



Investigación Administrativa

Vol.55, núm. 137, 2026

ISSN: 1870-6614

ISSN: 2448-7678

ria@ipn.mx

# Liderazgo de Servicio e Innovación en la Industria Manufacturera Mexicana

Servant Leadership and Innovation in the Mexican Manufacturing Industry



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).




INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y  
ADMINISTRACIÓN, SECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN




# Liderazgo de Servicio e Innovación en la Industria Manufacturera Mexicana

Servant Leadership and Innovation in the Mexican Manufacturing Industry

 10.35426/IAv55n137.03

Aurora Irma Máynez-Guaderrama  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.  
[amaynez@uacj.mx](mailto:amaynez@uacj.mx)  
 0000-0001-8174-3807

María Marisela Vargas-Salgado  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.  
[maria.vargas@uacj.mx](mailto:maria.vargas@uacj.mx)  
 0000-0002-9670-5982

Recepción: 19 de septiembre de 2025  
Aprobación: 18 de diciembre de 2025  
 Acceso abierto diamante

## Resumen

El objetivo de este estudio fue examinar el liderazgo de servicio para determinar si promueve el comportamiento innovador en los empleados, como variables mediadoras se consideran la confianza en el equipo y los comportamientos ciudadanos hacia la organización. El método fue cuantitativo, explicativo y transversal. La muestra fue de 380 empleados de la industria manufacturera de exportación mexicana. Los resultados revelan que el liderazgo de servicio influye directa e indirectamente en el comportamiento innovador, y los comportamientos cívicos organizacionales tienen un papel mediador entre este estilo y la confianza, reforzando su influencia en los comportamientos innovadores. Los hallazgos permiten avanzar en el conocimiento sobre la importancia del liderazgo de servicio en el comportamiento innovador, un tema que ha sido poco explorado. También proporciona evidencia empírica en América Latina, donde existen pocos estudios, destacando así su originalidad. Las limitaciones se asocian al diseño investigativo.

**Palabras clave:** Liderazgo de Servicio, Innovación, Industria Manufacturera de Exportación.

**Clasificación JEL:** M10, M12, M19

Investigación Administrativa, 2026, vol. 55, núm. 137, enero-junio (publicación continua)

ISSN: 1870-6614, ISSN-e: 2448-7678

## Abstract

The objective of this study was to examine service leadership to determine whether it promotes innovative behavior in employees, with team trust and citizen behavior toward the organization considered as mediating variables. The method was quantitative, explanatory, and cross-sectional. The sample consisted of 380 employees in the Mexican export manufacturing industry. The results reveal that servant leadership directly and indirectly influences innovative behavior, and organizational civic behaviors play a mediating role between this style and trust, reinforcing its influence on innovative behaviors. The findings advance knowledge about the importance of service leadership in innovative behavior, a topic that has been little explored. It also provides empirical evidence in Latin America, where few studies exist, thus highlighting its originality. Limitations are associated with research design.

**Keywords:** Servant Leadership, Innovation, Export Manufacturing Industry.

**JEL Classification:** M10, M12, M19

## Introducción

La competencia global y la rápida evolución tecnológica hacen que la innovación sea una fuente de competitividad sostenible y una fuerza motriz para la supervivencia y el desarrollo, tanto en áreas tangibles como intangibles (Liao & Zhu, 2021; Lee et al., 2021). Por ello, el comportamiento innovador de los empleados [CIE] representa una variable de interés (Lukes & Stephan, 2017; Zhou et al., 2019), ya que su estimulación efectiva, como punto de origen de la innovación, es un medio útil para alcanzar ventajas competitivas (Liao & Zhu, 2021).

El liderazgo es un catalizador clave y uno de los más significativos predictores del comportamiento innovador de los empleados, incluso se afirma que es el más importante (Zafar et al., 2024; Qi et al., 2019; Vu et al., 2025). Comparativamente con otros estilos, el Liderazgo de Servicio [LS] es uno de los más favorables para el CIE (Zavatti Campos & Cavazotte, 2023), ya que es una vía eficaz para solucionar problemas en el ámbito laboral moderno (Lu et al., 2024a). Este estilo promueve la implementación de comportamientos innovadores (p.ej. innovación de productos, procesos y modelos de negocio), al favorecer prácticas como el otorgamiento de autonomía de decisión, la provisión de apoyo y las relaciones estables con las personas (Xie & Wu, 2024). Por ello, es uno de los enfoques más estudiados y adoptados recientemente como una de las teorías del liderazgo moral (Canavesi & Minelli, 2022), y representa un tema de frontera en la investigación (Liao & Zhu, 2021).

Asimismo, este estilo ayuda al despliegue de Comportamientos de Ciudadanía hacia la Organización [CCOs] y favorece la Confianza de los Empleados en su Equipo Laboral [CEE] (Amanda et al., 2024; Lu et al., 2024b). Los CCOs son conductas esenciales para la continuidad, el éxito, la eficiencia y la sostenibilidad (Alajhar & Salam, 2022; Kumari et al., 2022; Smith et al., 1983) y la confianza permite mantener la estabilidad requerida para crear ambientes de

innovación (Agbejule et al., 2021), y refuerza la relación entre las personas, alentando a los equipos laborales para actuar y alcanzar objetivos (Huang et al., 2024; Sumarjo et al., 2024).

Este trabajo se lleva a cabo en el contexto de la industria manufacturera y maquiladora de exportación [IME], sector estratégico para México. La IME tiene alta relevancia en la estructura económica del país, al mes de junio de 2025 laboraban en ella más de 2.84 millones de personas y se recibieron ingresos por divisas equivalentes a \$354,911,114.00 miles de pesos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2025). El objetivo de esta investigación es determinar si el LS promueve el CIE, y como variables mediadoras se consideran la CEE y los CCOs. A partir de los resultados se busca avanzar en distintas brechas de conocimiento.

Por una parte, aunque se ha estudiado el efecto del liderazgo en el comportamiento innovador, la mayoría de los trabajos valoran el estilo transformacional o el de intercambio líder-miembro, y son pocas las investigaciones empíricas que indaguen sobre el LS como predictor (Alajhar & Salam, 2022; Hughes et al., 2018; Hanaysha et al., 2022). Además, un gran porcentaje de los estudios sobre el LS y los CCOs se han realizado en los Estados Unidos, China e Israel, y por ello se sugiere que en el futuro se amplíe el enfoque a países ubicados en África y Latinoamérica (Vasconcelos Furtado et al., 2025; Worku & Debela, 2024; Zhang et al., 2021). En el caso de México, son pocos los estudios sobre los CCOs, y se han realizado solo en el sector hotelero o público, por lo que es necesario indagar en otros entornos (de la Garza Carranza, 2022). Finalmente, también se debe ampliar el conocimiento del efecto del LS en los equipos, con especial atención a la comprobación empírica de las variables mediadoras (Lu et al., 2024a). El documento se integra en los siguientes apartados: primero se presenta el marco teórico, luego se muestra el método de investigación seguido del análisis de resultados, y finalmente se presentan discusión y conclusiones.

