-experimental and cross-sectional design. The results showed that transformational leadership is positively related to the three variables mentioned above, with trust in the leader being the only mediating factor among them. These findings validate the influence of transformational leadership on aspects little explored in previous studies, and underline that both psychological well-being and job satisfaction depend to a great extent on the existence of trust in leaders. On the other hand, it was determined that employees perceive this type of leadership positively, concluding that the problems detected could be due to other internal factors, such as operational and structural factors. This raises the need for an in-depth re-evaluation of the concepts studied and the formulation of specific recommendations that can be implemented by the institution to improve its work and organizational climate.

***Keywords*:** Confidence, leadership, mediation, psychological well-being, satisfaction.

Artículo recibido 20 mayo 2026
Aceptado para publicación: 20 junio 2026

INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado por su capacidad para motivar e inspirar a los colaboradores, promoviendo cambios significativos tanto en el ámbito personal como organizacional (Bass, 1985). Este tipo de liderazgo se asocia con el desarrollo de relaciones de confianza entre líderes y seguidores, lo cual es fundamental para lograr un rendimiento organizacional excepcional (Northouse, 2018). La literatura sobre el tema ha mostrado que los líderes transformacionales son capaces de influir positivamente en la satisfacción laboral y el bienestar psicológico de sus colaboradores (Avolio & Bass 2002; Tims et al. 2011). La confianza en el líder, un elemento central de esta teoría, juega un papel mediador crucial en las relaciones laborales (Dirks & Ferrin, 2002). En este sentido, se ha encontrado que la confianza actúa como un puente que facilita la adopción de comportamientos positivos entre los empleados (Breevaart & Zacher, 2019). Además, estudios recientes destacan cómo la confianza influye directamente en la relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar de los colaboradores (Breevaart & Bakker, 2018).

En el contexto del Poder Judicial de Puno, donde la presión laboral y las demandas emocionales son altas, es esencial investigar cómo el liderazgo transformacional afecta la percepción de confianza, satisfacción y bienestar de los trabajadores (Skakon et al. 2021). Este sector, al ser una institución pública, enfrenta desafíos particulares en cuanto a la gestión del talento humano y la construcción de ambientes laborales saludables (Kelloway et al. 2012). Las investigaciones previas sugieren que un liderazgo basado en principios transformacionales contribuye a un entorno organizacional más saludable, que promueve el bienestar y reduce el estrés laboral (Arnold 2017; Lee et al. 2020). Este enfoque no solo beneficia el desempeño de los empleados, sino que también mejora su bienestar psicológico, generando un círculo virtuoso de alta motivación y compromiso (Hentrich et al. 2017).

El liderazgo transformacional ha demostrado ser un factor clave para mejorar la motivación intrínseca y la satisfacción laboral, lo que, a su vez, mejora el rendimiento organizacional (Clarke 2013; Afsar & Umrani, 2020). Esta influencia positiva se extiende a la calidad de vida laboral de los empleados, promoviendo un entorno más saludable tanto a nivel físico como mental (Huang & Hsieh, 2019). La satisfacción laboral está íntimamente ligada a las interacciones de los empleados con sus líderes, quienes pueden fomentar un ambiente de trabajo positivo a través de una comunicación abierta y un

reconocimiento continuo (González-Romá & Hernández 2016; Clarke 2013). A través del liderazgo transformacional, los empleados se sienten más comprometidos con la misión de la organización, lo que aumenta tanto su rendimiento como su satisfacción (Schaufeli et al. 2019). También se ha evidenciado que este estilo de liderazgo promueve un sentido de propósito y conexión emocional con la tarea (Deci & Ryan 2000; Van Dierendonck et al. 2014).

Asimismo, investigaciones han identificado que la mediación de variables como la autoeficacia y la inteligencia emocional fortalece los efectos del liderazgo transformacional sobre el bienestar (Miao et al. 2018; Harms & Credé 2010). En entornos de alta exigencia, como el sistema judicial, estos aspectos adquieren una relevancia aún mayor (Zhang et al. 2022). Estudios como el de Gillet et al. (2013) han demostrado que el liderazgo que apoya la autonomía mejora la satisfacción laboral y reduce la rotación. Del mismo modo, Liao et al. (2022) señalan que el liderazgo ético y transformacional se relaciona con la salud organizacional. En línea con esto, Braun et al. (2013) destacan que el apoyo del líder influye directamente en la percepción de justicia organizacional. Adicionalmente, trabajos como los de Nielsen et al. (2009) y Kranabetter & Niessen (2017), confirman que el liderazgo puede influir en la resiliencia emocional de los trabajadores.

