

# Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento<sup>o</sup>

## 1. María Marisela Vargas-Salgado

Ph. D. en Ciencias Administrativas  
Profesora-Investigadora, Universidad  
Autónoma de Ciudad Juárez  
Ciudad Juárez, México  
Grupo de investigación: Planeación  
Tecnológica y Diseño Ergonómico  
Rol de la autora: Intelectual  
[maria.vargas@uacj.mx](mailto:maria.vargas@uacj.mx)  
<http://orcid.org/0000-0002-9670-5982>

## 3. Karla Gabriela Gómez-Bull

M. Sc. en Ingeniería Industrial  
Profesora-Investigadora, Universidad  
Autónoma de Ciudad Juárez  
Ciudad Juárez, México  
Grupo de investigación: Planeación  
Tecnológica y Diseño Ergonómico  
Rol de la autora: Intelectual  
[karla.gomez@uacj.mx](mailto:karla.gomez@uacj.mx)  
<http://orcid.org/0000-0002-6584-2597>

## 2. Aurora Irma Máynez-Guaderrama

Ph. D. en Planeación Estratégica y Dirección  
de Tecnología  
Profesora-Investigadora, Universidad  
Autónoma de Ciudad Juárez  
Ciudad Juárez, México  
Grupo de investigación: Planeación  
Tecnológica y Diseño Ergonómico  
Rol de la autora: Intelectual  
[amaynez@uacj.mx](mailto:amaynez@uacj.mx)  
<http://orcid.org/0000-0001-8174-3807>

**Resumen:** los líderes éticos son ejemplo de conducta con el que los empleados se identifican y tratan de emular. El interés en este estilo de liderazgo creció fuertemente en la primera década del siglo, pero aun cuando se reconoce su importancia son escasos los estudios empíricos para comprender sus relaciones con otras variables. El propósito de este trabajo es indagar en la influencia del liderazgo ético sobre los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento en el entorno de la industria maquiladora de exportación, sector industrial relevante para la economía fronteriza norte de México. Para ello, se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, con una muestra no probabilística por conveniencia. La técnica estadística fue un modelo de ecuaciones estructurales PLS. Los resultados indican que el liderazgo ético y la confianza inciden favorablemente sobre la transferencia de conocimiento, los conflictos no inciden sobre la transferencia de conocimiento, y el liderazgo ético no impacta en los conflictos. Estos hallazgos evidencian beneficios del liderazgo ético, en este caso asociados a la confianza y a la transferencia de conocimiento, y destacan que el liderazgo ético implica la justicia y la objetividad en el trato con los miembros del equipo de trabajo, incluso cuando ello pueda resultar difícil o complejo.

**Palabras clave:** confianza, conflictos, liderazgo ético, modelo de ecuaciones estructurales, transferencia de conocimiento.

**Citación sugerida:** Vargas-Salgado, M.M., Máynez-Guaderrama, A.I., & Gómez-Bull, K.G. (2023) Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento. *Innovar*, 33(88). En prensa. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106279>

**Clasificación JEL:** M10, M12, M14.

**Recibido:** 16/02/2022 **Aprobado:** 12/08/2022 **Preprint:** 01/12/2022

<sup>a</sup> Este artículo deviene de los Proyectos “Liderazgo ético: su influencia en la confianza en empleados de la Industria Manufacturera de Exportación” y “El impacto del liderazgo ético en los conflictos laborales dentro de la Industria Manufacturera de Exportación”, sin financiamiento registrados en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

## Introducción

Una pregunta permanente en gerentes, empleados y estudiosos de las áreas administrativas se relaciona con el impacto del liderazgo en el comportamiento de los seguidores (Mayer et al., 2012). La mayoría de los empleados buscan referentes de comportamiento que les sirvan como guía ética; en el entorno laboral, los líderes deberían desempeñar ese rol (Brown et al., 2005).

En la literatura académica se han propuesto distintos estilos de liderazgo, entre los cuales destaca el ético. Los líderes éticos son ejemplo a seguir por su conducta y se convierten en modelos con los que los empleados se identifican e intentan emular (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005). Este estilo de liderazgo se asocia a los comportamientos y valores éticos y morales por parte del líder (Tanner et al., 2015). Respecto de él, trabajos empíricos señalan que se distingue de otros estilos de liderazgo –como el auténtico, el transaccional y el transformacional–, por su enfoque en los comportamientos morales, la comunicación y el aliento de comportamientos éticos en los seguidores (Babalola et al., 2018; Ko et al., 2017).

El interés en el liderazgo ético creció fuertemente en la primera década de este siglo, tanto en organizaciones públicas como privadas (Yukl et al., 2011). Desafortunadamente, aunque se reconoce su importancia, el tema ha sido poco estudiado en trabajos académicos y son escasos los estudios teóricos o empíricos (Brown et al., 2005; Enwereuzor et al., 2020; Ko et al., 2017; Yukl et al., 2011). Si bien en la última década este tópico ha recibido atención creciente, los trabajos se han enfocado en indagar sobre su impacto directo en aspectos éticos y son pocos los estudios relacionados con la forma en la que los líderes pueden gestionar los desafíos en el sitio de trabajo, como es el caso de los conflictos (Babalola et al., 2018).

Entre los comportamientos de los seguidores asociados con el liderazgo se encuentran los conflictos interpersonales (Mayer et al., 2012). Al respecto, se reconoce que los conflictos son situaciones inevitables en el entorno laboral; sin embargo, el ejemplo del líder ético puede incidir en que dichos conflictos se gestionan de forma constructiva (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012). Por una parte, los líderes éticos son un ejemplo de guía moral, alientan a los empleados a interactuar con sus compañeros de trabajo de forma respetuosa y construyen un medio ambiente de confianza (Babalola et al., 2018). Por otra parte, a través de su conducta y comportamiento, influyen en sus colaboradores en el manejo de tensiones interpersonales (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012).

La confianza se considera necesaria para el éxito de la organización. Se cree que esta variable mantiene unidas a las personas, aunque, desafortunadamente, se puede perder en un instante y sin ella puede resultar complicado que los empleados cumplan con sus actividades (Gilbert & Tang,

1998). En relación con la influencia de la organización sobre la confianza de los empleados, se piensa que las personas pueden actuar de forma justa y ética cuando la firma actúa de forma íntegra y benévola con ellas (Nyhan, 2000).

Así, cuando las organizaciones comparten conocimiento de forma eficaz, es más probable que logren una ventaja competitiva (Glaser et al., 2021). Cuando se comparte el conocimiento, se fortalecen las habilidades y el conocimiento necesarios para laborar y cumplir las metas de la organización de forma más eficiente; para ello, los empleados son el elemento principal, por lo cual es importante entender aspectos psicológicos vinculados con esa actividad, entre los cuales se encuentra el liderazgo (Le & Lei, 2018).

La industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (en adelante, IME) es una de las más importantes de México, en la que se emplea a más de 2,5 millones de trabajadores (Index, 2021). Esta industria ha tenido un fuerte desarrollo en la región fronteriza norte del país (Alba Vega & Aziz Nassif, 2000). En particular, en el estado de Chihuahua se localizan las maquiladoras de mayor tamaño y es en Ciudad Juárez donde se ubica el mayor número de establecimientos (Dutrénit et al., 2006; Villavicencio & Casalet, 2005). A finales del 2021, en esa localidad y sector se encontraban laborando 410.770 personas (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [Inegi], 2021).

A pesar de que la literatura reconoce la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, son pocos los trabajos académicos que estudian el liderazgo ético, así como sus bases teóricas o su relación con otras variables (Brown et al., 2005; Enwereuzor et al., 2020; Ko et al., 2017; Yukl et al., 2011). Incluso, desde la década previa, existen llamados a indagar en esta variable, particularmente en el contexto empresarial (Eisenbeiss, & Brodbeck, 2013). Las investigaciones más recientes sobre liderazgo ético en el contexto latinoamericano se han enfocado en el sector educativo (García et al., 2018) y en el contexto de gestión pública (Villasmil et al., 2021).