La efectividad del liderazgo de servicio puede explicarse desde la perspectiva del intercambio social (Zhang et al., 2021). La Teoría del intercambio social es un referente para comprender las reacciones, el comportamiento y los resultados de las personas en el sitio laboral (Wang et al., 2022). Su premisa central es que el intercambio de recursos sociales es una forma fundamental de interacción humana (Canavesi & Minelli, 2022; Thomas & Gupta, 2021). Esta clase de intercambio hace referencias a las acciones voluntarias contingentes que se asocian a reacciones de recompensa que se espera recibir de otros; estas acciones cesan cuando las reacciones no se dan (Blau, 1974).

La Teoría del intercambio social plantea que las relaciones de intercambio de alta calidad fomentan la reciprocidad positiva (Kim et al., 2019). Su principio más importante consiste en una relación recíproca entre dos partes, que, dependiendo de su calidad, puede considerarse positiva o negativa; ello implica que el buen trato de una de las partes da lugar a una respuesta positiva de la otra y viceversa (Lee et al., 2024). En este tipo de intercambio una de las partes proporciona beneficios a la otra, y aunque existe una expectativa general de reciprocidad, la naturaleza exacta del retorno no se especifica ni es objeto de negociación, sino que está sujeta a la decisión y voluntad del receptor (Blau, 1974). Además, antes de participar en un intercambio social es común que las personas evalúen los costos y beneficios de hacerlo (Ahmad et al., 2023), y que anticipen la recepción de recompensas que compensen o incluso superen el esfuerzo

realizado; en contraprestación, también surge en ellas un sentido de obligación de brindar ayuda a otros (Kim et al., 2019; Zhang et al., 2025). Es de precisar que esta clase de intercambio se construye lentamente, de forma que comienza con pequeñas transacciones de riesgo mínimo y termina con la construcción de una relación de confianza mutua (Chadwick-Jones, 1976).

En lo relativo al liderazgo, fue hasta comienzos del siglo XXI cuando su dimensión moral comenzó a reconocerse como un aspecto esencial para el bienestar social y el éxito sostenible de las firmas; dicha perspectiva impulsó cambios en la investigación y en las teorías sobre el liderazgo moral, las cuales comenzaron a recibir cada vez mayor atención de la comunidad científica (Canavesi & Minelli, 2022). Luego, en los últimos años, se fortaleció la creencia de que las acciones y conductas de los líderes no solo deben tratar de cumplir con las métricas clave de desempeño, sino que deben reflejar altos niveles de comportamiento moral, dado a que los empleados tienden a imitarlos (Sri Ramalu & Janadari, 2022; Su et al., 2020).

Entre los estilos asociados con el liderazgo moral se encuentran el transformacional, el ético, el auténtico y el de servicio, éste último se reporta como el más prometedor y estudiado en años recientes, por su enfoque holístico y amplio y su influencia en resultados individuales y de equipo (Canavesi & Minelli, 2022). Los conceptos fundamentales del LS son el servicio y el altruismo (Lu et al., 2024a) y desde su perspectiva teórica y filosófica, las organizaciones deben coadyuvar para que las personas puedan construir un mañana mejor (Piao & Hahn, 2024; Parris & Peachey, 2013).

A semejanza de otros estilos de liderazgo, la definición y medición del LS se desarrollaron principalmente en los Estados Unidos (Canavesi & Minelli, 2022). Greenleaf lo postuló en 1970, para describir un estilo emergente donde los líderes deben centrarse en el crecimiento y desarrollo personal de sus colaboradores y darles un trato ético; esta idea surgió en un contexto en el que el interés por las personas y el éxito en el liderazgo se percibían como conceptos antagónicos (Canavesi & Minelli, 2022; Piao & Hahn, 2024; Kumari et al., 2022). El LS es un enfoque holístico que fomenta sólidas relaciones interpersonales y ayuda al desarrollo y crecimiento de los colaboradores (Eva et al., 2019; Wang et al., 2019). Sus bases se fundamentan en las teorías de aprendizaje social de Bandura y de intercambio social de Blau (Kumari et al., 2022), y su exploración empírica comenzó tres décadas después de haber sido propuesto, en los años 2000 (Parris & Peachey, 2013).

Los líderes de servicio son gestores con vocación de ayudar y mostrar altruismo, prefieren no ostentar su estatus ni su identidad (Eva et al., 2019; Liao & Zhu, 2021). Asimismo, empatizan y buscan mantener comunicación abierta y clara con sus colaboradores, priorizando sus necesidades e intereses por encima de los propios (Eva et al., 2019; Kumari et al., 2022). Por otro lado, empoderan, forman y desarrollan, crean confianza, y promueven actitudes positivas en el entorno laboral (Piao & Hahn, 2024; Safari & Karimi, 2021).

Por otro lado, para afrontar proactiva y exitosamente el entorno cambiante, las empresas deben actualizar procesos, productos, tecnologías y servicios, e incorporar nuevas perspectivas y conocimientos (Gelaidan et al., 2024; Daud et al., 2023; Lee et al., 2021; Zhou et al., 2019). Por la importancia para las empresas, la innovación despertó el interés de los investigadores (Li & Hsu, 2016; Qi et al., 2019). Esta actividad hace referencia al proceso intencionado a través del

cual se generan, crean, desarrollan, implementan y promueven ideas, procesos, prácticas y/o políticas en nuevas tecnologías, procesos, técnicas o productos; con ello, se mejora el desempeño, el éxito y la sostenibilidad de las firmas (De Jong & Den Hartog, 2008; Kwon & Kim, 2020; Qi et al., 2019). Un clima de innovación fomenta el comportamiento innovador de los empleados (Li et al., 2020).

El comportamiento innovador en el ámbito laboral representa un componente esencial para las firmas (Hock-Doepgen et al., 2025), ya que su adopción permite a los empleados mejorar en sus tareas y aportar ideas novedosas y soluciones creativas (Zhang & Yang, 2020). El CIE se refleja en la búsqueda de ideas para resolver problemas complejos y en la identificación de tecnologías, procesos y métodos para desarrollar tareas (Lee et al., 2021). Consta de etapas que van desde la creatividad y la innovación, hasta la generación, adopción, promoción y puesta en práctica de nuevas ideas, productos, procesos y/o procedimientos (Khan et al., 2020; Lukes & Stephan, 2017; Yuan & Woodman, 2010). Entre sus determinantes, el liderazgo se considera el más importante, por su efecto en la creatividad y en la innovación (Kwon & Kim, 2020; Qi et al., 2019; Malibari & Bajaba, 2022).

