

INNOVACIÓN EN LA ERA DIGITAL:

“Agilidad y transformación estratégica”

ESCUELA
DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

XXV CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

2022

“INNOVACIÓN EN LA ERA DIGITAL: AGILIDAD Y TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA”

Editores responsables:

Dra. Karla María Nava Aguirre

Dr. Mario César Dávila Aguirre

Escuela de Negocios, Universidad de Monterrey

Año 4, Número 4, mayo 2022

ISSN: 2683-1449

Los Cuerpos Académicos como factor estratégico para la innovación y transformación del potencial Universidad-Empresa	1069
Incidencia del conocimiento tradicional y científico en el desempeño de las organizaciones productivas tradicionales de Oaxaca.....	1087
<i>CAPÍTULO 10: Liderazgo, Capital Humano y Comportamiento Organizacional... 1105</i>	
Optimismo y Síntomas Psicossomáticos, constructos incorporados al modelo de Renuncia Psicológica.....	1106
La Gestión del Recurso Humano y su Impacto en la Motivación de los trabajadores de la Secretaría de Administración del Poder Judicial del Estado de Durango	1117
Relación entre variables demográficas y el compromiso organizacional de empleados que laboran en la industria automotriz.....	1134
El compromiso organizacional, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento como factores del capital humano que inciden en la competitividad organizacional: una revisión de literatura	1145
Intervención organizacional en la gestión del personal propuesta para empresa del sector hotelero de la ciudad de Durango (México)	1162
El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en una mina de San Luis Potosí.....	1187
Movilidad internacional, parte fundamental para el desarrollo de capital humano docente de la UACYA-UAN.....	1206
Liderazgo ético como antecedente de los comportamientos de ciudadanía organizacional	1219
Clima organizacional en las residencias médicas de una institución de salud pública.	1232
Diferenciación de los Empleados	1246
Influencia de la autonomía laboral sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional	1265
El liderazgo auténtico en tiempos de COVID-19: Un estudio a MiPyMEs Mexicanas.	1279
Análisis e influencia del Clima-Organizacional-Gap-Educación para Determinar Condiciones Laborales en Departamento de Mantenimiento en Corporativo-Hulero, Chihuahua, México.	1295
Modelo de evaluación integral del acoso laboral en médicos de pregrado y posgrado.	1307
<i>CAPÍTULO 11: Mercadotecnia..... 1321</i>	
Percepciones del “yo idealizado” y la representación de la mujer en la publicidad en mujeres mexicanas: Análisis comparativo de dos campañas de Victoria’s Secret.....	1322
Preferencia de servicios en las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) en Rioverde, San Luis Potosí, México.....	1340
Branding semiótico y perspectivas del marketing en la industria hotelera de la región fronteriza de Ciudad Juárez	1357
Segmentación de consumidores digitales jóvenes en sitios de moda online.....	1372
Diagnóstico de las variables y estímulos del proceso de compra en tiempos de COVID	1388

Liderazgo ético como antecedente de los comportamientos de ciudadanía organizacional

Dra. María Marisela Vargas Salgado*
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Dra. Aurora Irma Máynez Guaderrama
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

M.I Karla Gabriela Gómez Bull
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

*Autor de contacto: maria.vargas@uacj.mx, Mvargas021@yahoo.com.mx

Resumen

El comportamiento ciudadano se ha convertido en un tema líder en la literatura académica, dado que se vincula con el incremento de la eficiencia y de la productividad. Se afirma que el liderazgo incide favorablemente en el despliegue de comportamientos de ciudadanía organizacional. El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar si el liderazgo ético influye en los comportamientos de ciudadanía organizacional individuales y organizacionales de los empleados que laboran en la industria maquiladora de exportación de la frontera norte de Chihuahua. Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo, en una muestra no probabilística por conveniencia de 103 participantes. Los datos fueron analizados con un modelo de ecuaciones estructurales PLS. Los resultados indican que el liderazgo ético influye positiva y significativamente tanto en los comportamientos de ciudadanía organizacional individuales como en los dirigidos hacia la organización.