Por ello, este trabajo de investigación tiene como propósito indagar en el efecto del liderazgo ético sobre los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento en el entorno de la IME localizada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Con ello, se busca avanzar en el conocimiento no solo en términos de liderazgo ético, sino también del impacto de los conflictos en la transferencia de conocimiento. En ese sentido, Rossi (2020) reporta que existe inconsistencia en los resultados sobre esa relación, por lo cual llama a continuar en su estudio. El documento está organizado en cuatro secciones, después de esta introducción: a continuación, se presentan antecedentes teóricos de los constructos de estudio; después, la metodología utilizada; luego, los resultados y, finalmente, la discusión y las conclusiones del estudio.

## **Marco teórico**

### ***Liderazgo ético***

El liderazgo es un proceso que ocurre entre el líder y sus seguidores, definido como una habilidad de persuasión que tiene como propósito lograr metas grupales (Parris & Peachey, 2013) y también es considerado como el arte de influir en las personas para conseguir objetivos comunes (Yukl, 2008). En particular, el liderazgo ético consiste en la manifestación de comportamientos y prácticas personales –desde el punto de vista normativo– por parte del líder (Brown et al., 2005), y en él se implica establecer y perseguir metas e influir en los demás de manera ética (Eisenbeiss, 2012).

Brown et al. (2005) señalan que el liderazgo ético tiene tres componentes: i) conductas consideradas normativamente apropiadas, ii) la promoción y el reforzamiento de este tipo de conductas en los seguidores y iii) una toma de decisiones que considera las consecuencias éticas de estas. Estos autores indican que el primer componente –conductas– se despliega a través de acciones personales o de las relaciones interpersonales; en este elemento, son los subordinados quienes, desde su percepción, valoran si las conductas del líder son normativamente apropiadas –honestas, dignas de confianza, cuidadosas– y, por tanto, son ellos quienes lo catalogan como un modelo legítimo y creíble que debe emularse. Respecto del segundo componente –la promoción de conductas–, estos autores precisan que los líderes no solo deben hablar de forma explícita sobre la ética en el entorno laboral, sino que es necesario que tengan una comunicación bidireccional y les permitan a sus colaboradores expresarse; en lo referente al reforzamiento, deben establecer estándares éticos que recompensen la conducta ética y establezcan consecuencias para aquellos que los incumplan. Finalmente, respecto del tercer componente, los autores agregan que este se refiere al hecho de que el líder debe tomar en cuenta las consecuencias éticas de las decisiones y elegir alternativas justas y basadas en principios que puedan observarse y replicarse.

Otros estilos de liderazgo –como el auténtico, el transformacional y el de servicio– incluyen un elemento ético en su conceptualización del liderazgo, pero no especifican los principios éticos que los líderes deberían aplicar y promover en los subordinados (Eisenbeiss, 2012). Al respecto, Yukl et al. (2011) agregan que el liderazgo ético es más que una lista de mejores prácticas, ya que en él se implica la resolución de dilemas éticos y de situaciones donde las opciones disponibles tienen asociadas consecuencias desfavorables (Yukl et al., 2011). Su contenido es amplio y en él se encuentran valores como el altruismo, la consideración y la compasión hacia otros; el trato justo; el respeto; la honestidad y la equidad. También se le asocia con comportamientos que reflejan esos valores: apoyo y ayuda a los subordinados que tienen problemas; distribución justa de recompensas y beneficios; sacrificios personales en beneficio de otros; y consistencia entre acciones y valores, por citar algunos (Brown et

al., 2005; Yukl et al., 2011). En contraste, un liderazgo poco ético se manifiesta a través de la corrupción, el engaño, el egoísmo, la inflexibilidad y el robo, que llevan a la pérdida de confianza (Luethke, 2021).

Eisenbess (2012) propone cuatro orientaciones centrales para el liderazgo ético: i) humana, ii) a la justicia, iii) a la responsabilidad y la sustentabilidad, y iv) a la moderación. De acuerdo con la autora, la orientación humana implica tratar a las personas con dignidad y respeto y puede expresarse a través del reconocimiento pleno del líder sobre los derechos de los otros, su preocupación y compasión sobre el bienestar de los individuos. La orientación a la justicia se refiere a tomar decisiones justas, consistentes y no discriminatorias y puede manifestarse a través de la estabilidad en la toma de decisiones, el respeto a la diversidad y el trato no discriminatorio asociado a diferencias sexuales, nacionalidad, religión, creencias políticas, situación económica o social. La orientación a la responsabilidad y la sustentabilidad se refiere a la visión de largo plazo sobre el éxito y la preocupación por el bienestar social y el medio ambiente. Finalmente, la orientación a la moderación se relaciona con la templanza, la humildad y el comportamiento equilibrado del líder; esta orientación se manifiesta mediante el autocontrol, la capacidad para contener emociones y deseos personales, la humildad, y el intento de encontrar un equilibrio entre los objetivos de la organización y los de las partes interesadas.

### ***Transferencia de conocimiento***

De un tiempo a la fecha, las bases de la economía industrial dejaron de fundamentarse en activos naturales para priorizar el uso de activos intelectuales, entre los cuales destaca el conocimiento (Lee & Choi, 2003). Este activo intangible se localiza en los procedimientos, las reglas, las estrategias y las tecnologías de las empresas, y es el resultado de la integración de diversos conocimientos individuales especializados que son compartidos por las personas que laboran en ellas (Evanschitzky et al., 2007; Grant, 1996).

La transferencia de conocimiento es una de las áreas de la gestión del conocimiento. Se le define como un proceso que se lleva a cabo entre personas y a través del cual las unidades dentro de las firmas son influidas por las experiencias de otras (Argote & Ingram, 2000); a través de ella, un destinatario accede, aprende y manifiesta el conocimiento, el cual es comunicado por una fuente a través de acciones e interacciones (Spraggon & Bodolica, 2021). Dado que las capacidades de los empleados para aprovechar las habilidades y el talento de los demás puede impulsar su aprendizaje y maximizar la base de conocimientos de una organización, la transferencia de conocimiento se ha convertido en tema de interés para las organizaciones (Spraggon & Bodolica, 2021).

El conocimiento ha sido uno de los recursos más valorados y buscados por las organizaciones a causa de la globalización y el crecimiento de la competencia (Awan et al., 2020). Los líderes tienen un papel relevante en su gestión dentro de las organizaciones (Le & Lei, 2018), ya que su involucramiento es fundamental para transferir y compartir con éxito el conocimiento (Fischer et al., 2021). En particular los líderes éticos proporcionan a sus seguidores las oportunidades y la motivación esencial para compartir conocimientos (Bavik et al., 2018).

### ***Conflictos***

Antes de la década de 1990, gran parte de la literatura académica asumía que los conflictos eran desfavorables en las organizaciones y que su aportación era reducida, pero la investigación sobre ellos era escasa (Jehn & Bendersky, 2003). Posteriormente, los trabajos comenzaron a considerar sus beneficios potenciales: a través de ellos se desafía el pensamiento convencional, se identifican oportunidades y amenazas, y se proponen soluciones (Jehn & Bendersky, 2003; Tjosvold et al., 2014).

Los conflictos son situaciones comunes en el entorno de trabajo. En ese contexto, es común que surjan opiniones diferentes sobre las metas y las formas de cumplir con las tareas, lo que puede llevar al incremento de tensiones interpersonales y a la disminución de la colaboración dentro de los equipos de trabajo (Greer & Dannals, 2017). De manera amplia, los conflictos se definen como incompatibilidades o puntos de vista discrepantes entre partes, que surgen como procesos sociales interactivos de tensiones entre dos o más personas, a consecuencia de incompatibilidades, puntos de vista discrepantes o diferencias en ideas o valores (Babalola et al., 2018; Jehn & Bendersky, 2003).