La importancia de estudiar estos factores dentro del contexto judicial de Puno radica en los retos específicos que enfrentan los colaboradores del sector público en entornos con altos niveles de burocracia, pero también de presión (Montano et al. 2017; Breevaart & Bakker, 2018). En este contexto, la interacción entre liderazgo transformacional, confianza en el líder, satisfacción laboral y bienestar psicológico es un factor crucial para mejorar tanto la eficiencia organizacional como la calidad del trabajo realizado (Tims et al. 2011; Liu et al. 2020). Además, se ha encontrado que líderes que practican un enfoque transformacional tienen mayor capacidad de mitigar los efectos del burnout en los trabajadores (García-Cabrera et al. 2018). Según Wang et al. (2005), el vínculo afectivo generado por estos líderes aumenta el compromiso organizacional. De igual forma, Xu et al. (2016) plantean que el liderazgo transformacional puede impactar positivamente la innovación y la disposición al cambio. Incluso en el contexto del poder judicial, donde la estructura jerárquica es rígida, un liderazgo transformacional puede generar mejoras sostenibles (Krasikova et al. 2013).

Por tanto, permitió entender mejor cómo el liderazgo transformacional, al actuar como un mediador entre las diferentes variables organizacionales, contribuye al bienestar general de los empleados en el Poder Judicial de Puno (Bakker & Demerouti, 2017; Podsakoff et al. 1990). Asimismo, se analizó cómo la confianza en el líder fortalece este efecto y actúa como una fuerza estabilizadora dentro de las dinámicas laborales (Luthans & Youssef, 2007). En última instancia, este estudio tuvo el objetivo de generar recomendaciones que puedan ser implementadas para mejorar la gestión organizacional en el Poder Judicial de Puno 2023 y otros entes públicos en contextos similares. Asimismo, se planteó como objetivo general; Determinar la influencia del liderazgo transformacional sobre la Confianza en el Líder, la Satisfacción Laboral y el bienestar psicológico en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023 y como objetivos específicos los siguientes; Medir la relación del Liderazgo transformacional, la confianza en el líder, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023; Determinar el nivel de influencia del liderazgo transformacional y la confianza en el líder en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023; Determinar el nivel de influencia de la confianza en el líder y la Satisfacción Laboral en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023; Determinar el nivel de influencia de la confianza en el líder y el bienestar Psicológico en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023. Finalmente de determino la siguiente hipótesis general; El Liderazgo transformacional influye significativamente sobre la confianza en el Líder, la Satisfacción Laboral y el bienestar psicológico de los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023.

METODOLOGÍA

Ámbito o lugar de estudio

La investigación se desarrolló en la **Región de Puno**, situada en el altiplano andino del sureste del Perú, limitando con Bolivia y con las regiones de Cusco, Arequipa, Moquegua, Tacna y Madre de Dios. Se caracteriza por su **geografía elevada** (más de 3,800 m s. n. m.), su **diversidad cultural** y su particular composición demográfica, conformada mayormente por comunidades **quechuas y aimaras**. Estas condiciones influyen en las dinámicas institucionales, laborales y sociales, generando desafíos en la gestión pública y en el desarrollo organizacional.

En este contexto, el **Poder Judicial de Puno** enfrenta retos vinculados con la infraestructura, las condiciones laborales y la dispersión geográfica de sus sedes. Por ello, el estudio titulado *"Interacción*

del liderazgo transformacional y el papel mediador de la confianza en el líder, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico en los colaboradores del Poder Judicial – Puno 2023" cobra especial relevancia, al analizar cómo el liderazgo transformacional incide en la motivación, confianza y bienestar de los trabajadores en un entorno institucional exigente y culturalmente diverso.

Diseño y paradigma de la investigación

El estudio se enmarca dentro del **paradigma positivista**, el cual busca explicar las relaciones causales entre variables mediante la observación objetiva y el análisis estadístico.

El **tipo de investigación** fue **básica o pura**, orientada a generar conocimiento teórico sobre las relaciones entre liderazgo transformacional, confianza, satisfacción y bienestar psicológico.

El **enfoque** fue **cuantitativo**, dado que se emplearon mediciones numéricas y técnicas estadísticas para analizar los datos.

El **alcance** fue **correlacional-explicativo**, puesto que se examinó la relación existente entre las variables y se evaluó la influencia de la variable independiente sobre las dependientes.

El **diseño** fue **no experimental, transeccional y correlacional**, ya que no se manipuló deliberadamente ninguna variable y la recolección de información se realizó en un único momento durante el año 2023.

Población y muestra

La **población** estuvo conformada por los **trabajadores jurisdiccionales y administrativos** del Poder Judicial de Puno activos durante el año 2023.

La **muestra** se determinó mediante un **muestreo probabilístico aleatorio simple**, considerando una población finita de 258 trabajadores judiciales. Los criterios de inclusión fueron:

- Ser trabajador activo del Poder Judicial de Puno durante el periodo de aplicación del estudio.
- Desempeñar funciones administrativas o jurisdiccionales.
- Aceptar voluntariamente participar en la investigación.

Los criterios de exclusión fueron:

- Personal con licencia prolongada o fuera de labores durante la recolección de datos.
- Trabajadores con menos de seis meses de servicio en la institución.

El **tamaño de la muestra** se calculó con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, obteniéndose un número representativo de participantes que garantizó la validez estadística del estudio.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Para la recolección de información se utilizó un **cuestionario estructurado tipo Likert**, diseñado con base en instrumentos previamente validados en estudios internacionales sobre liderazgo y bienestar organizacional.

El cuestionario fue **validado por juicio de expertos** de Estados Unidos, Colombia y Perú, especializados en liderazgo transformacional y psicología organizacional.