Palabras Clave: Liderazgo ético, comportamientos de ciudadanía organizacional

Introducción

Actualmente, el desarrollo de nuevas tecnologías y el crecimiento económico ha propiciado un incremento de la competitividad y cambios rápidos en la naturaleza del trabajo realizado en las organizaciones y sus empleados (Omid, Meftahi & Omid, 2018). Las firmas son sistemas de actividades o fuerzas personales conscientemente coordinadas, donde el trabajo colectivo se traduce en buscar lograr objetivos comunes, a través de un espíritu de cooperación y del establecimiento de normas y reglamentos (Tsai & Tsai, 2017). Dentro de ellas, la calidad de su talento humano se reconoce como un activo importante a gestionar, ya que es útil para su sobrevivencia e incluso como elemento para convertirse en el líder del mercado (Muhtasom, et al, 2017).

En el contexto laboral, el liderazgo juega un papel fundamental, ya que sirve como medio para lograr los resultados organizacionales (Schwepker & Dimitriou,

2021). Actualmente, las organizaciones requieren de líderes empáticos, informados, dinámicos y deliberantes que hagan uso de sus competencias y habilidades para la resolución de problemas de manera exitosa (Pertúz, 2018). En particular, el liderazgo ético promueve comportamientos éticos y se ha destacado como un estilo para mejorar el comportamiento ético de las personas (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Este estilo de liderazgo se asocia con diversos resultados laborales, entre ellos el desempeño, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el comportamiento ciudadano organizacional [CCO] (Bedi, Alpaslan, & Green, 2015; Yang y Wei, 2017). Respecto de su influencia sobre el CCO, los líderes éticos representan modelos a imitar en el cuidado y respeto por el bienestar de otros y los subordinados imitan este tipo de comportamientos preocupándose por sus compañeros de trabajo y por la organización (Yang y Wei, 2017).

El comportamiento ciudadano se ha convertido en un tema líder en la literatura académica, ya que se vincula con el incremento de la eficiencia y de la productividad (Alzayed, Jauhar & Mohaidin, 2017; Ocampo et al., 2018). Este tipo de comportamiento es un tema que comenzó a estudiarse fuertemente a partir de los años 90s, también se le ha llamado el síndrome del buen soldado, debido a que el trabajador va más allá de lo establecido oficialmente (Torres-Carballo, et al. 2018). Con el propósito de comprender cómo fomentar los comportamientos de ciudadanía organizacional, se han realizado esfuerzos considerables para determinar sus antecedentes (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). En esa vertiente, se afirma que dichos comportamientos son afectados por factores actitudinales y situacionales como el liderazgo, la satisfacción, el compromiso, la justicia organizacional y el apoyo percibido de la organización (Colquitt et al., 2001; Farid, Iqbal, Castro-González, Khattak & Khan, 2019).

De acuerdo con lo anterior, este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar si el liderazgo ético influye en los comportamientos de ciudadanía organizacional individuales y organizacionales de los empleados que laboran en la industria maquiladora de exportación de la frontera norte de Chihuahua. El trabajo se organiza en cuatro secciones: marco teórico, metodología, análisis de resultados y conclusiones.

Marco teórico

Liderazgo ético

Actualmente, la ética de los líderes y la influencia que éstos tienen tanto en sus seguidores, como en la sociedad, ha sido un tema que ha ganado relevancia en las investigaciones realizadas en el campo de la administración (Simonetta, 2017). Un líder puede surgir desde el interior del grupo, así como a través del nombramiento formal para liderar a un equipo (Rita, et al., 2018). El liderazgo sucede cuando un miembro del equipo influye sobre la motivación o las competencias del resto del grupo, también cuando enfoca sus esfuerzos y atención sobre las metas para alcanzarlas (Correa, Rodríguez & Pantoja, 2018).

Brown, Treviño y Harrison (2005) definen el liderazgo ético como una conducta normativa a través de acciones personales y relaciones interpersonales, donde la comunicación, el esfuerzo y la toma de decisiones son parte de la promoción de la conducta ética. Las personas simpatizan con los líderes que se caracterizan por ser positivos, confiables y con actitudes honestas, es decir, buscan un liderazgo ético (Correa, Rodríguez & Pantoja, 2018).