Existen distintos tipos de conflictos. Los conflictos en la tarea son desacuerdos al interior de los equipos de trabajo, sobre las ideas y opiniones del contenido de las actividades que se realizan (Jehn, 1995; Jehn et al., 2012). Este tipo de conflictos es el más investigado y, aunque su estudio comenzó a finales del siglo pasado, aún se les considera un área de investigación interesante (Greer & Dannals, 2017). Los conflictos en la tarea pueden generar efectos sobre los individuos involucrados, tales como el incremento de las cargas cognitivas (Shahzad et al., 2019). Además, pueden mejorar el desempeño del equipo cuando son menos personales y emocionales (Bradley et al., 2013). No obstante, pueden ser perjudiciales para el desempeño, ya que pueden distraer a los miembros del grupo de las tareas que desarrollan (Greer et al., 2008).

Los conflictos en la relación son el segundo tipo de conflicto más indagado en la literatura (Greer & Dannals, 2017). Se trata de desacuerdos entre los miembros de un grupo respecto a asuntos personales, cuestiones sociales o políticas (Jehn et al., 2012). Este tipo de conflictos se da a partir de incompatibilidades interpersonales y en las cuales usualmente se incluyen tensiones, animosidad y

molestias (Jehn, 1995). De forma general, se considera que los conflictos en las relaciones dañan los resultados del trabajo de los equipos (Greer & Dannals, 2017).

Los conflictos son situaciones inevitables en el entorno laboral; sin embargo, se afirma que el ejemplo del líder ético puede incidir en que se gestionen de forma constructiva (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012; Rashid & Hassan, 2022). Por una parte, los líderes éticos son un ejemplo de guía moral, alientan a los empleados a interactuar con sus compañeros de trabajo de forma respetuosa y construyen un medio ambiente de confianza (Babalola et al., 2018). Además, a través de su conducta y comportamiento, influyen en sus colaboradores en el manejo de tensiones interpersonales (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012); al mismo tiempo, se ve reflejado en el compromiso de los empleados, contribuyendo a evitar conflictos (Sarwar et al., 2020). En un trabajo desarrollado con dos muestras de poblaciones belgas y nigerianas, se encontró que el liderazgo ético se asocia con la habilidad de los empleados para enfrentar situaciones conflictivas en el entorno laboral (Babalola et al., 2018). De aquí se plantea la siguiente hipótesis:

**H1.** *El liderazgo ético incide significativamente sobre los conflictos laborales.*

Los hallazgos de los estudios sobre el impacto de los conflictos en la transferencia de conocimiento son inconsistentes (Rossi, 2020): por una parte, se afirma que los conflictos relacionados con las tareas promueven el intercambio de conocimiento entre los empleados, y se afirma que, como resultado de estas diferencias, se mejora la creatividad (Jaeun, 2017); por otra, cuando las personas perciben que existe inequidad en la transferencia de conocimiento, es decir, cuando consideran que no reciben lo mismo que dan, pueden generarse conflictos y verse afectadas la cooperación y comunicación, reflejándose negativamente sobre la transferencia de conocimiento (Guaita et al., 2019; Kakar, 2018). Incluso, trabajos como el de Wang et al. (2019) indican que los conflictos no tienen efectos directos sobre la intención de compartir conocimiento; señalan que una explicación plausible para ello se encuentra en los efectos mediadores de variables como el empoderamiento psicológico y la confianza.

**H2.** *Los conflictos laborales impactan significativamente sobre la transferencia de conocimiento.*

### ***Confianza***

La confianza es uno de los constructos centrales en la teoría del intercambio social, y se le reconoce como un activo fundamental para cualquier tipo de empresa (Luo, 2002). Desde una perspectiva ética, esta variable es importante, ya que se trata de una expresión de fe y confianza de que una persona o institución será justa, fiable, ética y competente (Lin, 2007). La confianza se entiende como la voluntad de una persona de actuar de forma justa y ética (Nyhan, 2000); es una

creencia de que una acción particular resultará en un beneficio propio y para los demás (Kim & Mauborgne, 1993). Además, se considera como una acción positiva y de colaboración entre las personas (Scott, 1980). Entre los factores asociados a una cultura de confianza, se incluyen la claridad de roles, la claridad de propósito, la comunicación asertiva, la calidad en las relaciones interpersonales, el compromiso y la honestidad (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001). Entre los atributos que fortalecen la confianza en los seguidores se encuentra la comunicación oportuna y el respeto a su trabajo (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001).

En general, los líderes inspiran y manifiestan confianza a través del comportamiento que muestran a sus seguidores (Joseph & Winston, 2005). En particular, los líderes éticos son un ejemplo de guía moral, alientan a los empleados a interactuar con sus compañeros de trabajo de forma respetuosa y construyen un medio ambiente de confianza (Babalola et al., 2018). Desde la percepción de los subordinados, este tipo de líderes son dignos de credibilidad y legítimos, cuando son honestos, íntegros, justos, amables y generosos y, además, despliegan comportamientos normativamente apropiados, fundamentados en motivaciones altruistas y no de autointerés (Brown et al., 2005; Enwereuzor et al., 2020; Zeffane, 2010).

Se considera que el liderazgo incide en la confianza de los subordinados. Un buen liderazgo ético contribuye grandemente a generar la confianza para que los empleados logren un desempeño exitoso en la organización (Ayaz, 2021; Koochang et al., 2017). Por una parte, los líderes éticos se enfocan en el despliegue de comportamientos valiosos, respetuosos y dignos de confianza (Babalola et al., 2018; Xu et al., 2016). Además, al interactuar con sus colaboradores, valoran la confianza y el respeto (Babalola et al., 2018). Finalmente, los líderes éticos ayudan a crear un lugar confiable para laborar (Xu et al., 2016), ya que promueven en sus subordinados la comunicación abierta y la toma de decisiones (Engelbrecht et al., 2014). Por lo anterior, se postula la siguiente hipótesis:

**H3. El liderazgo ético influye significativamente sobre la confianza.**

Cuando los empleados tienen un alto nivel de confianza en sus compañeros, se interesan por ellos y tienen una mayor disposición para compartirles su conocimiento (Wang et al., 2019). En el trabajo desarrollado por Levin y Cross (2004), se estableció que la confianza (basada en la competencia y en la benevolencia) media la relación entre la fortaleza de una relación diádica y la transferencia de conocimiento; en particular, los autores indican que la confianza basada en la competencia es especialmente importante para la transferencia de conocimiento tácito. En un estudio realizado en el sector de telecomunicaciones, se revela que la confianza a través de la formación y desarrollo tienen una relación significativa con el conocimiento tácito (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). En esa vertiente, Massaro et al. (2019) indican que la transferencia se relaciona con



la benevolencia y con la integridad; respecto de la benevolencia, indican que se refiere a la voluntad que tienen los miembros de la organización para sentirse útiles proporcionando información valiosa, mientras que la integridad hace referencia a que ambas partes comparten la misma visión sobre el conocimiento que se va a utilizar y la forma de emplearlo coordinadamente. Por lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

**H4.** *La confianza influye positiva y significativamente sobre la transferencia de conocimiento.*

Por otra parte, el nivel en que se intercambia el conocimiento entre los miembros de la organización no es discreto, sino un flujo de interacción continuo entre ellos; en ese entorno, ocurren interacciones individuales, grupales e intergrupales (Tuan, 2012). El liderazgo ético es un factor relevante para que esas interacciones sean favorables y efectivas. Por una parte, los líderes éticos buscan crear un medio ambiente justo y seguro en el que florezca la confianza necesaria para que se comparta el conocimiento (Ali & Sağsan, 2021; Bhatti et al., 2021). Además, para estimular la disposición de compartir conocimiento en las personas, debe desplegarse un estilo de liderazgo ético, enfocado en aspectos como la toma de decisiones justa y basada en criterios válidos, la discusión de valores éticos con sus empleados, y la práctica de sanciones a trabajadores que violan los estándares éticos y la toma de decisiones (Le & Lei, 2018). Más aún, el liderazgo ético es un medio que evita que se esconda el conocimiento entre los miembros de la organización (Ali & Sağsan, 2021). En un estudio reciente llevado a cabo en una empresa vietnamita, se demostró que el liderazgo ético influye significativamente en el conocimiento tácito de las personas (Lei et al., 2020).