La técnica utilizada fue la **encuesta presencial**, aplicada en formato físico impreso.

Cada cuestionario fue identificado con un código numérico anónimo para garantizar la **confidencialidad** y trazabilidad de la información.

Materiales empleados:

- Computadora portátil HP Pavilion x360, Intel Core i7, RAM 16 GB (procesamiento y análisis de datos).
- Impresora Canon PIXMA G2110 (impresión de cuestionarios y credenciales).
- Hojas bond A4 Chamex 75 g/m² (impresión de cuestionarios).
- Bolígrafos Faber-Castell Trilux (llenado de encuestas).
- Etiquetas adhesivas Avery (codificación de cuestionarios).
- Maletín Totto Caminatta Pro (traslado de documentos).

Variables de estudio

- **Variable independiente:** Liderazgo transformacional.
- **Variables dependientes:** Confianza en el líder, Satisfacción laboral y Bienestar psicológico.

Estas variables se operacionalizaron de acuerdo con los objetivos específicos del estudio, analizando las relaciones y el impacto del liderazgo transformacional sobre las demás.

Procedimientos de análisis de datos

Los datos recolectados fueron procesados con el programa **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 26**.

Se efectuaron los siguientes procedimientos estadísticos:

1. **Pruebas de normalidad:** Shapiro–Wilk, confirmando distribución normal ($p > 0.05$).
2. **Análisis descriptivo:** medias, desviaciones estándar y frecuencias.

3. **Correlaciones bivariadas:** coeficiente R de Pearson para medir la relación entre variables.

4. **Análisis de regresión lineal simple y múltiple**, para determinar el grado de influencia del liderazgo transformacional sobre la confianza, satisfacción laboral y bienestar psicológico.

5. **Nivel de significancia estadística:** $p < 0.05$.

Estos procedimientos garantizaron la **replicabilidad y validez estadística** de los resultados obtenidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Descripción general de los datos recolectados

La investigación realizada en el Poder Judicial de Puno durante el 2023, aplicó los Baremos, como técnica de la estadística descriptiva para clasificar las variables de estudio (liderazgo transformacional, confianza en el líder, satisfacción laboral y bienestar psicológico) en niveles bajo, medio y alto. Esta metodología permitió identificar patrones clave sobre la percepción y experiencia laboral de los colaboradores. Resultando los siguientes datos:

Liderazgo transformacional: El 60,5% de los colaboradores percibe un alto nivel de liderazgo transformacional. Esto sugiere una influencia positiva de los líderes sobre sus equipos.

Confianza en el líder: Un significativo 67,8% de los trabajadores tiene un alto nivel de confianza en sus líderes, reflejando relaciones laborales sólidas y confiables.

Satisfacción laboral: La mayoría (60,9%) presenta una satisfacción laboral media, mientras que un 25.6% tiene una alta satisfacción, y un 13,6% muestra insatisfacción.

Bienestar psicológico: El 56,2% reporta un alto nivel de bienestar psicológico, destacando un entorno emocionalmente saludable para la mayoría del personal.

Relaciones cruzadas:

Existe una fuerte relación entre liderazgo transformacional y confianza en el líder, donde el 53,9% de los que perciben un liderazgo alto también tienen alta confianza.

La confianza en el líder se relaciona con la satisfacción laboral, ya que el 39,5% de quienes confían en su líder muestran satisfacción media y un 24,4% alta.

También hay una correlación positiva entre confianza y bienestar psicológico, con un 49,2% de empleados que presentan ambas variables en nivel alto.

Tabla 1

Resultados descriptivos de la situación actual de los Colaboradores del Poder Judicial 2023.

Variable Principal	Nivel Bajo (%)	Nivel Medio (%)	Nivel Alto (%)
Liderazgo Transformacional	8,9	30,6	60,5
Confianza en el Líder	5,4	26,7	67,8
Satisfacción Laboral	13,6	60,9	25,6
Bienestar Psicológico	2,7	41,1	56,2

Nota. Procesado en el SPSS en base al instrumento aplicado.

Resultados en relación al Objetivo Específico 1

Objetivo: Medir la relación del liderazgo transformacional con la confianza en el líder, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico en los colaboradores del Poder Judicial Puno – 2023.

Se realizaron análisis de correlación según el modelo conceptual propuesto. Todos los resultados muestran correlaciones **positivas, fuertes y significativas** entre las variables estudiadas (valor de **p = 0,000** en todos los casos, menor al nivel de significancia **α = 0,05**), lo que lleva a aceptar las hipótesis alternativas y rechazar las hipótesis nulas. Esto implica que:

Liderazgo Transformacional y Confianza en el Líder: Existe una relación fuerte y positiva (r = 0,704). Un liderazgo transformacional elevado se traduce en mayores niveles de confianza en el líder.

Confianza en el Líder y Satisfacción Laboral: Existe una relación positiva considerable (r = 0,575). Cuando los colaboradores confían en sus líderes, su satisfacción laboral aumenta.

Confianza en el Líder y Bienestar Psicológico: Se encontró una relación positiva fuerte (r = 0,647). La confianza en el líder impacta directamente en el bienestar psicológico de los colaboradores.