El líder ético actúa teniendo en cuenta los mejores intereses de los empleados y siempre se preocupa por ellos (Lu, 2014). Al parecer, los líderes valoran los comportamientos ciudadanos en parte porque facilitan su trabajo y les liberan tiempo y energía para desarrollar tareas más relevantes (Bateman & Organ, 1983). Los líderes éticos utilizan los valores para inspirar a sus seguidores, de tal manera que logran ir más allá de los beneficios de las empresas (Castro-González y Bande, 2019). Este tipo de líderes se perciben como dignos de confianza, generosos y considerados, preocupados por los sentimientos de los empleados y capaces de generar una conexión de confianza afectiva (Lu, 2014).

Comportamiento ciudadano organizacional

Katz y Kahn (1966) fueron los primeros académicos que observaron el comportamiento extra-rol en el sitio laboral, pero el término comportamiento organizacional fue propuesto hasta 1983 por Bateman y Organ (Ocampo et al., 2018). Los comportamientos de ciudadanía incluyen conductas como ayudar a compañeros de trabajo con problemas relacionados con sus tareas laborales, aceptar órdenes sin refutar, brindar apoyo para mantener limpia y despejada el área de trabajo y proteger y conservar los recursos de la empresa (Bateman & Organ, 1983).

El comportamiento de ciudadanía organizacional CCO fue definido por Organ (1988, p. 4) como “un comportamiento individual discrecional, no reconocido de forma directa o explícita por el sistema formal de recompensas, y que de forma agregada promueve el funcionamiento efectivo de la organización”. El autor indica que la discrecionalidad implica que ese comportamiento no es un requerimiento forzoso del rol y tampoco se encuentra incluido en la descripción del puesto, es decir no está especificado o definido en el contrato que el empleado firmó con la empresa, sino que se trata de un asunto de elección individual y, por tanto, si no se presenta, la omisión no es causa de castigo (Organ, 1988, 1997).

Estudios previos han encontrado que los CCO están fuertemente correlacionados con actitudes del trabajo, variables de la tarea y comportamientos de liderazgo (Grego-Planer, 2019). Los empleados que laboran con un líder cercano están motivados a desarrollar comportamientos adicionales de ciudadanía organizacional, mientras que aquellos que lo hacen con un líder distante, restringen sus CCOs y solo realizan aquellos requeridos en sus descripciones de puesto (Anand, Vidyarthi & Rolnicki, 2018).

En la literatura se utilizan distintas taxonomías de CCO. Entre ellas, se incluye la que los clasifica como Individuales [CCO-I] o dirigidos a la Organización [CCO-O] (Williams & Anderson, 1991). Los primeros, tienen como propósito ayudar a personas en particular y los segundos buscan beneficiar la firma de forma agregada, en ellos existe una expectativa de recompensa indirecta o bien se despliegan para evitar sanciones (Colquitt et al., 2001; Chang, Johnson, & Yang, 2007; Williams & Anderson, 1991).

El liderazgo ético y el CCO se relacionan. Los subordinados con un alto nivel de intercambio con su líder están motivados para participar en comportamientos de ciudadanía organizacional (Anand, Vidyarthi & Rolnicki, 2018). Los supervisores humildes exhiben comportamientos que son necesarios para generar colaboración y cooperación en el sitio laboral, los cuales podrían reforzar el sentido de ayuda de los empleados y lograr en ellos que se generen CCO-Is (Nguyen, Teo, Halvorsen, & Staples, 2020). Por lo anterior se postula que:

H1: El liderazgo ético influye positiva y significativamente en el CCO-I.

H2: El liderazgo ético influye positiva y significativamente en el CCO-O.

Metodología

Este trabajo de investigación es de tipo no experimental, transversal, descriptivo y explicativo, con un enfoque cuantitativo. Se consideró una muestra no probabilística por conveniencia de 103 participantes, considerando como sujetos de estudio a empleados que laboran en la industria maquiladora de exportación [IME] de la frontera norte de Chihuahua (sector automotriz, electrónico, médico y otros) y desempeñan puestos como empleados directos, indirectos y mandos medios. Los datos fueron recabados mediante un cuestionario el cual fue administrado de forma directa a cada uno de los sujetos en su lugar de trabajo, los datos fueron levantados durante el mes de noviembre de 2020.