En concordancia a lo planteado por la Teoría de intercambio social, cuando los empleados perciben que su líder es inclusivo, abierto, accesible y disponible, desarrollan el deseo de retribuir mediante comportamientos innovadores (Aboramadan et al., 2022). Esta disposición se fortalece cuando los líderes crean condiciones propicias que motivan a los empleados para que exhiban este tipo de conductas (Zafar et al., 2024). Estudios realizados con trabajadores del sector salud en Holanda (der Kinderen et al., 2020), de los sectores público y privado en Arabia Saudita (Alajhar & Salam, 2022), del sector de investigación y desarrollo tecnológico en Turquía y Pakistán (Ekmekcioglu & Öner, 2024; Khan et al., 2020) y del sector del conocimiento en Irán (Ghlichlee & Motaghd Larijani, 2024) evidencian que el liderazgo de servicio favorece el comportamiento innovador de los empleados. Por ello se considera que en el entorno de la IME:

H1: El liderazgo de servicio favorece el comportamiento innovador de los empleados.

La esencia del intercambio social es la confianza (Chadwick-Jones, 1976) y por ello esta variable es una de las centrales en la Teoría del intercambio social. El interés por estudiarla desde la perspectiva del liderazgo es cada vez más grande (Lee et al., 2024), en gran medida por el papel privilegiado de los líderes en la configuración de condiciones que la propician (Bentzen, 2023). La confianza se entiende como la voluntad de una persona de confiar y estar dispuesta a actuar en base a las acciones y decisiones de otra (Nyhan, 2000). Este constructo deriva de interacciones interpersonales donde existe la expectativa de desarrollo progresivo, y se vinculan a experiencias directas, concretas y recíprocas entre las partes (Bentzen, 2023; Lee et al., 2024). Esto implica que con el paso del tiempo es posible consolidar relaciones sólidas de confianza y leales, basadas en la reciprocidad y el beneficio mutuo (Thomas & Gupta, 2021; Wang et al., 2022). La evaluación de la confianza puede ser vertical u horizontal: en la primera se valora el grado en que los empleados confían en las acciones de superiores o de las organizaciones, y en segunda la medida en que confían en sus compañeros de trabajo (Agbejule et al., 2021). En este trabajo se indaga en la segunda, la confianza horizontal.

La legitimidad del líder de servicio se basa en la confianza, la cual representa un elemento básico de la relación de interdependencia líder-colaborador (Prasad & Sugianto, 2019). Esta variable es fundamental para fortalecer las relaciones dentro de los equipos, fomenta la cooperación, facilita el entendimiento mutuo, promueve una sensación de seguridad, y es decisiva para la eficacia del equipo y la creación de ideas innovadoras (Agbejule et al., 2021; Hasche et al., 2020; Lee et al., 2024; Zafar et al., 2024).

El liderazgo de servicio ayuda a promover valores como la humildad, el apoyo, la autenticidad y el desarrollo de los colaboradores, lo que fortalece la confianza dentro del equipo. En este sentido, Kauppila et al. (2021) destacan que la humildad es una cualidad distintiva de los líderes serviciales, ya que reconocen y valoran las fortalezas y las contribuciones de los seguidores. Asimismo, las acciones y actitudes de estos líderes ayudan a crear entornos de apoyo mutuo (Ekmekcioglu & Öner, 2024). Según la Teoría del intercambio social, las interacciones recíprocas que inspira el liderazgo de servicio ayudan a que los empleados desplieguen conductas de mayor apego hacia la organización; además, este estilo, marcado por la consideración y el apoyo a los empleados, incrementa la implicación de ellos y refuerza la cohesión en los procesos organizativos (Zhang et al., 2021).

Los líderes de servicio despliegan conductas que otorgan autonomía, respetan compromisos, fomentan la adopción de riesgos, implican y dan valor al trabajo de sus colaboradores, y desarrollan vínculos personales con ellos; estos comportamientos fortalecen la confianza (Newman et al., 2015; Prasad & Sugianto, 2019). Por otra parte, esta variable puede influir en la disposición de los empleados para emprender acciones innovadoras en el trabajo (Kmieciak, 2021) y los líderes las hacen posibles cuando empoderan, respaldan, protegen y alimentan la confianza (Alajhar & Salam, 2022). Estudios en el sector salud en China (Ahmed, et al., 2022) y en el sector educativo en Kuwait y Palestina (Almutairi et al., 2020; ElBayaa et al., 2024; Dahleez & Aboramadan, 2022) evidencian que el LS incide significativamente sobre CEE. Además, estudios en empresas multinacionales de Arabia Saudita (Afsar et al., 2021), en Pakistán (Khan et al., 2020) y en Holanda (Hughes et al., 2018) revelan que la confianza es un factor clave para el comportamiento innovador. Por tanto, se espera que el liderazgo de servicio favorezca la confianza hacia los compañeros de equipo y con ello se fortalezca el comportamiento innovador. Se propone que en el contexto de la IME:

H2: La relación entre el Liderazgo de servicio y el Comportamiento Innovador de los empleados está mediada por la Confianza en el equipo.

El término CCOs fue acuñado por Organ (1988) hace más de tres décadas, aunque su origen se remonta a investigadores como Barnard (1938) y Katz (1964) (Qalati et al., 2022). En esta variable se refleja el valor agregado de los empleados, que se materializa en forma de comportamiento social positivo, constructivo y significativo (Widarko & Anwarodin, 2022). En disciplinas como el comportamiento y la psicología organizacionales, estos comportamientos se consideran de gran importancia (Hanaysha et al., 2022), dado que lubrican la maquinaria social y dan flexibilidad para enfrentar contingencias (Smith et al., 1983).

De acuerdo con la Teoría del intercambio social y el principio de reciprocidad, si los empleados se sienten valorados y reconocidos por los superiores, asumirán la obligación de retribuir el trato

y buscarán formas de hacerlo; una de ellas es la adopción de comportamientos ciudadanos que excedan las funciones de su puesto (Liao & Zhu, 2021). Estos comportamientos son acciones individuales extra funcionales que se realizan por iniciativa propia, deliberada y discrecionalmente, con el propósito de apoyar a compañeros y/o al éxito de la empresa; los CCOs no están ligados a beneficios, incentivos o reconocimientos y tampoco son sancionables en caso de no desplegarse (Andrade & Neves, 2022; Kao et al., 2023; Kumari et al., 2022; Organ et al., 2005; Qalati et al., 2022; Santos et al., 2023).