Liderazgo Transformacional con todas las variables: Confianza en el líder (r = 0,704), Satisfacción laboral (r = 0,504), Bienestar psicológico (r = 0,562). Esto sugiere que el liderazgo transformacional es una variable clave para mejorar no solo la confianza, sino también el clima y la salud emocional del equipo.

Tabla 2

Cuadro resumen de correlaciones.

Variables Relacionadas	Coeficiente de Correlación (r)	Nivel de Significancia (p)
Liderazgo Transformacional ↔ Confianza en el Líder	0,704**	0.000
Confianza en el Líder ↔ Satisfacción Laboral	0,575**	0.000
Confianza en el Líder ↔ Bienestar Psicológico	0,647**	0.000
Liderazgo Transformacional ↔ Satisfacción Laboral	0,504**	0.000
Liderazgo Transformacional ↔ Bienestar Psicológico	0,562**	0.000
Satisfacción Laboral ↔ Bienestar Psicológico	0,545**	0.000

Nota. Todos los resultados son significativos al nivel 0.01 bilateral, lo que respalda la validez estadística de las asociaciones.

Resultados en relación al Objetivo Específico 2

Objetivo: Determinar el nivel de influencia del liderazgo transformacional y la confianza en el líder en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023.

Para determinar el **nivel de influencia del liderazgo transformacional en la confianza en el líder** en los colaboradores del **Poder Judicial de Puno – 2023, se** utilizó un modelo de **regresión lineal simple**. Los resultados fueron los siguientes:

Resumen del modelo:

R = 0,704: Existe una alta correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la confianza en el líder.

R^2 = 0,496: Aproximadamente el 49,6% de la variabilidad en la confianza en el líder se explica por el liderazgo transformacional.

El error estándar de la estimación es 8,684, lo cual indica un nivel aceptable de precisión.

ANOVA:

El valor de F = 251,442 con una significancia p < 0,001, confirma que el modelo de regresión es estadísticamente significativo, es decir, el liderazgo transformacional tiene un efecto real sobre la confianza en el líder.

Coeficientes:

El coeficiente B = 1,358, con significancia p < 0,001, indica que por cada punto que aumenta el liderazgo transformacional, la confianza en el líder aumenta en promedio 1,358 puntos.

La constante es de 7,938, representando el valor de confianza en el líder cuando el liderazgo transformacional es cero.

En consecuencia, el liderazgo transformacional tiene una influencia significativa y positiva sobre la confianza en el líder. Es decir, cuando los líderes ejercen comportamientos transformacionales (visión clara, inspiración, motivación, apoyo individualizado), los colaboradores desarrollan mayores niveles de confianza hacia ellos. Este tipo de liderazgo promueve la admiración, el respeto y la credibilidad, lo cual se alinea con las teorías propuestas por autores como Sosik et al. (2002).

Tabla 3

Cuadro resumen de resultados

Elemento evaluado	Resultado / Valor
Coeficiente de correlación (R)	0,704
Coeficiente de determinación (R^2)	0,496
Significancia del modelo (p - ANOVA)	0,000
Coeficiente B (pendiente de la regresión)	1,358
Constante del modelo (intersección)	7,938
Error estándar de la estimación	8,684
Valor F (ANOVA)	251,442

Nota. Procesado en el SPSS en base al instrumento aplicado.

Resultados en relación al Objetivo Específico 3

Objetivo: Determinar el nivel de influencia de la confianza del líder y la Satisfacción Laboral en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023.

Para determinar el nivel de influencia de la **Confianza en el Líder** sobre la **Satisfacción Laboral** de los colaboradores del **Poder Judicial de Puno en 2023,** se aplicó un modelo de **regresión lineal simple.**

Los resultados principales son:

Resumen del Modelo:

El coeficiente de correlación (R) es 0,575, lo cual indica una correlación positiva moderada entre ambas variables.

El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,331$) señala que el 33.1 % de la variabilidad de la satisfacción laboral se explica por la confianza en el líder.

El modelo es consistente y explica bien el comportamiento de la variable dependiente.

Análisis de Varianza – ANOVA

La prueba F es 126,497 con un valor de significancia p = 0,000, lo cual indica que el modelo de regresión es estadísticamente significativo.

Esto significa que la variable Confianza en el Líder tiene un efecto real sobre la Satisfacción Laboral.

Coeficientes de Regresión

El coeficiente B = 0,515 muestra que por cada unidad que aumenta la confianza en el líder, la satisfacción laboral incrementa en 0,515 unidades, manteniendo todo lo demás constante.

Este coeficiente es estadísticamente significativo (p = 0.000).

En consecuencia, la relación entre la Confianza en el Líder y la Satisfacción Laboral es significativa y positiva. A mayor percepción de confianza en el líder, mayor será la satisfacción laboral. Esto valida la hipótesis de que el liderazgo basado en la confianza tiene un impacto directo en el bienestar y desempeño de los colaboradores. Además, se confirma lo planteado por teóricos como Bennis & Nanus (1985); Yukl (2008); & Fairholm (1994), respecto a la importancia de la confianza para la eficacia del liderazgo.