Para valorar cada uno de los constructos, se identificaron instrumentos validados y posteriormente adaptados al contexto de estudio. El liderazgo ético se valoró con 15 ítems de la escala propuesta por Yukl et al., (2011), mientras que los CCO se midieron con 17 ítems del instrumento propuesto por Lee y Allen (2002). Para ambos constructos se utilizó una escala Likert de 7 puntos desde 1-totalmente en desacuerdo hasta 7-totalmente de acuerdo. Una vez capturados los datos se procedió a su análisis. Para la estadística descriptiva se utilizó la herramienta estadística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS por sus siglas en inglés) y para la inferencial el software SmartPLS.

Análisis de Resultados

En la Tabla 1 se encuentran contenidos los estadísticos descriptivos de la muestra de estudio. Se puede observar que el 56.3% de la muestra son hombres, mientras que el 43.7% son mujeres. La mayoría de los participantes se encuentra en un rango de edad de 18 a 25 años [47.6%], seguidos por el rango de edad de 26 a 30 años [28.15%]. Además, el 57.3% de la muestra manifestó su estado civil como soltero. Con respecto a la preparación académica, el 38.8% de los participantes cuenta con licenciatura terminada, mientras que el 22.3% tiene estudios de preparatoria. Referente al puesto ocupado, la mayoría ocupa un puesto de asistente [34.0%], seguido por operador [30.1%] y de técnico [18.4%]. El 47.6% de la muestra tiene menos de 1 año laborando en su puesto. Con respecto al ramo en el que desempeñan sus labores, el 44.7% de la muestra trabaja en el sector automotriz.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de la muestra

Característica		N	%	Característica		N	%
Género	Masculino	58	56.3%	Puesto	Asistente	35	34.0%
	Femenino	45	43.7%		Gerente de área	4	3.9%
					Ingeniero	3	2.9%
Edad	18 a 25 años	49	47.6%		Jefe de departamento	1	1.0%

	26 a 30 años	29	28.1%		Jefe de grupo	2	1.9%
	31 a 35 años	9	8.73%		Operador	31	30.1%
	36 a 40 años	9	8.73%		Supervisor	8	7.8%
	Más de 40 años	7	6.79%		Técnico	19	18.4%
Estado	Casado	31	3.1%	Antigüedad	Menos de 1 año	49	47.6%
Civil	Divorciado	1	1.0%		Entre 1 y 2 años	25	24.3%
	Separado	2	1.9%		Entre 3 y 4 años	18	17.5%
	Soltero	59	57.3%		Más de 5 años	11	10.7%
	Unión libre	10	9.7%				
Nivel de Estudios	Doctorado	1	1.0%	Sector	Automotriz	46	44.7%
	Licenciatura terminada	40	38.8%		Electrónico	6	5.8%
	Licenciatura trunca	20	19.4%		Médico	8	7.8%
	Maestría	2	1.9%		Otro	43	41.7%
	Preparatoria	23	22.3%				
	Secundaria	9	8.7%				
	Técnico	8	7.8%				

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

El análisis estructural se llevó a cabo en dos etapas: en la primera, se revisó el modelo de medición a fin de asegurarse que el modelo de medición es válido y confiable; en la segunda, se testaron las hipótesis de investigación (Hair et al., 2017). De acuerdo con el análisis, los indicadores presentaron valores adecuados. Los 32 ítems incluidos en el modelo de medición inicial se retuvieron en el modelo final. En la tabla 2 se exhiben los indicadores del modelo final de medida [cargas factoriales con sus respectivos valores t, alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y análisis de varianza extraída [AVE]. Los datos de las cargas y valores t, muestran que la mayoría de los ítems presentan cargas aceptables dado que exhiben valores por arriba de 0.70, con excepción de CCO1 [0.630] y CCO3 [0.641]. En esa vertiente, el punto de corte recomendado es 0.70, sin embargo, Chin (1998) señala que es posible mantener ítems con cargas de al menos 0.50, siempre y cuando en el modelo existan otros ítems con cargas altas. En todos los casos, los ítems tienen significancia estadística ya que sus valores t se encuentran en un rango entre 6.924 y 53.040.