Cuando los empleados son dirigidos por líderes que brindan apoyo, tienden a adoptar conductas cívicas (Alajhar & Salam, 2022). Se afirma que el LS puede alentar el despliegue de CCOs, y con ello favorecer el CIE (Afsar et al., 2019; Alajhar & Salam, 2022; Hanaysha et al., 2022; Lu et al., 2024b). Los líderes servidores exhiben conductas y tienen intercambios positivos que ayudan al desarrollo y bienestar de las personas, y además crean entornos que favorecen la reciprocidad; esta última puede manifestarse en forma de comportamientos que benefician al líder (Eva et al., 2019; Newman et al., 2015; Zhang et al., 2021). Por otro lado, los CCOs pueden propiciar el intercambio de conocimiento entre empleados y con ello jugar un rol mediador entre el LS y el CIE (Hanaysha et al., 2022). Estudios empíricos en el sector privado en China (Lu et al., 2024b), en el de construcción en Indonesia (Amanda et al., 2024), en el público y privado en Arabia (Alajhar & Salam, 2022), en el de servicios y manufactura en Pakistán (Kumari et al., 2022) y en el educativo en Bali y Emiratos Árabes (Hanaysha et al., 2022; Subhaktiyasa et al., 2023) encontraron que el LS detona CCOs. Asimismo, investigaciones en el sector manufacturero en Malasia (Ismail & Rodzalan, 2021) y en público y privado en Arabia Saudita (Alajhar & Salam, 2022) revelaron que los CCOs predicen el CIE. En consecuencia, se espera que el LS favorezca los CCO y con ello impulse el CIE, en el entorno de la IME. Se postula que:

H3: La relación entre el Liderazgo de servicio y el Comportamiento Innovador de los empleados está mediada por los Comportamientos de Ciudadanía hacia la Organización.

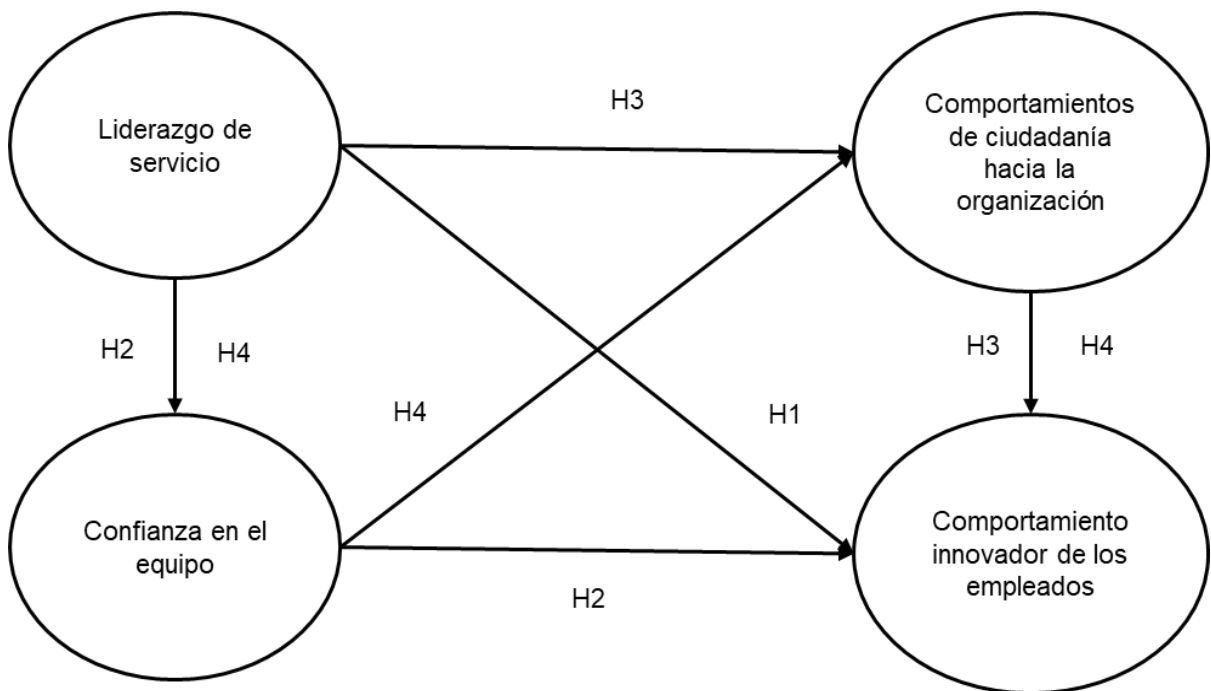
Como se comentó previamente, el LS puede fomentar la CEE y esta a su vez, detonar CCOs y con ello es posible que incida en el CIE. Los líderes de servicio apoyan, demuestran preocupación por el bienestar y fortalecen las relaciones entre las personas (Dahleez & Aboramadan, 2022; Purwani Setyaningrum et al., 2020). Estas acciones disminuyen la incertidumbre implícita en el intercambio social y con ello fortalecen la CEE (Moorman et al., 2018). Por otro lado, cuando los empleados asumen tareas adicionales, deben responsabilizarse de ellas y se exponen a la crítica, pero lo hacen porque confían en la organización y se identifican con ella (Tourigny et al., 2019). Además, la confianza es un acto social, por lo que es mutua y recíproca (Lee et al., 2024) y los CCOs pueden ser una forma de manifestar esta reciprocidad. Es decir, los CCOs, como conductas voluntarias que los líderes necesitan y valoran, ayudan al logro de metas y objetivos (Khan et al., 2020) y son una opción viable para que los empleados expresen su reciprocidad (Dierdorff & Rubin, 2022; Gervasi & Faldetta, 2019). Más aún, la CEE puede ser una estrategia que anime a los empleados a la asunción de CCOs (Lee et al., 2024; Singh & Srivastava, 2009). Finalmente, como se postuló con antelación, los CCOs pueden propiciar el intercambio de conocimiento entre empleados, y a partir de ello jugar un rol mediador entre el LS y el CIE (Hanaysha et al., 2022).

Estudios en el sector tecnológico en Pakistán (Khan et al., 2020) y en el educativo en Palestina (Dahleez & Aboramadan, 2022) revelaron que el LS favorece la confianza de los miembros del equipo. Además, investigaciones en los sectores de manufactura y educativo en Malasia (Choong et al., 2019; Hong et al., 2023), y en el sanitario en China (Huang et al., 2021) reportaron que la CEEE aumenta la disposición para desplegar CCOs. Finalmente, trabajos realizados en el sector educativo en Malasia (Al-Shami et al., 2023) y en el de salud en Australia (Xerri & Brunetto, 2013) revelaron que los CCOs favorecen el CIE. Por tanto, se espera que el liderazgo de servicio promueva la CEE, que esta favorezca los CCOs y con ello se fortalezca el CIE. Se propone que en el contexto de la IME:

En la figura 1 se presenta el modelo conceptual de esta investigación

H4: La relación entre el Liderazgo de servicio y el Comportamiento Innovador de los empleados está mediada por la Confianza en el equipo y los Comportamientos de Ciudadanía hacia la Organización.

**Figura 1.**  
*Modelo conceptual*



Fuente: Elaboración propia.

## Método

Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo. La muestra fue no probabilística por conveniencia y participaron empleados directos, indirectos y administrativos de la industria fronteriza de manufactura de exportación mexicana. Los datos se recabaron con una encuesta electrónica en línea, durante los meses de abril y mayo de 2022, a través de la técnica de bola de nieve. En total se recibieron 501 respuestas, de las cuales solo 380 fueron útiles. Se eliminaron aquellas en las que los participantes eligieron en sector o puesto la opción “otro”, para garantizar que las respuestas efectivamente fueran de personas con puestos y sectores “tipo” de esta industria.