Tabla 4

Cuadro resumen de resultados

Descripción	Resultado Clave
Resumen del Modelo de Regresión	$R = 0,575$, $R^2 = 0,331$
ANOVA (Análisis de Varianza)	$F = 126,497$, $p = 0,000$
Coeficientes de Regresión	$B = 0,515$, $p = 0,000$

Nota. Procesado en el SPSS en base al instrumento aplicado.

Resultados en relación al Objetivo Específico 4

Objetivo: Determinar el nivel de influencia de la confianza del líder y el bienestar Psicológico en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023.

Se aplicó un **modelo de regresión lineal simple** para analizar la influencia de la **Confianza en el Líder** sobre el **Bienestar Psicológico** de los colaboradores del Poder Judicial de Puno en 2023. Los resultados indican una relación **positiva y altamente significativa** entre ambas variables.

Resumen del Modelo:

El coeficiente de correlación R = 0,647 indica una relación positiva moderadamente alta.

El R cuadrado ajustado = 0,416 revela que el 41,6% de la varianza del bienestar psicológico se explica por la confianza en el líder. Esto demuestra que el modelo es estadísticamente válido y consistente.

El error estándar de la estimación (4,837) indica una variabilidad aceptable en torno a la línea de regresión.

Análisis de Varianza: El modelo es estadísticamente significativo con un valor F = 183,835 y p = ,000, lo cual implica que el modelo predice significativamente el bienestar psicológico en función de la confianza en el líder.

Coeficientes de Regresión: La constante es 6.112, y el coeficiente B para la confianza en el líder es 0,498, lo que indica que por cada incremento de una unidad en la confianza en el líder, el bienestar psicológico aumenta en 0.498 unidades.

El valor t = 13,559 (p = .000) confirma que el coeficiente es altamente significativo.

Se concluye que la confianza en el líder tiene un impacto directo y significativo en el bienestar psicológico de los trabajadores. Esta relación sugiere que un liderazgo confiable es crucial para promover un ambiente saludable, emocionalmente estable y productivo dentro del Poder Judicial. Este hallazgo coincide con lo postulado por Ryff & Singer (1996), quienes destacan que la confianza en las relaciones interpersonales influye positivamente en el desarrollo y madurez del personal.

Tabla 5

Cuadro resumen de resultados

Contenido	**Principales Resultados**
Resumen del Modelo	R = 0,647, R^2 ajustado = 0,416, Error estándar = 4.837
ANOVA del modelo	F = 183,835, Sig. = 0.000
Coeficientes de regresión	B = 0,498, t = 13,559, Sig. = 0.000

Nota. Procesado en el SPSS en base al instrumento aplicado.

Resultados en relación al Objetivo General

Objetivo: Determinar el nivel de influencia del Liderazgo transformacional y la confianza en el líder, la Satisfacción Laboral, el bienestar psicológico en los colaboradores del Poder Judicial Puno 2023.

Modelo de Regresión Lineal: R = 0,723; R^2 = 0,523

Esto indica que el 52,3% de la varianza en la Confianza en el Líder, la Satisfacción Laboral y el Bienestar Psicológico puede explicarse por el Liderazgo Transformacional.

El modelo es consistente y predictivo, lo cual sugiere un nivel alto de influencia del liderazgo en estas variables.

ANOVA: F = 92,652 | Significancia (Sig.) = 0,000

Este resultado muestra que el modelo de regresión es estadísticamente significativo, es decir, el Liderazgo Transformacional tiene un efecto real en las variables dependientes.

La confianza en el líder tiene el mayor peso predictivo, seguida del bienestar psicológico y luego la satisfacción laboral.

Todos los coeficientes son estadísticamente significativos, indicando que el liderazgo transformacional incide positivamente sobre todas las variables evaluadas.

Finalmente, los resultados demuestran que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo y positivo sobre: La confianza que los colaboradores depositan en su líder, La percepción de satisfacción en el trabajo, El bienestar psicológico dentro del entorno laboral.

El estudio respalda la teoría de que un liderazgo basado en la inspiración, el ejemplo, la ética y la visión organizacional fortalece la motivación, cohesión y productividad del equipo. A la vez, refuerza el clima laboral positivo y la salud mental de los colaboradores (Ryff & Singer 1996; Bennis 1985; Sosik et al. 2002; Yukl, 2008) Además, el respaldo teórico fortalece la validez de los hallazgos, mostrando que: La confianza en el líder es clave para el bienestar organizacional. El líder transformacional actúa como modelo, genera respeto y promueve el trabajo en equipo. Esto tiene efectos visibles en la mejora del servicio público, un reto clave para el Poder Judicial de Puno 2023.

Tabla 6

Cuadro resumen de resultados

N°	Descripción	Resultados Clave
1	Resumen del modelo de regresión	$R = 0,723$, $R^2 = 0,523$
2	ANOVA del modelo de regresión	$F = 92,652$, Sig. = 0,000
3	Coeficientes de regresión (variables predictoras)	Mayor influencia: Confianza (B=1,048), seguida de Bienestar (B=0,224) y Satisfacción (B=0,190)

Nota. Procesado en el SPSS en base al instrumento aplicado.