La fiabilidad se valora comúnmente a través del alfa de Cronbach. Respecto a este indicador Fornell y Bookstein (1982) recomiendan que presente valores por encima de 0.70, lo cual evidencia consistencia interna. Los valores alfa de Cronbach de los constructos en el modelo de medición cumplen con ese criterio: liderazgo ético [0.971], CCO individual [0.927], CCO organizacional [0.948]. También la fiabilidad se mide a través del Índice de Fiabilidad Compuesta [IFC]. Hair Jr, Anderson, Tatham, y Black (1999) refieren que este indicador se considera como una mejor medida de

consistencia interna, dado que valora la forma en la cual los ítems se correlacionan y explican la variable latente, para este indicador se recomienda también como punto de corte 0.70. En todos los casos, los indicadores de fiabilidad compuesta superan ese punto de corte: liderazgo ético [0.974], CCO individual [0.940], CCO organizacional [0.957]. Finalmente, el índice de varianza extraída [AVE], el cual calcula la varianza de los constructos que se obtiene a partir de sus indicadores, se recomienda que los valores sean superiores a 0.50, en este caso indica que más del 50% de la varianza de la variable se explica a partir de sus indicadores (Chin, 1998; Gefen & Straub, 2005). En este caso se cumple con lo recomendado: liderazgo ético [0.713], CCO individual [0.637], CCO organizacional [0.737].

Tabla 2. Estadísticos del modelo de medida

Ítems	Cargas	Valores t
Liderazgo ético		
Mi líder de equipo de trabajo:		
LE1. Muestra un gran interés por los valores éticos y morales	0.779	10.612 ***
LE2. Comunica de forma clara, a los miembros del equipo, cuáles son los criterios y las normas éticas de comportamiento	0.820	18.666 ***
LE3. Es un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones	0.899	32.454 ***
LE4. Es honesto y se puede confiar en que dice la verdad	0.903	35.741 ***
LE5. Predica con el ejemplo	0.877	26.393 ***
LE6. Es justo e imparcial al asignar tareas a los miembros del equipo	0.844	23.119 ***
LE7. Se puede confiar en que cumplirá sus promesas y compromisos	0.867	27.939 ***
LE8. Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando es difícil hacerlo	0.850	15.185 ***
LE9. Reconoce sus errores y asume la responsabilidad por ellos	0.843	19.823 ***
LE10. Considera que la honestidad y la integridad son valores personales importantes	0.803	13.588 ***
LE11. Es un ejemplo de dedicación y generosidad para con la empresa	0.906	33.827 ***
LE12. Solo utiliza prácticas éticas para mejorar el desempeño	0.780	11.761 ***
LE13. Es justo y objetivo cuando evalúa y recompensa el desempeño de los miembros del equipo	0.878	32.387 ***

LE14. Pone las necesidades de los miembros del equipo por encima de las propias	0.776	16.342 ***
LE15. Hace responsables a los miembros del equipo, del uso de prácticas éticas en su trabajo	0.820	13.700 ***
	Alfa de Cronbach	0.971
	Fiabilidad compuesta	0.974
	Análisis de varianza extraída AVE	0.713

CCO

Es común que yo:

Individual

CCO1. Ayude a mis compañeros que han faltado al trabajo.	0.630	6.924 ***
CCO2. Dedique tiempo para ayudar a mis compañeros que tienen problemas con sus actividades de trabajo.	0.858	18.810 ***
CCO3. Cambie mi horario de trabajo para ayudar a que mis compañeros puedan tomar vacaciones o pedir permiso.	0.641	6.948 ***
CCO4. Haga cambios en mi rutina de trabajo para que mis nuevos compañeros se sientan bienvenidos al grupo.	0.837	14.459 ***
CCO5. Me interese por mis compañeros de trabajo, incluso en situaciones personales o laborales complicadas.	0.863	22.720 ***
CCO6. Sea cortés con mis compañeros de trabajo, incluso en situaciones personales o laborales complicadas.	0.767	9.777 ***
CCO7. Dedique tiempo para ayudar a mis compañeros con problemas personales o laborales.	0.860	17.752 ***
CCO8. Ayude a mis compañeros con su trabajo.	0.869	20.104 ***
CCO9. Comparta con mis compañeros, equipo o herramienta personal para ayudarlos en su trabajo.	0.811	16.779 ***
	Alfa de Cronbach	0.927
	Fiabilidad compuesta	0.940
	Análisis de varianza extraída AVE	0.637