**H5.** *El liderazgo ético influye positiva y significativamente sobre la transferencia de conocimiento.*

## **Metodología**

El presente trabajo es no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, con un diseño cuantitativo. Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia de 594 empleados del sector maquilador de Ciudad Juárez, Chihuahua. Los datos se recolectaron a través de una encuesta, con un cuestionario estructurado que se aplicó de forma *online* a los participantes. Los datos fueron recabados durante los meses de octubre y noviembre del 2020.

Como técnica de análisis, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parcializados (PLS-SEM). La modelación estructural es una técnica analítica que se considera esencial en la investigación de las ciencias sociales (Hair, 2021). En particular, los modelos PLS-SEM tienen un enfoque orientado a la predicción, por lo cual se utilizan en investigaciones exploratorias, pero también se consideran adecuados para trabajos confirmatorios (Hair et al., 2017).

En el cuestionario, los constructos se midieron a partir de escalas identificadas en la literatura, las cuales fueron adaptadas al contexto. Se utilizó una escala tipo Likert de 7 puntos, que va desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. El liderazgo ético se midió a través de 15 ítems de la escala propuesta por Yukl et al. (2011); los conflictos se valoraron con ocho ítems del instrumento propuesto por Jehn (1995); la confianza, con diez ítems de la escala propuesta por Gillespie (2012), y la transferencia de conocimiento, con cinco ítems del instrumento propuesto por Máynez-Guaderrama et al. (2016). 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 3.3.

## Resultados

Los datos demográficos de los participantes se exhiben en la tabla 1. El 52,5% de los participantes corresponde a mujeres y el 47,5%, a hombres. El 66,9% de los sujetos señalaron una edad de entre 20 y 29 años. El 66,8% indicó estar soltero. Con respecto a la escolaridad, el 28,6% cuenta con estudios de preparatoria, mientras que el 28,6% con una licenciatura trunca. El 62,1% había laborado durante un periodo menor a dos años en la empresa. El 30,1% desempeñaba el puesto de operador. Finalmente, el 34,0% laboraba en el sector automotriz.

**Tabla 1.**  
*Características de los participantes (n = 594).*

Característica	Cantidad	%	Característica	Cantidad	%
Sexo			Estado civil		
Hombre	282	47,5	Soltero	397	66,8
Mujer	312	52,5	Casado	125	21,0
Edad			Divorciado	10	1,7
Menos de 20	44	7,4	Separado	7	1,2
Entre 20 a 29 años	396	66,9	Unión libre	53	8,9
Entre 30 a 39 años	76	12,8	Viudo	2	0,3
Entre 40 a 49 años	57	9,5	Antigüedad		
Más de 50 años	21	3,4	Menos de 1 año	185	31,1
Escolaridad			Entre 1 y 2 años	184	31,0
Secundaria	47	7,9	Entre 3 y 4 años	94	15,8
Preparatoria	170	28,6	5 o más años	131	22,1
Técnico	31	5,2	Puesto		
Licenciatura trunca	170	28,6	Operador	179	30,1
Licenciatura terminada	145	24,4	Jefe de grupo	43	7,2
Posgrado	31	5,2	Asistente	89	15,0

Característica	Cantidad	%	Característica	Cantidad	%
Sector			Técnico	110	18,5
Automotriz [autopartes]	202	34,0	Supervisor	46	7,7
Electrónico	89	15,0	Ingeniero	71	12,0
Médico	65	10,9	Jefe de departamento	31	5,2
Otro	238	40,1	Gerente de área	17	2,9
			Gerente de planta	8	1,3

Fuente: elaboración propia

De los 38 ítems que integraron el modelo de medición inicial, se eliminaron ocho por problemas de validez convergente: cuatro de conflictos (CR3. Existe un alto grado de tensión entre los miembros; CR4. Existe un alto grado de conflictos emocionales entre los miembros; CT1. Son frecuentes los desacuerdos sobre el trabajo que se realiza; CT4. Son frecuentes los conflictos relacionados con el trabajo que yo realizo) y cuatro de confianza (CE6. Compartir sus sentimientos personales con su equipo; CE8. Confiar a su equipo problemas personales que están afectando su trabajo; CE9. Comentar con el equipo sus sentimientos hacia el trabajo, incluidos aspectos negativos y frustraciones y CE10. Compartir sus creencias personales con su equipo de trabajo).

En la tabla 2, se muestran los valores de las cargas factoriales con los correspondientes valores  $t$  de cada uno de los ítems del modelo de medición. Los datos muestran que casi la totalidad de los ítems presentan cargas recomendadas, ya que sus valores son mayores de 0,70; la excepción se da en cinco de ellos: LE14 (0,688), CT2 (0,661), CT3 (0,640), CE2 (0,663) y CE7 (0,559). En esa vertiente, Fornell y Larcker (1981) señalan que el punto de corte aceptable es 0,70, ya que ello indica que existe una mayor varianza compartida entre el constructo y su medida; sin embargo, Chin (1998) refiere que se pueden aceptar cargas de 0,50, siempre y cuando existan indicadores con cargas altas en el modelo. Por ello, se decidió mantener en el modelo de medición los ítems referidos. En todos los casos, los ítems son estadísticamente significativos.

**Tabla 2.**  
*Indicadores del modelo de medida.*

Ítems	Carga	Valor $t$
Liderazgo ético		
Mi líder de equipo de trabajo:		
LE1. Muestra un gran interés por los valores éticos y morales	0,771	29,423***
LE2. Comunica de forma clara, a los miembros del equipo, cuáles son los criterios y las normas éticas de comportamiento	0,761	28,952***
LE3. Es un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones	0,853	53,592***

Ítems	Carga	Valor t
LE4. Es honesto y se puede confiar en que dice la verdad	0,848	46,487***
LE5. Predica con el ejemplo	0,845	47,506***
LE6. Es justo e imparcial al asignar tareas a los miembros del equipo	0,789	28,646***
LE7. Se puede confiar en que cumplirá sus promesas y compromisos	0,836	34,562***
LE8. Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando es difícil hacerlo	0,866	64,392***
LE9. Reconoce sus errores y asume la responsabilidad por ellos	0,842	48,819***
LE10. Considera que la honestidad y la integridad son valores personales importantes	0,844	48,247***
LE11. Es un ejemplo de dedicación y generosidad para con la empresa	0,857	48,894***
LE12. Solo utiliza prácticas éticas para mejorar el desempeño	0,769	32,440***
LE13. Es justo y objetivo cuando evalúa y recompensa el desempeño de los miembros del equipo	0,877	68,589***
LE14. Pone las necesidades de los miembros del equipo por encima de las propias	0,688	22,867***
LE15. Hace responsables a los miembros del equipo, del uso de prácticas éticas en su trabajo	0,748	23,979***
<b>Conflictos</b>		
En mi equipo de trabajo:		
CR1. Es común que existan desacuerdos entre los miembros	0,863	5,544***
CR2. Es común que existan conflictos de personalidad	0,871	6,677***
CT2. Son frecuentes las diferencias de ideas	0,661	3,108**
CT3. Existen diferencias de opinión muy marcadas	0,640	2,948**
<b>Confianza</b>		
Estoy dispuesto a:		
CE1. Confiar en las habilidades de su equipo de trabajo.	0,760	29,835***
CE2. Depender de su equipo para manejar aspectos importantes de su trabajo	0,663	17,558***
CE3. Confiar en su equipo cuando es necesario exponer su trabajo ante otras personas	0,813	36,545***
CE4. Depender de su equipo de trabajo para respaldarlo ante situaciones difíciles	0,741	22,707***
CE5. Confiar en el juicio de los miembros del equipo del trabajo	0,808	31,889***
CE7. Discutir con su equipo de trabajo, problemas o dificultades laborales que podrían ser desventajosos para usted	0,559	11,590***
<b>Transferencia</b>		
En la empresa que laboro:		
T1. Es común que los empleados compartan sus conocimientos	0,767	27,378***
T2. Gracias a los conocimientos compartidos, las actividades laborales son cada vez más eficientes	0,880	67,425***