Para medir los constructos se diseñó un instrumento con escalas validadas previamente. A semejanza de otros trabajos (Hati et al., 2021), dichas escalas fueron adaptadas al contexto del estudio, ya que originalmente no se diseñaron para este tipo de población (ver Anexo 1). Los ítems se midieron con una escala tipo Likert de 5 puntos, que va desde -totalmente en desacuerdo- hasta -totalmente de acuerdo- en tres de los constructos, con excepción del LS donde las opciones van desde nunca hasta siempre. El LS se valoró con 7 ítems de Sendjaya et al. (2019), la CEE con 5 ítems de Gillespie (2012), los CCOs con 8 ítems de Lee y Allen (2002) y el CIE con 10 ítems de De Jong y Den Hartog (2008).

Los estadísticos descriptivos se obtuvieron con el software SPSS versión 23 y los inferenciales con SmartPLS 4 v 4.1.1.4. Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parcializados (PLS-SEM), por su utilidad para predecir y desarrollar teoría y su enfoque causal que busca maximizar la varianza explicada de las variables dependientes (Hair et al., 2020).

## Resultados

En la muestra el 53.2% de los participantes eran hombres y el 46.8% mujeres. El 51.6% tenía entre 18 y 25 años. El 60.0% estaba soltero y el 29.7% casado. El 26.1% había cursado preparatoria y el 23,2% licenciatura trunca. El 37.4% se desempeñaba como operador y el 23.4% como técnico. El 56.5% tenía 2 años o menos en la empresa y el 45.5% laboraba en el sector automotriz.

El primer paso del análisis estadístico inferencial fue revisar el modelo de medición para garantizar la fiabilidad y validez de los constructos. El modelo inicial incluyó 30 ítems. Todos los ítems presentaron cargas factoriales superiores a 0.708 y estadísticamente significativas (Hair et al., 2020). Luego se valoró la fiabilidad de los constructos con el Alfa de Cronbach y los indicadores de fiabilidad compuesta. En estos indicadores se recomienda que los valores se encuentren en un rango de entre 0.700 y 0.950 (Hair et al., 2020). Para valorar la validez convergente se usó el análisis de varianza extraída [AVE], en cuyo caso se indica un punto de corte mínimo de 0.500 (Hair et al., 2020). La validez discriminante se determinó con los Ratios Heterotrait-Monotrait [HTMT]. La recomendación en este caso es que los valores sean menores a 0.85, si se usan constructos distintos conceptualmente (Hair et al., 2021). Luego, es posible afirmar que el modelo de medición es fiable y tiene validez convergente y discriminante (ver tabla 1).

**Tabla 1.**  
*Validación del modelo de medición: Fiabilidad y validez*  
*Fiabilidad y Validez convergente*

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>rho_A</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída media (AVE)</b>
LS	0.910	0.920	0.930	0.656
CEE	0.838	0.843	0.885	0.608
CCOs	0.903	0.913	0.923	0.601
CIE	0.926	0.930	0.938	0.604

*Validez discriminante de acuerdo con ratios HTMT*

	<b>CIE</b>	<b>CCOs</b>	<b>CEE</b>
CCOs	0.754		
CEE	0.488	0.493	
LS	0.563	0.556	0.660

Fuente: Elaboración propia.

En el modelo estructural se revisaron la colinealidad, el coeficiente de determinación R<sup>2</sup>, el tamaño del efecto f<sup>2</sup>, la relevancia predictiva del modelo [Q<sup>2</sup>] y el tamaño y significancia de los coeficientes path. Ya que los datos provienen de la misma fuente, se revisaron los valores VIF para revisar la posible existencia de problemas de sesgo de método común. El punto de corte máximo es 3.0 (Hair et al., 2020). En esta investigación, el valor mínimo de los VIF fue 1.000 y el máximo 1.727, lo que indica que son poco probables los problemas de colinealidad.

El coeficiente de determinación R<sup>2</sup> indica el poder explicativo del modelo dentro de la muestra y en muchas disciplinas de las ciencias sociales, la guía común es considerarlos sustanciales (0.75), moderados (0.50) o débiles (0.25) (Hair et al., 2021). En este trabajo, los coeficientes R<sup>2</sup> son los siguientes: CEE= 0.333 (débil), CCOs=0.294 (débil) y el CIE=0.525 (moderada). El tamaño del efecto f<sup>2</sup> valora la capacidad predictiva de los constructos endógenos, los valores entre 0.020 y 0.150 son pequeños, entre 0.150 y 0.350 medianos, y mayores a 0.350 grandes (Hair et al., 2020). En el modelo existen valores pequeños en LS -> CIE [f<sup>2</sup> =0.037], CEE -> CIE [f<sup>2</sup> =0.011], y CEE -> CCOs [f<sup>2</sup> =0.038]), medianos en LS -> CCOs [f<sup>2</sup> =0.151]), y sustanciales en CCOs -> CIE [f<sup>2</sup> =0.480], y LS-> CEE [f<sup>2</sup> =0.500]). La relevancia predictiva del modelo se evaluó con Q<sup>2</sup> de Stone-Geisser, si sus valores son mayores a cero se consideran significativos. Los resultados evidencian relevancia predictiva del modelo: en CCOs Q<sup>2</sup>=0.261, en CIE Q<sup>2</sup> =0.262, y CEE Q<sup>2</sup>=0.326 (ver tabla 2).

**Tabla 2.**  
*Resultados del modelo estructural*

	<b>Coefficiente de determinación R<sup>2</sup></b>	<b>Relevancia predictiva del modelo Q<sup>2</sup></b>
Confianza en el equipo	0.333	0.326
Comportamientos de ciudadanía hacia la organización	0.294	0.261
Comportamiento Innovador de los empleados	0.525	0.262

**Tamaño del efecto f<sup>2</sup>**

LS -> CIE =0.037, CEE -> CIE=0.011, CEE -> CCOs=0.038, LS -> CCOs=0.151, CCOs -> CIE=0.480, y LS-> CEE=0.500.

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a las hipótesis planteadas tres de las cuatro se validan, ya que los paths estructurales son estadísticamente significativos. La excepción se encuentra en H2 (ver tabla 3).