Organizacional

CCO10. Realice tareas que no son parte de mi trabajo pero que ayudan a la empresa.	0.708	8.221 ***
CCO11. Me mantenga al tanto de los avances de la organización.	0.842	18.931 ***
CCO12. Defienda a la organización cuando otros empleados la critican.	0.865	29.414 ***

CCO13. Me sienta orgulloso cuando represento a la empresa en algún evento (deportivo, cultural, feria, congreso, reunión etc.)	0.844	26.116 ***
CCO14. Haga sugerencias para mejorar el desempeño de mi departamento.	0.865	24.375 ***
CCO15. Exprese mi lealtad hacia la empresa.	0.918	46.633 ***
CCO16. Haga lo necesario para proteger a la organización de problemas que pudieran surgir.	0.923	53.040 ***
CCO17. Demuestre mi preocupación sobre la imagen de la empresa.	0.886	32.968 ***
	Alfa de Cronbach	0.948
	Fiabilidad compuesta	0.957
	Análisis de varianza extraída AVE	0.737

*** Significativo con un nivel de significancia del 99.9%, si $P < 0.05$
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Para determinar la validez discriminante del modelo de medición se utilizaron dos criterios: Fornell-Larcker y ratios Heterotrait-Monotrait [HTMT]. De acuerdo con el primero, debe revisarse que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo sea mayor que la correlación de éste con el resto de los constructos del modelo de medición (Fornell y Larcker, 1981; Seidel y Back, 2009). En la tabla 3 se presentan los resultados del criterio Fornell-Larcker. Como en ella se muestra, los valores de la raíz cuadrada de AVE (sobre la diagonal) del constructo superan los valores de correlación entre ellos (por debajo de la correspondiente fila y columna).

Tabla 3. Validez discriminante de acuerdo al criterio Fornell-Larcker

Constructo	CCOorganizacional	CCOindividual	Liderazgo ético
CCOorganizacional	0.858	-	-
CCOindividual	0.752	0.798	-
Liderazgo ético	0.541	0.440	0.844

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Además, para confirmar la validez discriminante del modelo, se revisaron los ratios HTMT. Este ratio promedia las correlaciones heterotrait-heteromethod (correlaciones entre indicadores que miden constructos distintos) (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2016). Cuando los ratios HTMT son menores de los puntos de corte sugeridos [0,90 constructos similares y 0,85 constructos conceptualmente distintos 0,85] existe validez discriminante (Hair, Risher, Sarstedt y Ringle, 2019). En la tabla 4 se presentan los resultados de dicho criterio. Como en ella se observa, los ratios

HTMT son menores de los puntos de corte recomendados. Lo anterior reitera que el modelo de medición tiene validez discriminante.

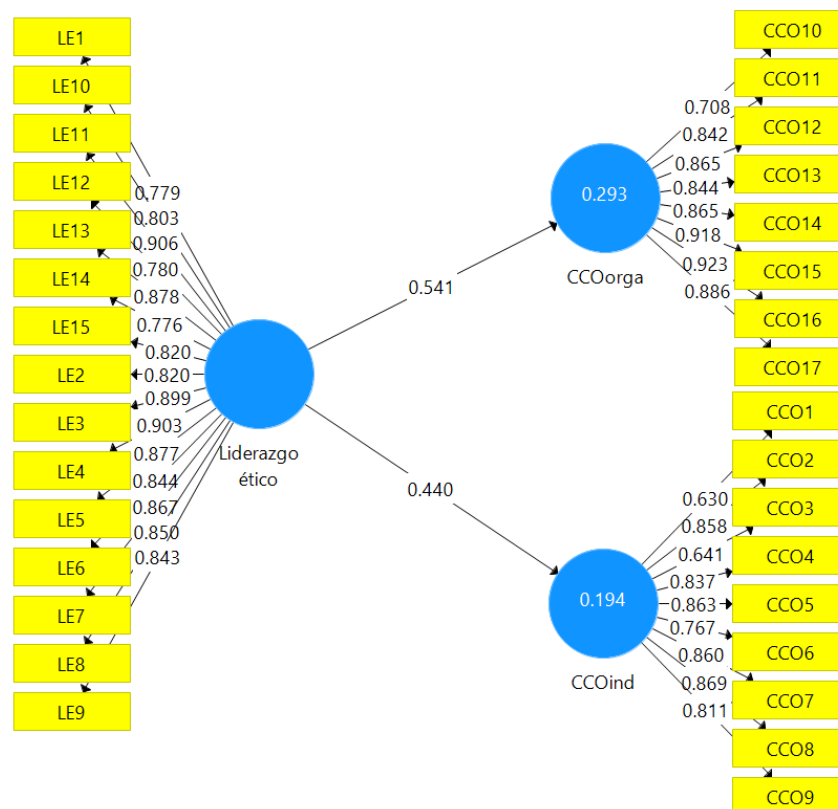
Tabla 4. Validez discriminante de acuerdo a los ratios Heterotrait-Monotrait