Ítems	Carga	Valor t
T3. En base a los conocimientos compartidos, se realizan cambios en la forma de trabajar	0,910	91,365***
T4. Los conocimientos compartidos se vuelven parte de las rutinas normales de trabajo	0,856	50,104***
T5. Se crean nuevas prácticas laborales como resultado del conocimiento compartido	0,879	70,556***

**Nota.** \*Significativo con un Alfa de 0,05, si  $t > 1,96$  para una prueba de dos colas. \*\*Significativo con un Alfa de 0,01, si  $t > 2,576$  para una prueba de dos colas. \*\*\* Significativo con un Alfa de 0,001, si  $t > 3,291$  para una prueba de dos colas.

**Fuente:** elaboración propia.

En la tabla 3, se presentan los valores Alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta y análisis de varianza extraída (AVE). Usualmente la fiabilidad se obtiene a través del indicador Alfa de Cronbach. Al respecto, Fornell y Bookstein (1982) recomiendan que exhiba valores superiores a 0,70, lo cual indica que existe consistencia interna. Los valores Alfa de Cronbach del modelo cumplen con este criterio recomendado: confianza (0,823), conflictos (0,800), liderazgo ético (0,963) y transferencia de conocimiento (0,912). El índice de fiabilidad compuesta (IFE) es otro indicador para medir la fiabilidad. Respecto de este, Hair et al. (1999) comentan que mide la correlación entre los ítems y explica las variables latentes, y agregan que el punto de corte mínimo es de 0,70. En todos los casos, el valor del IFE de los constructos es superior a ese punto de corte: confianza (0,870), conflictos (0,848), liderazgo ético (0,967) y transferencia de conocimiento (0,934). Finalmente, se valoró el índice de varianza extraída (AVE), que refleja la varianza que cada constructo obtiene a partir de sus indicadores; el punto de corte mínimo en este indicador es 0,50, ya que ello indica que más del 50% de la varianza se explica a partir de los indicadores (Chin, 1998; Gefen & Straub, 2005). En este caso, también se cumple con lo recomendado: confianza (0,532), conflictos (0,588), liderazgo ético (0,664) y transferencia de conocimiento (0,740).

**Tabla 3.**  
*Validez convergente del modelo de medición.*

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Análisis de varianza extraída (AVE)
Confianza	0,823	0,870	0,532
Conflictos	0,800	0,848	0,588
Liderazgo ético	0,963	0,967	0,664

Transferencia de conocimiento	0,912	0,934	0,740
-------------------------------	-------	-------	-------

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se exhibe la validez discriminante, que se determinó a través de dos criterios: el AVE y el *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Con respecto al primero, Fornell y Larcker (1981) refieren que existe validez discriminante cuando la raíz cuadrada del AVE es superior que la compartida por el constructo y las variables latentes. En la parte 1 de la tabla 4 se observa que el indicador AVE supera los valores de las correlaciones, lo cual evidencia que existe validez discriminante. Por otra parte, los HTMT evalúan las correlaciones entre los indicadores que valoran constructos distintos; la validez puede probarse como criterio o como prueba (Henseler et al., 2015). En este caso, se valoró como criterio y se consideró 0,85 como punto de corte. Esta prueba también evidencia la presencia de validez discriminante.

**Tabla 4.**  
Validez discriminante.

Constructo	Confianza	Conflictos	Liderazgo ético	Transferencia de conocimiento
<b>De acuerdo con el criterio de Fornell-Larcker</b>				
<b>Parte 1</b>				
Confianza	0,729			
Conflictos	0,099	0,767		
Liderazgo ético	0,273	0,064	0,815	
Transferencia de conocimiento	0,247	0,115	0,462	0,860
<b>De acuerdo con el Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</b>				
<b>Parte 2</b>				
Confianza				
Conflictos	0,134			
Liderazgo ético	0,298	0,071		
Transferencia de conocimiento	0,268	0,112	0,484	

Fuente: elaboración propia.

En lo relativo al ajuste del modelo, en la tabla 5 se presentan los indicadores SRMR, d\_ULS, d\_G, NFI, y rms Theta. El residuo de la media cuadrática (SRMR) representa la diferencia entre la correlación

observada y la matriz de correlación inferida del modelo; con base en su resultado, es posible evaluar la magnitud media de las discrepancias entre las correlaciones observadas y las esperadas, como una medida absoluta del criterio de ajuste (del modelo) y se recomienda que sus valores sean menores de 0,08 (Al-Marroof et al., 2021; Ringle et al., 2015). En este trabajo de investigación, los valores de SRMR cumplen con dicha recomendación (modelo saturado = 0,05; modelo estimado = 0,05). Por otra parte, tanto la distancia euclidiana al cuadrado (d\_ULS) como la distancia geodésica (d\_G) son métricas que calculan la diferencia entre la matriz de covarianza empírica y la matriz de covarianza implicada en el modelo de factor compuesto (Al-Marroof, et al., 2021; Ringle, et al., 2015). El índice de ajuste normalizado (NFI) es una medida de ajuste incremental, que se define como 1 menos el valor de  $\chi^2$  del modelo propuesto dividido por los valores  $\chi^2$  del modelo nulo, donde valores cercanos a 1 indican un mejor ajuste del modelo. Debe precisarse que una desventaja del NFI es que no penaliza la complejidad del modelo; además, dicho indicador y los parámetros tienen una asociación positiva, por lo que no se recomienda su uso; la alternativa es utilizar el NNFI o el índice de Tucker-Lewis, los cuales no han sido implementados aún en el *software* SmartPLS (Al-Marroof, et al., 2021; Ringle, et al., 2015). En este modelo, tanto en el modelo saturado como en el estimado, los valores de NFI son 0,871. Finalmente, en el caso de modelos reflectivos, la rms Theta evalúa el grado en el cual los residuales del modelo externo se correlacionan; valores menores a 0,12 indican modelos con buen ajuste (Al-Marroof et al., 2021; Ringle et al., 2015). En este modelo, el valor de rms Theta es de 0,111.