DISCUSION

La presente investigación ha permitido identificar importantes relaciones entre el liderazgo transformacional y diversas variables organizacionales dentro del Poder Judicial de Puno, tales como la confianza en el líder, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico. En términos generales, los resultados señalan una influencia significativa y positiva del liderazgo transformacional en estos tres

aspectos, lo cual refuerza teorías previas e introduce evidencia relevante en el contexto del sector público peruano.

Uno de los hallazgos principales es la **fuerte correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la confianza en el líder (r = 0,704)**. Esto indica que, a mayor presencia de liderazgo transformacional, mayor será también la confianza que los colaboradores depositan en sus líderes. Esta correlación coincide con investigaciones previas como la de Perilla-Toro & Gómez-Ortiz (2017), quienes también observaron una relación significativa entre ambas variables en contextos empresariales de Colombia y México. El liderazgo transformacional, con sus características de inspiración, influencia idealizada, motivación y desarrollo individual, contribuye directamente a establecer vínculos de confianza sólidos entre líderes y colaboradores.

Asimismo, se comprobó una **relación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral (r = 0,504)**. Esto sugiere que los colaboradores que perciben a sus líderes como transformacionales reportan mayores niveles de satisfacción con su trabajo. Este resultado es consistente con el estudio de Delgado-Bello & Gahona Flores (2022), quienes demostraron que el liderazgo transformacional es un factor relevante para explicar la satisfacción laboral en entornos educativos públicos en Chile. Además, se reafirma la importancia de este estilo de liderazgo como catalizador del compromiso y el bienestar emocional de los trabajadores.

En cuanto al **bienestar psicológico**, también se halló una relación positiva significativa con el liderazgo transformacional (r = 0,562). Aunque esta conclusión contradice parcialmente lo planteado por Valdivia, (2020), quien no halló relación significativa entre ambas variables, estudios como el de Cruz-Ortiz (2017) sí respaldan estos hallazgos, destacando cómo los líderes transformacionales pueden fomentar entornos laborales positivos que fortalecen la salud mental de sus equipos. Estos líderes generan experiencias socioemocionales positivas al involucrarse de manera empática y genuina con sus colaboradores.

Por otro lado, se exploró el **rol mediador de la confianza en el líder**. Los análisis mostraron que esta variable tiene una relación significativa tanto con la satisfacción laboral (r = 0,575) como con el bienestar psicológico (r = 0,647). Esto implica que **la confianza actúa como un puente entre el liderazgo transformacional y los resultados afectivos positivos en el trabajo**, un planteamiento

respaldado por estudios como el de Zhu & Akhtar (2014), que explican cómo la confianza cognitiva y afectiva media la relación entre liderazgo y desempeño laboral. De esta forma, un líder que genera confianza logra impactar indirectamente en el bienestar general de sus colaboradores.

El análisis de regresión también arrojó que el **liderazgo transformacional explica un 70,4 % de la variación en la confianza en el líder**, lo cual indica un alto grado de incidencia. Esta relación ha sido teorizada por autores como Bass (1985), quien sostiene que el liderazgo transformacional promueve una nueva forma de pensar en los colaboradores mediante influencia, inspiración, motivación intelectual y consideración individualizada. Asimismo, investigaciones como la de Omar et al. (2016), en Argentina, y Cabrera (2014), en el sector público, refuerzan la idea de que el liderazgo transformacional puede fortalecer el vínculo colaborador-organización, influyendo positivamente en todos los procesos institucionales.

Además, se evidenció que la **confianza en el líder explica un 57,5 % de la satisfacción laboral**. Esta relación lineal muestra cómo el incremento de confianza está directamente vinculado a una mayor satisfacción en el trabajo. Investigadores como Bennis & Nanus (1985); Yukl (1989) y Fairholm (1994), destacan que la confianza es un elemento esencial en todo modelo de liderazgo efectivo, siendo la base sobre la cual los seguidores construyen percepciones sobre la capacidad, ética y compromiso del líder.

Respecto al **bienestar psicológico**, se encontró que el 64,7 % de su variación puede explicarse por la confianza en el líder. Esto respalda teorías como las de Ryff & Singer (1996),quienes afirman que el bienestar estable en el entorno laboral depende en gran parte de relaciones interpersonales sólidas. La confianza genera estabilidad emocional, autorrealización y un sentido de pertenencia. En este sentido, (Salas, 2013), también demostró que el liderazgo transformacional contribuye significativamente a la felicidad en el trabajo, especialmente cuando los colaboradores sienten que sus opiniones y valores son tomados en cuenta.

Finalmente, al evaluar el objetivo general de la investigación, se determinó que el **liderazgo transformacional incide en un 72,3 % en la combinación de confianza en el líder, satisfacción laboral y bienestar psicológico**. Este hallazgo corrobora la hipótesis central del estudio: un liderazgo transformacional sólido es capaz de influir integralmente en el bienestar organizacional. Este modelo de

liderazgo permite alinear la visión institucional con las necesidades emocionales y profesionales de los colaboradores, fortaleciendo tanto la eficiencia institucional como el compromiso individual.