Constructo	CCOorganizacional	CCOindividual
CCOorganizacional	-	-
CCOindividual	0.810	-
Liderazgo ético	0.554	0.450

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

En la figura 1 se presenta el modelo contrastado. En él se muestran los coeficientes *path* de las relaciones estructurales (valor *path*, valor *t* y significancia estadística) y los valores R^2 de las variables endógenas del modelo. En los valores *path* se revisaron tres criterios: signo algebraico, magnitud y significancia. El signo algebraico de las relaciones coincide con el postulado. En relación con la magnitud, ambos *paths* son mayores del punto de corte mínimo recomendado de 0.20 y son estadísticamente significativos. Luego, ninguna de las hipótesis se rechaza: el liderazgo ético influye positiva y significativamente en el CCO-I [0.440, $t=3.732$] y el liderazgo ético influye positiva y significativamente en el CCO-O [0.541, $t=5.591$].

Figura 1. Modelo contrastado



Fuente: Smart PLS

Conclusiones

El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar si el liderazgo ético influye en los comportamientos de ciudadanía organizacional individuales y organizacionales de los empleados que laboran en la industria maquiladora de exportación de la frontera norte de Chihuahua. Los resultados indican que existe una relación positiva y significativa entre las variables.

Se postuló que el liderazgo ético impacta favorablemente en los comportamientos de ciudadanía organizacional a nivel individual. Este tipo de comportamientos buscan ayudar a personas en particular (Colquitt et al., 2001; Chang, Johnson, & Yang, 2007; Williams & Anderson, 1991). De acuerdo con los hallazgos, en el contexto de estudio, existe un efecto fuerte del liderazgo en este tipo de comportamientos. Asimismo, se planteó que el liderazgo impacta favorablemente a los comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a la organización; este tipo de comportamientos buscan beneficiar la firma de forma agregada, en ellos existe una expectativa de recompensa indirecta o bien se despliegan para evitar sanciones (Colquitt et al., 2001; Chang, Johnson, & Yang, 2007; Williams & Anderson, 1991). Los hallazgos confirman esta relación. En ambos casos, los resultados coinciden con planteamientos que señalan que el liderazgo impacta en los CCOs ya que el líder, a través de su ejemplo y comportamiento individual: motiva a sus subordinados para que desplieguen estos comportamientos (Anand, Vidyarthi & Rolnicki, 2018) y refuerza en ellos el sentido de ayuda (Nguyen, Teo, Halvorsen, & Staples, 2020). Comparativamente, el efecto es mayor sobre los comportamientos dirigidos hacia la organización.