**Tabla 3.**  
*Contrastación de hipótesis*

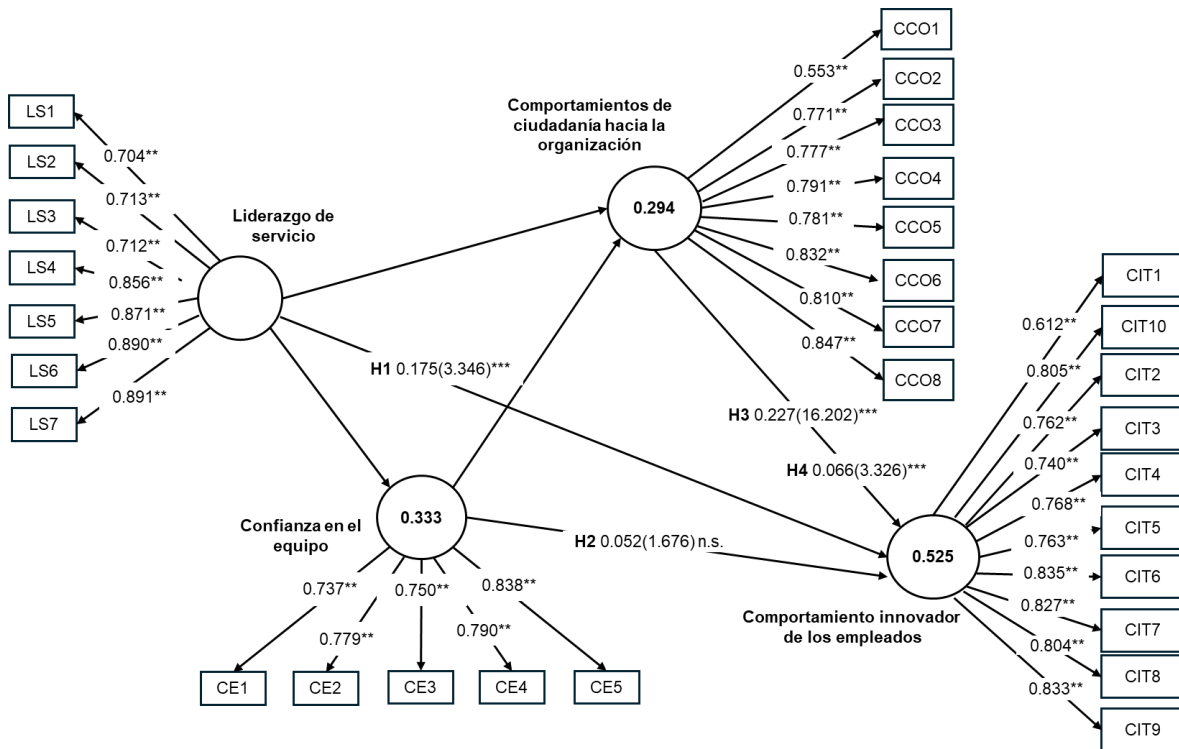
<b>Hipótesis</b>	<b>Beta</b>	<b>Valor t</b>	<b>Resultado</b>
H1: El liderazgo de servicio favorece el comportamiento innovador de los empleados.	0.175	3.346***	Validada
H2: La relación entre el Liderazgo de servicio y el Comportamiento Innovador de los empleados está mediada por la Confianza en el equipo.	0.052	1.676 n.s.	No validada
H3: La relación entre el Liderazgo de servicio y el Comportamiento Innovador de los empleados está mediada por los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.	0.227	6.202***	Validada
H4: La relación entre el Liderazgo de servicio y el Comportamiento Innovador de los empleados está mediada por la confianza en el equipo y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.	0.066	3.326***	Validada

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se presenta el modelo estructural contrastado, en el cual se muestran los valores de las cargas factoriales de los ítems y de las relaciones estructurales, además de los coeficientes R2 de los constructos endógenos.

**Figura 2.**

*Modelo expost facto*



Fuente: Elaboración propia.

*Nota: \*\* 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

El liderazgo de servicio es un estilo que hace hincapié en apoyar y servir a los seguidores, y genera beneficios al otorgar poder, crear confianza, satisfacer las necesidades de los colaboradores, los forma y los desarrolla (Eva et al., 2019; Piao & Hahn, 2024; Safari & Karimi, 2021; Wang et al., 2019). Desde la óptica de la Teoría del intercambio social y en el contexto de la industria fronteriza manufacturera de exportación mexicana, el propósito de este trabajo fue examinar si el liderazgo de servicio promueve el comportamiento innovador en los empleados, y como variables mediadoras se consideraron la confianza en el equipo y los comportamientos de ciudadanía hacia la organización.

Se postuló que el liderazgo de servicio favorece el comportamiento innovador de los empleados. Los resultados evidencian que los empleados que perciben inclusión, apertura, accesibilidad y disponibilidad en su líder, desarrollan deseos de retribución a través de comportamientos innovadores; ello reitera lo señalado por la Teoría de intercambio social (Aboramadan et al., 2022). Con ello se coincide con trabajos previos que reportan que este estilo beneficia y crea condiciones para el CIE (Alajhar & Salam, 2022; der Kinderen et al., 2020; Ekmekcioglu & Öner, 2024; Ghlichlee & Motaghd Larijani, 2024; Khan et al., 2020; Zafar et al., 2024). En el contexto de la IME el LS se manifestó mayormente en el apoyo que da el líder a sus seguidores para que sean mejores personas y empleados. Por su parte, el CIE se reflejó en el esfuerzo del empleado para hacer cosas nuevas en su trabajo, y en su disposición de animar a sus superiores para que se entusiasmen con nuevas ideas para laborar.

También se planteó que la CEE media la relación entre el LS y el CIE, sin embargo, los resultados no lo confirmaron. En el contexto se identificó que el LS favorece la CEE, pero no tiene efectos sobre el CIE. Aunque se coincide con estudios previos que indican que los líderes serviciales exhiben conductas que fortalecen la confianza (Ahmed, et al., 2022; Almutairi et al., 2020; ElBayaa et al., 2024; Dahleez & Aboramadan, 2022), los hallazgos difieren de hallazgos previos que indican que existen efectos positivos y directos de la CEE en el CIE (Afsar et al., 2021; Hughes et al., 2018; Khan et al., 2020). Es decir, en este estudio no se encontró evidencia de que la CEE, asociada a las conductas de los líderes serviciales, genere de forma directa el CIE (Kmieciak, 2021). Es decir, la confianza en el equipo, por sí sola, no detona el CIE. Esto implica que, para tener efecto en dicho comportamiento debe incidir en otras variables, las cuales, a su vez, pueden impactar en ese comportamiento. En este estudio este fue el caso del comportamiento de ciudadanía hacia la organización, este aspecto se aborda más adelante. De acuerdo con los hallazgos, para que la CEE detone acciones de innovación y mejora continua, se requiere que las organizaciones implementen estrategias complementarias, como promover conductas de apoyo, toma de riesgos, generación de ideas, y fortalecimiento de prácticas colaborativas. En el contexto estudiado la CEE se manifiesta con fuerza en la fiabilidad que tiene el empleado sobre el conocimiento y la experiencia de los miembros de su equipo.