La principal **novedad de esta investigación** radica en la aplicación y análisis del liderazgo transformacional en el contexto del **Poder Judicial de Puno**, una institución del sector público peruano donde tradicionalmente se ha prestado menos atención a los factores psicosociales del entorno laboral. Al integrar conceptos de confianza, satisfacción y bienestar psicológico en un análisis cuantitativo, el estudio **aporta una visión integral y contextualizada del liderazgo transformacional**, ofreciendo evidencia empírica que puede ser utilizada para diseñar estrategias de gestión más humanas y eficaces dentro del aparato estatal. Además, introduce el enfoque de **liderazgo como herramienta de salud organizacional y emocional**, destacando la importancia de la empatía, la inspiración y la relación interpersonal genuina en espacios institucionales jerárquicos.

CONCLUSIONES

1. El liderazgo transformacional muestra una relación positiva y de gran magnitud con la confianza en el líder, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico.
2. Este hallazgo confirma que las conductas transformacionales (visión, inspiración y consideración individual) explican de forma sustantiva cómo los colaboradores perciben y responden emocionalmente al contexto laboral.
3. El aporte explicativo del liderazgo transformacional sobre la confianza en el líder —70,4 %— revela que este estilo es un determinante central de la percepción de confiabilidad y competencia del superior.
4. Esto sugiere que mejorar prácticas transformacionales tiene un efecto directo y considerable sobre el capital relacional dentro de la organización.
5. La confianza en el líder funciona como motor de la satisfacción laboral (57,5 %).
6. Cuando los líderes son percibidos como éticos y competentes, aumentan la motivación y la evaluación positiva del trabajo; por tanto, la confianza actúa como un canal esencial para traducir estilo de liderazgo en satisfacción.
7. La influencia de la confianza en el líder sobre el bienestar psicológico (64,7 %) indica que la confianza no solo impacta actitudes laborales sino también el estado emocional y la salud mental de los colaboradores.

8. Este resultado enfatiza la dimensión psicosocial del liderazgo: no es solo rendimiento; es también protección y sostenimiento emocional.

9. La presencia de mediación por confianza horizontal refuerza la idea de que las relaciones entre pares amplifican los efectos del liderazgo transformacional.

10. Es decir, el liderazgo que fomenta confianza entre colegas potencia compromiso y rendimiento, actuando sobre múltiples canales relacionales, no sólo el vertical.

11. Aunque los efectos del liderazgo transformacional son marcados, los problemas organizacionales no se reducen exclusivamente a la ausencia de liderazgo transformacional.

Se requiere un diagnóstico integrador: factores estructurales, operativos y contextuales pueden moderar o matizar los efectos observados.

12. Limitaciones metodológicas y cautelas interpretativas: el porcentaje de varianza explicado es elevado, pero puede estar influido por la metodología (diseño, instrumentos y muestra).

13. Se recomienda prudencia al generalizar fuera del contexto estudiado y promover estudios longitudinales y con muestras más diversificadas para confirmar direccionalidad y causalidad.

14. Implicancias prácticas y recomendaciones: promover capacitación en liderazgo transformacional y fortalecer programas que desarrollen confianza organizacional (vertical y horizontal).

15. Además, intervenir en condiciones estructurales (procesos, recursos, comunicación) para que las mejoras en liderazgo puedan traducirse en cambios sostenibles de clima y bienestar.

Conclusión integradora: Los resultados reconstruidos analíticamente muestran que el liderazgo transformacional es un factor decisivo para la confianza, la satisfacción y el bienestar psicológico de los colaboradores, actuando tanto de forma directa como a través de mecanismos de confianza horizontal. Sin embargo, para abordar problemas organizacionales complejos es imprescindible integrar intervenciones en liderazgo con reformas estructurales y evaluaciones metodológicas adicionales que confirmen la robustez y la generalizabilidad de estos hallazgos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afsar, B., & Umrani, W. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior. European Journal of Innovation Management. European Journal of Innovation Management, 23(1), 23–42. https://doi.org///doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0268

Arnold, K. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 381–393. https://doi.org/:///doi.org/10.1037/ocp0000062

Avolio, B. L., & Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org///doi.org/10.1037/ocp0000056

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bennis, W. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. The Leadership Quarterly, 24(1), 270–283. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006

Breevaart, K., & Bakker, A. (2018). Daily job demands and employee work engagement. Journal of Occupational Health Psychology, 23(3), 338–349. https://doi.org///doi.org/10.1037/ocp0000082

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92(2), 384–409. https://doi.org///doi.org/10.1111/joop.12253

Cabrera, D. R. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. Suma de Negocios, 5(11), 96–107. https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70024-2

Clarke, N. (2013). Model of transformational leadership's impact on job performance. Leadership & Organization Development Journal, 34(6), 496–517. https://doi.org///doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0117

Cruz-Ortiz, V. (2017). Liderazgo Transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel [Tesis Doctoral, Universitat Jaume]. Repositorio de la Universitat Jaume. https://www.tesisenred.net/handle/10803/405452#page=1.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org///doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Delgado-Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. Información Tecnológica, 33(6), 11–20. https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600011

Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). rust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628.