En el entorno de la IME, los comportamientos de ciudadanía organizacional individuales se manifestaron en mayor medida en la ayuda a los compañeros de trabajo, en el interés por ellos [incluso en situaciones personales o laborales complicadas] y en el tiempo dedicado para ayudar a aquéllos que enfrentan problemas. A su vez, los comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a la organización se reflejan mayormente en conductas asociadas a la protección de la organización en situaciones donde pudieran surgir problemas, en la lealtad a la empresa y en la preocupación sobre la imagen de la misma. Finalmente, el liderazgo ético, se exhibió más fuertemente en la percepción que el empleado tiene respecto de que su líder es un ejemplo de dedicación y generosidad para con la empresa, es honesto y se puede confiar en que dice la verdad, y en que es un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones. Estos hallazgos también tienen implicaciones prácticas. Los responsables de la gestión de recursos humanos deben diseñar e implementar estrategias que coadyuven en fortalecer los valores de las personas, para que estos, desplieguen comportamientos ciudadanos, además, manifiesten compromiso, lealtad, autonomía y compañerismo, lo cual se verá reflejado en el desempeño de las actividades del día a día.

Este trabajo de investigación tiene limitantes, por ello los resultados no pueden generalizarse dado que se utilizó un diseño no probabilístico y transversal a una muestra de empleados que laboran en la IME. Por lo anterior, se recomienda indagar en otro tipo de industria, además de realizar estudios longitudinales. Además, se recomienda indagar sobre otros antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizacional, como la personalidad, el *engagement* y el compromiso afectivo.

Referencias

- Alzayed, M., Jauhar, J., & Mohaidin, Z. (2017). The mediating effect of affective organizational commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Asian Social Science*, 13(5), 165. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n5p165>
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 489-500. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.002>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2015). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Castro-González, S., & Bande, B. (2019). Influencia del liderazgo ético y la percepción de RSC en el desempeño de la fuerza de ventas. *Revista Galega de Economía*, 28(3), 55-72. <https://doi.org/10.15304/rge.28.3.5844>
- Chang, C.-H., Johnson, R. E., & Yang, L.-Q. (2007). Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review. *Work & Stress*, 21(4), 312–332. <https://doi.org/10.1080/02678370701758124>
- Chin, Wynne W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi. doi: <https://www.jstor.org/stable/249674>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Correa, J. S., Rodríguez, M. P., & Pantoja, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82. doi: 10.17230/ad-minister.32.3
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>

Fornell, Claes y Larcker, David (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), California, Sage, pp. 39-50, <https://doi.org/10.2307/3151312>

Fornell, Claes, & Bookstein, Fred L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452. doi: <https://doi.org/10.1177/002224378201900406>

Gefen, David, & Straub, Detmar. (2005). A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example, *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91-109

Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>

Hair Jr, J. F., Anderson, R. F., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante (5ta Edición ed.)*. Madrid: Prentice Hall Iberia

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>

Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 379–389. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.379>

Muhtasom, A., Mus, H. A. R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. *Star*, 486(206), 410.

Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Halvorsen, B., & Staples, W. (2020). Leader Humility and Knowledge Sharing Intention: A Serial Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11(3416). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560704>

Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A.M., Balo, C.C., Lagdameo, Y.J. and Tupa, N.S. (2018), "A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century", *Personnel Review*, Vol. 47 No. 4, pp. 821-862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>

Omidi, M., Meftahi, H., Omidi, N. (2018). The Relationship between Organizational Citizen Behavior and Nursing Achievement Motivation. *Health Management & Information Science*, 5(3), 111-117.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.

- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R. and Erari, A. (2018), "Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance", *International Journal of Law and Management*, Vol. 60 No. 4, pp. 953-964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Schweper, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>
- Seidel, Gunter y Back, Andrea (2009), "Success factor validation for global ERP programmes", ponencia presentada en la 17th European Conference on Information Systems, 8-10 de junio, Verona, Italia.
- Simonetta, C. D. (2017). Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, (10), 55-63.
- Torres-Carballo, F., Morales-Rodríguez, N., Brenes-Leiva, G., & Solís-Salazar, M. (2018). Medición experimental del Comportamiento Organizacional Ciudadano: Altruismo, Aversión al Riesgo y Deportividad. *Revista Tecnología en Marcha*, 31(4), 111-119. <http://dx.doi.org/10.18845/tm.v31i4.3969>
- Tsai, M. S., & Tsai, M.C. (2017). The influence of loyalty, participation and obedience on organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 2(1). <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2017-21009>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yang, Q. & Wei, H. (2017), "Ethical leadership and employee task performance: examining moderated mediation process", *Management Decision*, Vol. 55 No. 7, pp. 1506-1520. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2016-0627>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2011). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>