**Tabla 5.**  
*Indicadores de ajuste del modelo.*

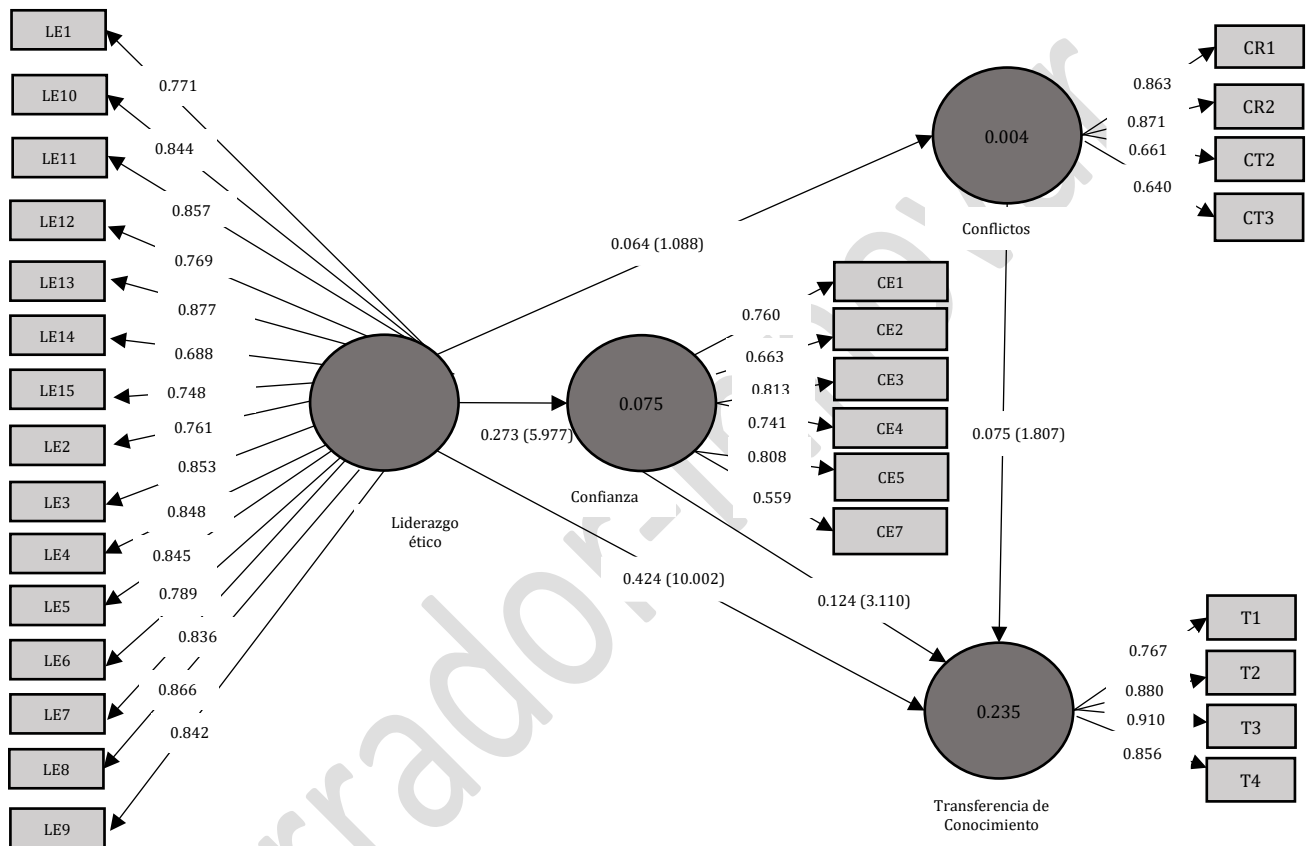
<b>Indicador</b>	<b>Modelo saturado</b>	<b>Modelo estimado</b>
SRMR	0,05	0,05
d_ULS	1,07	1,103
d_G	0,465	0,466
NFI	0,871	0,871
rms Theta	0,111	

**Fuente:** elaboración propia

El modelo estructural se exhibe en la figura 1, en donde se muestran los coeficientes *paths* y los valores de  $r^2$ . De los cinco *paths* planteados, tres de ellos son estadísticamente significativos: liderazgo ético --> confianza (0,273,  $t = 5,977$ ), liderazgo ético --> transferencia (0,424,  $t = 10,002$ ), y confianza --> transferencia (0,124,  $t = 3,110$ ). En el caso de las relaciones propuestas entre el liderazgo ético y los conflictos (0,064,  $t = 1,088$ ), y los conflictos y la transferencia de conocimiento (0,075,  $t = 1,807$ ), la evidencia empírica indica que no existe significancia estadística, es decir, se

rechazan ambas hipótesis. Por otra parte, el coeficiente de  $r^2$  determina en qué medida el modelo explica los datos (Seidel & Back, 2009); en este caso, el modelo explica de forma muy débil la confianza ( $r^2 = 0,075$ ) y de manera débil-moderada a la transferencia de conocimiento ( $r^2 = 0,235$ ).

**Figura 1.**  
Modelo estructural.



\*Significativo con un Alfa de 0,05, si  $t > 1,96$ , para una prueba de dos colas. \*\*Significativo con un Alfa de 0,01, si  $t > 2,576$ , para una prueba de dos colas. \*\*\*Significativo con un Alfa de 0,001, si  $t > 3,291$ , para una prueba de dos colas.

**Fuente:** elaboración propia con el uso de SmartPLS.

En resumen, y de acuerdo con los resultados, es posible afirmar con un nivel de confianza del 99,9% que el liderazgo ético influye significativamente sobre la confianza (H3,  $t = 5,977^{***}$ ) e impacta positivamente a la transferencia de conocimiento (H5,  $t = 10,002^{***}$ ). Además, con un nivel de confianza del 99,0% se confirma que la confianza impacta favorablemente a la transferencia de conocimiento (H4,  $t = 3,110^{**}$ ). Finalmente, se evidencia que el liderazgo ético no tiene efecto sobre



los conflictos (H1,  $t = 1,088^{ns}$ ) y los conflictos no tienen influencia sobre la transferencia de conocimiento (H2,  $t = 1,807^{ns}$ ), como se observa en la tabla 6.

**Tabla 6.**  
Prueba de hipótesis.

Hipótesis	Coefficiente Path	Valor t	Resultado
H1. El liderazgo ético incide significativamente sobre los conflictos laborales.	0,064	1,088 <sup>ns</sup>	Rechazo
H2. Los conflictos laborales impactan significativamente sobre la transferencia de conocimiento.	0,075	1,807 <sup>ns</sup>	Rechazo
H3. El liderazgo ético influye significativamente sobre la confianza.	0,273	5,977 <sup>***</sup>	Validado
H4. La confianza influye positiva y significativamente sobre la transferencia de conocimiento.	0,124	3,110 <sup>**</sup>	Validado
H5. El liderazgo ético influye positiva y significativamente sobre la transferencia de conocimiento.	0,424	10,002 <sup>***</sup>	Validado

**Nota.** \*Significativo con un Alfa de 0,05, si  $t > 1,96$ , para una prueba de dos colas. \*\*Significativo con un Alfa de 0,01, si  $t > 2,576$ , para una prueba de dos colas. \*\*\* Significativo con un Alfa de 0,001, si  $t > 3,291$ , para una prueba de dos colas.

**Fuente:** elaboración propia.

### Discusión y conclusiones

El liderazgo ético se enfoca en comportamientos morales, comunicación y aliento de conductas éticas en los seguidores (Babalola et al., 2018; Ko et al., 2017). A pesar de que se reconoce su importancia, existe la necesidad de continuar investigando en su relación con otras variables (Brown et al., 2005; Ko et al., 2017; Yukl et al., 2011). Por ello, el propósito de este estudio fue indagar en su efecto sobre los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento, en el entorno de la IME localizada en Ciudad Juárez, Chihuahua, sector industrial relevante en la economía fronteriza mexicana.