Fairholm, G. (1994). Leadership and the culture of trust. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.

García-Cabrera, A., Suárez-Ortega, S., & Pérez-Pérez, M. (2018). Transformational leadership and burnout: The mediating role of psychological empowerment. International Journal of Manpower, 39(3), 403–422. https://doi.org///doi.org/10.1108/IJM-12-2016-0256

Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2013). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. Journal of Business and Psychology, 28(4), 437–452. https://doi.org///doi.org/10.1007/s10869-012-9272-4

González-Romá, V., & Hernández, A. (2016). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. Journal of Applied Psychology, 101(6), 927–940. https://doi.org///doi.org/10.1037/apl0000099

Harms, P., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(1), 5–17. https://doi.org///doi.org/10.1177/1548051809350894

Hentrich, S., Zimber, A., Garbade, S., Gregersen, S., Nienhaus, A., & Scheuch, K. (2017). Relationships between transformational leadership and health outcomes. Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 12, 11. https://doi.org///doi.org/10.1186/s12995-017-0159-2

Huang, L., & Hsieh, Y. (2019). The effects of transformational leadership on job satisfaction and team performance. Journal of Nursing Management, 27(2), 190–198. https://doi.org///doi.org/10.1111/jonm.12656

Kelloway, E., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 17(2), 100–110. https://doi.org///doi.org/10.1037/a0027655

Kranabetter, C., & Niessen, C. (2017). Managers as role models for health. European Journal of Work and Organizational Psychology, 26(4), 532–546. https://doi.org///doi.org/10.1080/1359432X.2017.1313402

Krasikova, D., Green, S., & LeBreton, J. (2013). Destructive leadership. Journal of Management, 39(1), 130–163. https://doi.org///doi.org/10.1177/0149206312471388

Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., & Maio, G. (2020). Conceptualizing leadership perceptions. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(3), 653–686. https://doi.org///doi.org/10.1111/joop.12299

Liao, Z., Liu, Y., & Loi, R. (2022). Ethical leadership and workplace wellbeing. Journal of Business Ethics, 179, 191–207. https://doi.org///doi.org/10.1007/s10551-021-04868-7

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2020). The dark side of leadership: A three-level investigation. Academy of Management Journal, 63(3), 941–972. https://doi.org///doi.org/10.5465/amj.2017.0173

Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press. https://doi.org///doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Miao, C., Humphrey, R., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and transformational leadership. Journal of Business Research, 92, 205–222. https://doi.org///doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.038

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance. International Journal of Environmental Research and Public Health, 14(9), 1038. https://doi.org///doi.org/10.3390/ijerph14091038

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2009). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics. Leadership Quarterly, 19(5), 583–594. https://doi.org///doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.002

Northouse, P. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.) (Sage Publications).

Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. Pensamiento Psicológico, 14(2). https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi14-2.lcfl

Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones, 33(2), 95–108. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust. Leadership Quarterly, 1(2), 107–142. https://doi.org///doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological Weil-Being: Meaning, Measurement, and Implications for Psychotherapy Research. Psychotherapy and Psychosomatics, 65(1), 14–23. https://doi.org/10.1159/000289026

Salas, A. (2013). Liderazgo Transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo [Tesis Doctoral, Universitat de Valencia]. Repositorio de la Universitat de Valencia. https://roderic.uv.es/items/a423e73f-6764-4f1d-baf2-91cf8ded931f.

Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2019). The measurement of work engagement. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701–716. https://doi.org///doi.org/10.1177/0013164405282471

Skakon, J., Kristensen, T., Christensen, K., Lund, T., & Labriola, M. (2021). Do managers affect employees' stress levels? Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 37(6), 418–426. https://doi.org///doi.org/10.5271/sjweh.3161

Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. (2002). Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. The Journal of Social Psychology, 142(2), 211–232. https://doi.org/10.1080/00224540209603896

Tims, M., Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance followers' daily work engagement? Leadership Quarterly, 22(1), 121–131. https://doi.org///doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011

Valdivia, A. M. C. (2020). Liderazgo y estrés laboral en colaboradores de una Planta Industrial de Lima Sur [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma. https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/2482970a-23c1-40f7-abdd-4ee5ee702c70.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? . The Leadership Quarterly, 25(3), 544–562. https://doi.org///doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014

Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D., & & Chen, Z. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance. Academy of Management Journal, 48(3), 420–432. https://doi.org///doi.org/10.5465/amj.2005.17407908

Xu, H., Zhao, S., & He, W. (2016). Transformational leadership and innovation. Management Decision, 54(7), 1668–1688. https://doi.org///doi.org/10.1108/MD-06-2015-0235

Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations (2da Edicion). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (2008). Liderazgo en las organizaciones (6ta. edición). Madrid: Pearson Educacion S.A.

Zhang, Y., Sun, J., Liu, Y., & Knight, A. (2022). Servant leadership, psychological safety, and employee well-being. Journal of Applied Psychology, 107(1), 13–29. https://doi.org///doi.org/10.1037/apl0000940

Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: Evidence from China. International Journal of Human Resource Management, 25(20), 2755–2771. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934885