Luego, se consideró que la relación entre el LS y el CIE está mediada por los CCOs, la evidencia empírica reiteró esta propuesta. Los resultados coinciden con investigaciones que afirman que los líderes de servicio despliegan conductas de apoyo, mantienen intercambios de ayuda a sus seguidores, y crean entornos que favorecen los CCOs y con ello se crean condiciones para el CIE (Alajhar & Salam, 2022; Eva et al., 2019; Hanaysha et al., 2022; Newman et al., 2015; Zhang et al., 2021). A semejanza de otros estudios, se identificó que el LS tiene efectos positivos en los CCOs (Alajhar & Salam, 2022; Amanda et al., 2024; Hanaysha et al., 2022; Kumari et al., 2022; Lu et al., 2024b; Subhaktiyasa et al., 2023), y éstos favorecen el despliegue del CIE (Alajhar & Salam, 2022; Ismail & Rodzalan, 2021). En el entorno de la IME los CCOs se manifestaron en mayor medida en la demostración del empleado sobre su preocupación por la imagen de la empresa y la expresión de su lealtad.

Finalmente, se postuló que el LS puede fomentar la CEE y conjuntamente detonan CCOs e inciden positivamente en el CIE. La evidencia empírica confirmó que los CCOs median la relación entre el LS, la CEE y el CIE. Estos resultados coinciden con trabajos que indican que

las conductas de los líderes serviciales crean y fortalecen la confianza entre los miembros de los equipos (Moorman et al., 2018), ésta hace proclive el despliegue de CCOs como forma de reciprocidad hacia el líder y la organización (Dierdorff & Rubin, 2022; Gervasi & Faldetta, 2019; Lee et al., 2024; Singh & Srivastava, 2009), y los CCOs crean condiciones que favorecen el comportamiento innovador (Hanaysha et al., 2022). Luego, se confirman hallazgos previos que identificaron que el LS favorece la CEE (Dahleez & Aboramadan, 2022; Khan et al., 2020), la CEE influye positivamente sobre los CCOs (Choong et al., 2019; Hong et al., 2023; Huang et al., 2021) y juntamente inciden en el CIE (Al-Shami et al., 2023; Xerri & Brunetto, 2013). Es decir, los CCOs juegan un doble rol mediador.

En este estudio se examinó si, en el contexto de la industria de manufactura de exportación en México, el liderazgo de servicio promueve el comportamiento innovador del empleado; como variables mediadoras se usaron la confianza en el equipo y los comportamientos de ciudadanía hacia la organización. Aunque estas relaciones han sido exploradas en otros sectores y países, esta investigación aporta evidencia empírica sobre la dinámica organizacional en la industria de manufactura en México. En ese contexto, los comportamientos de ciudadanía hacia la organización representan un factor clave que potencializa el comportamiento innovador de los colaboradores. Cabe agregar que estos comportamientos se mantienen como oportunos y relevantes, pero desafortunadamente existe desconexión entre su comprensión académica y su aplicación organizacional, porque muchos trabajadores y líderes desconocen el término CCO (Bolino et al., 2024). Además, los resultados permiten avanzar en otras aristas. Por una parte, se amplía el conocimiento sobre el efecto del liderazgo de servicio sobre el comportamiento innovador; este estilo ha sido poco explorado, comparativamente con otros como el transformacional o el de intercambio líder-miembro. Asimismo, los hallazgos son importantes en América Latina, entorno con escasos trabajos investigativos sobre las variables estudiadas y sus vínculos, y se realizó en la industria de manufactura de exportación, en la cual se ha indagado poco en estos temas. Finalmente, se proporciona evidencia empírica sobre el papel mediador de la confianza y de los comportamientos de ciudadanía, como coadyuvantes de la innovación.

Los hallazgos permitieron identificar con claridad que el liderazgo de servicio tiene un efecto directo y positivo sobre el comportamiento innovador de los empleados, y también evidenciaron que activa los comportamientos de ciudadanía hacia la organización; estos, a su vez, crean entornos que favorecen al comportamiento innovador. Es decir, los empleados de las empresas manufactureras de exportación mexicana son más proclives a exhibir comportamientos de ciudadanía hacia la organización y tener mayor confianza en su equipo de trabajo, cuando son dirigidos por líderes de servicio, y ello incita a su adopción de conductas innovadoras. En este sentido, es importante que los líderes se esfuercen por mostrar a sus colaboradores, conductas adhoc al estilo servicial.

También es evidente que las conductas cívicas hacia la organización tienen un doble rol mediador estratégico: por una parte, fortalecen el efecto del liderazgo de servicio en el comportamiento innovador y, por otro lado, median de forma completa la relación entre la confianza en el equipo y el comportamiento de innovación. En síntesis, en el contexto de la manufactura de exportación mexicana, el liderazgo de servicio genera confianza, y juntamente con ella, generan un ecosistema

donde los comportamientos de ciudadanía organizacional surgen y se favorece la innovación en las firmas.

A similitud de otros, este trabajo tiene limitaciones. Se utilizó un diseño transversal y no probabilístico, por lo cual los hallazgos no pueden ser generalizados a otros contextos o sectores. Por tanto, en futuros trabajos de investigación se recomienda replicarlo en otros entornos y giros, y de ser posible con muestras probabilísticas. Además, es deseable que también se indague en otros estilos de liderazgo y se incluyan otras variables predictoras o intervinientes, como la percepción de apoyo de la organización, el engagement, la transferencia de conocimiento y las capacidades dinámicas como detonantes del comportamiento innovador.

**Contribuciones de las autoras: Conceptualización:** Aurora Irma Máynez Guaderrama y María Marisela Vargas Salgado; Curación y análisis de los datos: Aurora Irma Máynez Guaderrama y María Marisela Vargas Salgado; Investigación y metodología: Aurora Irma Máynez Guaderrama y María Marisela Vargas Salgado; Redacción del borrador original: Aurora Irma Máynez Guaderrama y María Marisela Vargas Salgado; Redacción de revisión y edición: Aurora Irma Máynez Guaderrama y María Marisela Vargas Salgado.

**Financiamiento:** El presente trabajo no tuvo financiamiento

## Referencias

- Aboramadan, J., Crawford, J., Turkmenoglu, M. A. & Farao, C. (2022). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103330, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103330>
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2021). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management* 24(4), 1082-1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2019). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 297–312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: the role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425-1443. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0155>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*. 13, 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>