Se planteó que el liderazgo ético incide significativamente sobre los conflictos laborales; sin embargo, de acuerdo con los resultados, en el contexto de estudio no existe relación entre ellos. Es decir, el líder ético no evita la existencia de conflictos, pero a través de conducta y comportamientos sí puede ayudar a los empleados en su habilidad para enfrentarlos y en la gestión constructiva de

estos (Babalola et al., 2018; Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012). En el entorno de la industria maquiladora mexicana, el liderazgo ético se manifiesta principalmente en la justicia y objetividad del líder cuando evalúa y recompensa el desempeño de los miembros de su equipo laboral; en su enfoque por hacer lo que es justo y ético, incluso cuando resulte difícil; y en ser ejemplo tanto de dedicación y generosidad para con la empresa, como de comportamiento ético, por sus decisiones y acciones. Estos reflejos del constructo corresponden con las orientaciones de justicia y moderación propuestos por Eisenbess (2012). Los conflictos se reflejan en mayor medida en los desacuerdos entre los integrantes del equipo y en diferencias de personalidad.

Con respecto a la relación de los conflictos con la transferencia de conocimiento, los resultados evidencian que no existe relación significativa entre dichos constructos. Es decir, los desacuerdos o diferencias entre los empleados no evitan que se transfiera el conocimiento. Lo anterior resulta de cierta manera alentador. En este sentido, no se confirma que las diferencias asociadas con las tareas favorezcan el intercambio de conocimiento (Jaeun, 2017), pero tampoco se reitera que los conflictos disminuyan la transferencia de este activo intangible (Kakar, 2018). Nuestros hallazgos van más en el sentido de lo propuesto por Wang et al. (2019), quienes indican que los conflictos no tienen efectos directos sobre el intercambio de conocimiento. En el sector maquilador estudiado, la transferencia de conocimiento se manifiesta en mayor medida en los cambios en la forma de trabajar como consecuencia de los conocimientos compartidos y la eficiencia laboral derivada del conocimiento compartido.

Respecto del liderazgo ético y la confianza, los resultados empíricos de este estudio evidencian una relación positiva. Ello concuerda con trabajos previos (Babalola et al., 2018; Koohang, et al., 2017) que refieren que los líderes éticos se enfocan en construir un ambiente de cordialidad y confianza en el lugar de trabajo, y que un buen liderazgo ético contribuye considerablemente en la confianza de las personas y, por ende, en el éxito de la organización. En el entorno de la industria maquiladora, la confianza se refleja en mayor medida en la percepción de los empleados respecto de que es posible confiar en sus compañeros de equipo cuando es necesario exponer su trabajo ante otros y en la fiabilidad relativa al juicio de los miembros del equipo.

Por otra parte, en el entorno de estudio, la confianza y la transferencia de conocimiento muestran una relación positiva y significativa. Trabajos previos (Levin & Cross, 2004; Wang et al., 2019) indican que, cuando los trabajadores tienen un alto nivel de confianza en sus compañeros, existe una mayor colaboración para compartir el conocimiento, y que la confianza basada en la competencia del sujeto es especialmente importante para la transferencia de conocimiento tácito. En ese entorno, la transferencia de conocimiento se refleja mayormente en el conocimiento que se comparte entre los empleados para realizar cambios y las nuevas prácticas en la forma de trabajar.

Finalmente, con respecto a la relación entre liderazgo ético y transferencia de conocimiento, los resultados indican un vínculo favorable entre ellos. Estos hallazgos reiteran lo planteado en trabajos previos (Ali & Sağsan, 2021; Yang et al., 2011) que indican que el líder ético se enfoca en crear un ambiente justo y seguro en el que prevalece la confianza para que se comparta el conocimiento; que este estilo de liderazgo es un medio que evita que se esconda dicho conocimiento, y que, cuando existe acuerdo en las metas de los equipos, los miembros tienen la motivación para cooperar y compartir conocimiento entre ellos, dado que comprenden que puede ser de gran utilidad.

En el entorno de la industria maquiladora de exportación mexicana, el liderazgo ético favorece tanto la confianza entre los miembros de los equipos como la transferencia de conocimiento, pero no evita la existencia de conflictos. Este tipo de liderazgo representa un ejemplo de conducta para los empleados y, a diferencia de otros estilos, su enfoque se centra en el despliegue de comportamientos morales, comunicación y aliento de conductas éticas. En el contexto de estudio, se manifiesta fuertemente en la justicia y objetividad percibidas por los subordinados.

Como consecuencia del despliegue de sus comportamientos, el líder ético ayuda a que exista confianza en los equipos y fomenta que se comparta el conocimiento dentro de la organización. Por una parte, esto significa que las conductas éticas exhibidas, cuando dirige a sus empleados, inciden favorablemente en su confianza para con los integrantes de su equipo. Por otra, en el contexto de estudio, este estilo de liderazgo contribuye considerablemente para que comparta el conocimiento y así logre que este realmente se vea reflejado en los cambios y en las nuevas formas de trabajo y, por ende, en la eficiencia operacional. Estos hallazgos evidencian la importancia de las relaciones planteadas y, más aún, la conciencia de que la adopción del liderazgo ético contribuye en diversos aspectos de la organización.

Es importante destacar que, en el contexto de la industria maquiladora localizada en Ciudad Juárez, México, el liderazgo ético no tiene influencia sobre la existencia de conflictos. En ese entorno son comunes los desacuerdos entre los miembros de los equipos, en gran medida por las diferencias de ideas u opiniones, o bien por conflictos de personalidad. Al respecto, el despliegue de comportamientos éticos por parte del líder no evita que suceda lo anterior. Ello no es del todo desfavorable, ya que, como se evidenció, los conflictos no afectan la transferencia del conocimiento.

Los hallazgos tienen implicaciones prácticas a nivel empresarial. Se evidencian los beneficios asociados al liderazgo ético y ponen de manifiesto conductas asociadas a este estilo de liderazgo. En particular, se destaca que el liderazgo ético implica la justicia y la objetividad en el trato con los miembros del equipo de trabajo, incluso cuando ello pueda resultar difícil o complejo, sin dejar de lado la dedicación que el líder debe tener hacia el logro de objetivos empresariales. Asimismo, se

destaca la importancia de que el líder se comporte de forma ética, que sea congruente con sus pensamientos, palabras y acciones. En ese sentido, los hallazgos pueden ser útiles para la intervención y el diseño de estrategias de gestión de recursos humanos, con la finalidad de fortalecer los valores éticos en el entorno de trabajo. Asimismo, se recomienda que las áreas responsables de la gestión de recursos humanos pongan especial atención en la promoción y seguimiento de estas estrategias y de las conductas asociadas a ellas.

Este trabajo tiene algunas limitaciones, ya que se utilizó un diseño transversal y una muestra no probabilística. Por ello, resulta interesante considerar muestras probabilísticas y estudios longitudinales, además de analizar otros sectores como el comercial, el educativo y el gubernamental. También se considera relevante estudiar otros antecedentes y consecuentes del liderazgo ético como desempeño, compromiso, empoderamiento psicológico, espiritualidad y pasión laboral, con el fin de ampliar el conocimiento del tema.

### **Declaración de conflicto de interés**

Las autoras no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

### **Referencias bibliográficas**

- Alba Vega, C., & Aziz Nassif, A. (Coords.). (2000). *Desarrollo y política en la frontera norte*. CIESAS; IRD; UACJ.
- Al-Marooif, R. S., Alshurideh, M. T., Salloum, S. A., AlHamad, A. Q. M., & Gaber, T. (2021). Acceptance of Google Meet during the spread of Coronavirus by Arab university students. *Informatics*, 8(2), 24. <https://doi.org/10.3390/informatics8020024>
- Ali, S. H., & Sağsan, M. (2021). The moderating effect of ethical leadership between psychological ownership of knowledge and knowledge hiding: An empirical study on the public universities in Northern Iraq. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(2), 178-188. <https://www.revistaclinicapsicologica.com/data-cms/articles/20210324021328amSSCI-588.pdf>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Awan, U., Khattak, A., Rabbani, S., & Dhir, A. (2020). Buyer-driven knowledge transfer activities to enhance organizational sustainability of suppliers. *Sustainability*, 12(7), 2993. <https://doi.org/10.3390/su12072993>

- Ayaz, S. (2021). Saudi women perceptions on ethical leadership and trust. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 753-761.  
<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8441>
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063. <https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Bhatti, S. H., Kiyani, S. K., Dust, S. B., & Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: The mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 982-998. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0159>
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E., & Brown, K. G. (2013). Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385-392. <https://doi.org/doi:10.1037/a0029845>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- 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>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The impact of employee training and development on tacit knowledge transfer and the mediating role of trust. *International Journal of Learning and Change*, 13(4-5), 474-489. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.116668>
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16. <https://www.jstor.org/stable/249674>
- Dutrénit, G., Vera-Cruz, A., Arias, A., Sampedro, J. L., & Urióstegui, A. (2006). *Acumulación de capacidades tecnológicas en subsidiarias de empresas globales en México El caso de la industria maquiladora de exportación*. Miguel Ángel Porrúa.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Eisenbeiss, S. A., & Brodbeck, F. (2013). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343-359.
- Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398. <https://doi.org/10.1080/01463370109385637>

- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-9.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1210>
- Enwereuzor, I. K., Adeyemi, B. A., & Onyishi, I. E. (2020). Trust in leaders as a pathway between ethical leadership and safety compliance. *Leadership in Health Services*, 33(2), 201-219.  
<https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0063>
- Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaiich, G., & Kenning, P. (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks. *Management Decision*, 45(2), 265-283.  
<https://doi.org/10.1108/00251740710727287>
- Fischer, B., Guerrero, M., Guimón, J., & Schaeffer, P. R. (2021). Knowledge transfer for frugal innovation: Where do entrepreneurial universities stand? *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 360-379. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0040>
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.  
<https://doi.org/10.1177/002224378201900406>
- 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/10.1177/002224378101800104>
- García, J., Paz, A., & Cardeño, E. (2018). Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Opción*, 34(86), 696-730.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23859>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Gillespie, N. (2012). Measuring trust in organizational contexts: An overview of survey-based measures. En F. Lyon, G. Möllering, & M. N. K. Saunders (Eds.), *Handbook of research methods on trust* (pp. 175-185). Edward Elgar.
- Glaser, M., Blake, O., Bertolini, L., Te Brömmelstroet, M., & Rubin, O. (2021). Learning from abroad: An interdisciplinary exploration of knowledge transfer in the transport domain. *Research in Transportation Business & Management*, 39, 100531.  
<https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100531>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

- Greer, L. L., & Dannals, J. E. (2017). Conflict in teams. En E. Salas, R. Rico, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (pp. 317-343). Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118909997.ch14>
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302. <https://doi.org/10.1177/1046496408317793>
- Guaita, J. M., de Castro-Pardo, M., Pérez-Rodríguez, F., & Martín, J. M. (2019). Innovation and multi-level knowledge transfer using a multi-criteria decision making method for the planning of protected areas. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 256-261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.01.001>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management & Data Systems*, 121(1), 5-11. <https://doi.org/10.1108/IJMD-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Prentice Hall Iberia.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Index. (2021). *Información estadística: Empleo empresas IMMEX Cd. Juárez*. AMAC-Index Juarez. <https://indexjuarez.com/wp-content/uploads/2021/01/Enero-22.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2021). *México en cifras*. Consultado enero 28, 2022, en <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=08>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2012). Managing conflict in groups and teams: Conflict about conflict. En M. A. Neale, & E. A. Mannix (Eds.), *Looking back, moving forward: A review of group and team-based research* (Vol. 15, pp. 133-159). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1534-0856\(2012\)0000015009](https://doi.org/10.1108/S1534-0856(2012)0000015009)

- Jaeun, L. (2017). When discordance becomes social capital: The role of task conflicts in sharing knowledge. *Seoul Journal of Industrial Relations*, 28, 195-229. <https://space.snu.ac.kr/bitstream/10371/145073/1/7%20%EC%9E%84%EC%9E%90%EC%9D%80-%EC%88%98%EC%A0%95ok.pdf>
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Kakar, A. K. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing? *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/14778238.2017.1401194>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3), 502-526.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2017). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Koohang, A., Paliszkiwicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). Fostering knowledge sharing behaviours through ethical leadership practice: The mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(2), 183-195. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1445426>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lei, H., Ha, A. T. L., & Le, P. B. (2020). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: The mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 849-862. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0180>
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>
- Lin, C.-P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0>



- Luethke, T. N. (2021). "What's a leader without trust?": Perceptions of unethical leadership and loss of trust from the experiences of MENA refugee and immigrant women. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 16(1), 18-34.  
<https://drive.google.com/file/d/1msUL52oNDgEgmMWe39CGiYW-HCLxR52L/view>
- Luo, X. (2002). Trust production and privacy concerns on the Internet: A framework based on relationship marketing and social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 111-118. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00182-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00182-1)
- Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., & Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, 13(2), 267-301.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-017-0247-y>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of management Journal*, 55(1), 151-171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Máynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J., & Valles Monge, L. (2016). Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: análisis de variables precursoras en un entorno lean-kaizen. *Nova Scientia*, 8(17), 462-491. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v8n17/2007-0705-ns-8-17-00462.pdf>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.  
<https://doi.org/10.1177/02750740022064560>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Rashid, A., & Hassan, M. (2022). Understanding the role of ethical leadership and workplace conflicts a mediation moderation model: A time-lagged study. *IRASD Journal of Management*, 4(2), 219-240. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0402.0075>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS. Consultado junio 15, 2022, en <https://www.smartpls.com>
- Rossi, P. (2020) Reimagining organisational conflicts through the metaphor of music. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 120-130,  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1701961>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 1-19. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>

- Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6(2), 157-175.  
<https://doi.org/10.1177/014920638000600205>
- Seidel, G., & Back, A. (2009). *Success factor validation for global ERP programmes* [Ponencia]. 17th European Conference on Information Systems, Verona, Italia.  
<https://www.alexandria.unisg.ch/213715/1/ecis2009-0098.pdf>
- Shahzad, U., Memon, M. A., Khurram, S., & Tan, K. L. (2019). The role of relationship conflict and mindfulness in the consequences of task conflict. *Asian Journal of Business Research*, 9(3), 145-159. <https://doi.org/10.14707/ajbr.190071>
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2021). On the heterogeneity and equifinality of knowledge transfer in small innovative organizations. *Management Decision*, 59(6), 1421-1441.  
<https://doi.org/10.1108/MD-03-2019-0318>
- Tanner, C., Brügger, A., Van Schie, S., & Lebherz, C. (2015). Actions speak louder than words. *Journal of Psychology*, 218(4), 225-233. <https://doi.org/10.1027/0044-3409/a000032>
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545-568.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>
- Tuan, L. T. (2012). Behind knowledge transfer. *Management Decision*, 50(3), 459-478.  
<https://doi.org/10.1108/00251741211216232>
- Villavicencio, D., & Casalet, M. (2005). La construcción de un entorno institucional de apoyo a la industria maquiladora. *Comercio Exterior*, 55(7), 600-611.
- Villasmil, M., Romero, F. J., & Socorro, C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 199-216.  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>
- Wang, W.-T., Wang, Y.-S., & Chang, W.-T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1039-1076. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0423>
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H.-Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2457-4>
- Yang, J., Brashear, T. G., & Boles, J. S. (2011). The role of social capital and knowledge transfer in selling center performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(3), 152-161.  
<https://doi.org/10.1108/08858621111115877>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Prentice Hall.

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>

Zeffane, R. (2010). Towards a two-factor theory of interpersonal trust: A focus on trust in leadership. *International Journal of Commerce and Management*, 20(3), 246-257.

<https://doi.org/10.1108/10569211011076938>

Borrador-Innovar