- Ahmed, F., Xiong, Z., Faraz, N. A., & Arslan, A. (2022). The interplay between servant leadership, psychological safety, trust in a leader and burnout: assessing causal relationships through a three-wave longitudinal study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(2), 912–924. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2086755>
- Alajhar, N. A., & Salam, M. A. (2022). Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 12(4), 326-348. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i4/12888>
- Almutairi, B. A., Alraggad, M. A. A., & Khasawneh, M. (2020). The impact of servant leadership on organizational trust: the mediating role of organizational culture. *European Scientific Journal ESJ*, 16(16), 1-10. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2020.v16n16p49>
- Al-Shami, S. A., Al Mamun, A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>
- Amanda, N. R., Kurnianingrum, D., Fakhri, M., & Saragih, R. (2024). How does servant leadership impact employee performance in a state-owned construction company? An analysis with organizational citizenship behavior as an intervening variable. *Environment and Social Psychology*, 9(8), 2799. <https://doi.org/10.59429/esp.v9i8.2799>
- Andrade, C., & Neves, P. C. (2022). Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 20. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Bentzen, T. Ø. (2023). The tripod of trust: A multilevel approach to trust-based leadership in public organizations. *Public Management Review*, 25(12), 2255-2277. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2132279>
- Blau, P. M. (1974). *On the Nature of Organizations*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Collections*, 3(3), 35-56. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0002>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267-289. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Chadwick-Jones, J. K. (1976). *Social Exchange Theory: its structure and influence in social psychology*. New York: Academic Press.
- Choong, Y. O., Ng, L. P., Ai Na, S., & Tan, C. E. (2019). The role of teachers' self-efficacy between trust and organisational citizenship behaviour among secondary school teachers. *Personnel Review*, 49(3), 864–886. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0434>

- Dahleez, K., & Aboramadan, M. (2022). Servant leadership and job satisfaction in higher education: the mediating roles of organizational justice and organizational trust. *International Journal of Leadership in Education*, 28(4), 853–874. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2052753>
- Daud, S. R., Sehat, N. S., Abdullah, M. S., Rahim, A., Suhaime, I. L., Sarkam, S. F., & Abas, N. (2023). Academicians' Innovative Work Behaviour: Which Leadership Style Most Effective to Foster it?. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(3), 1082-1094. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v12-i3/19002>
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- de la Garza Carranza, M. T. (2022). El comportamiento ciudadano organizacional: una alternativa para la retención de los millennials en el trabajo. *Entreciencias: Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 10(24), 6. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81929>
- der Kinderen S., Valk A., Khapova SN., & Tims M. (2020). Facilitating Eudaimonic Well-Being in Mental Health Care Organizations: The Role of Servant Leadership and Workplace Civility Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(4), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041173>
- Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2022). Revisiting Reciprocity: How Accountability, Proactivity, and Interpersonal Skills Shape Obligations to Reciprocate Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 37, 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09743-6>
- ElBayaa, N., Alzoubi, Y.I., & Abboud, E. (2024). The mediation effect of trust and justice on the relationship between servant leadership and employee job satisfaction: an empirical findings from private universities in Kuwait. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(4), 1196–1212. <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2023-0553>
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272-288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gelaidan, H.M., Al-Swidi, A.K. and Al-Hakimi, M.A. (2024). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1938-1966. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0382>

- Gervasi, D., & Faldetta, G. (2019). The norm of reciprocity in organizational behaviors: A systematic literature review. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 23(1), 1–12. <https://www.researchgate.net/publication/342991723>
- Ghlichlee & Motaghd Larijani (2024). Servant leadership and knowledge employee performance: the mediating role of employee innovative behavior in knowledge-based firms. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 544-558. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2023-0428>
- 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.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. A., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79-98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Hasche, N., Höglund, L., & Mårtensson, M. (2020). Intra-organizational trust in public organizations – the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768–1788. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1764081>
- Hock-Doepgen, M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T., & Maalaoui, A. (2025). The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. *R&D Management*, 55(1), 7-26. <https://doi.org/10.1111/radm.12671>
- Hong, L., Zainal, S.R.M., & Miaoling, Z. (2023). Perceived Organizational Support, Job Insecurity, Organizational Trust toward Organizational Citizenship Behaviour in manufacturing industries of Malaysia, *Journal of Management & Marketing Review (JMMR)*, 8(1), 01-08. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2023.8.1\(1\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2023.8.1(1))
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 655–664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>

- Hughes, M., Rigtering, J.P.C., Covin, J.G., Bouncken, R.B. and Kraus, S. (2018), Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *Brit J Manage*, 29, 750-768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). Estadística manufacturera y maquiladora de exportación. [https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturasesp/#informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturasesp/#informacion_general)
- Kao J.-C., Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- Kauppila, O.-P., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Vuorenmaa, H. (2021). Serving to Help and Helping to Serve: Using Servant Leadership to Influence Beyond Supervisory Relationships. *Journal of Management*, 48(3), 764-790. <https://doi.org/10.1177/0149206321994173>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547-1568. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Kim, A., Moon, J., & Shin, J. (2019). Justice perceptions, perceived insider status, and gossip at work: A social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 97, 30-42. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.038>
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2022). Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis. *Sustainability*, 14(9), 5231. <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Hati, S. R. H., Zulianti, I., Achyar, A., & Safira, A. (2021). Perceptions of nutritional value, sensory appeal, and price influencing customer intention to purchase frozen beef: Evidence from Indonesia. *Meat Science*, 172, 108306. <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2020.108306>
- Ismail, N. Z., & Rodzalan, S. A. (2021). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB). *Research in Management of*

- Technology and Business*, 2(1), 91-105. <https://penerbit.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/1965>
- Lee, W.R., Choi, S.B. & Kang, S.-W. (2021). How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability*, 13, 1901. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- 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>
- Lee, M., Lin, M.H., Srinivasan, P.M., & Carr, S.C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43, 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Li, M., & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820–2841. <https://doi.org/doi:10.1108/ijchm-04-2015-0214>
- Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 105–118. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876>
- Liao, S., & Zhu, X. (2021). Research on the Relationship Between Servant Leadership and Employee Innovation Behavior: A Theoretical Model. 299–303. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 516. Proceedings of the 2020 3rd International Seminar on Education Research and Social Science (ISERSS 2020). <https://doi.org/10.2991/ASSEHR.K.210120.057>
- Lu, J., Falahat, M., & Cheah, P. K. (2024a). A systematic literature review on the relationship between servant leadership and its team and organizational level outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 255-282. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0112>
- Lu, J., Falahat, M., Choong, Y.O., & Cheah, P.K. (2024b). From servant leadership to organizational citizenship behavior: A theoretically grounded moderated mediation framework for Chinese private enterprises. *Humanit Soc Sci Commun* (11)1216, 1-13 <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03751-6>
- Lukes, M. & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262>
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees'

- intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Moorman, R. H., Brower, H. H., & Grover, S. L. (2018). Organizational citizenship behavior and trust: The double reinforcing spiral. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 285–300). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.20>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- 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>
- Organ, D.W, Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Parris, D.L., & Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377–393.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Piao, J., & Hahn, J. (2024). Does servant leadership reduce turnover intention?: Job crafting as mediating variables, and stress mindset as moderating variable. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 19(4), 141–160.  
<https://koreascience.kr/article/JAKO202429243372561.page>
- Prasad, K., Sugianto, L.F. (2019). Examining Servant Leadership Effects on Team Satisfaction: An Agent-Based Approach. In: Sendjaya, S. (eds) *Leading for High Performance in Asia*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9_6)
- Purwani Setyaningrum, R., Setiawan, M., Surachman., & Wirawan Irawanto, D. (2020). Servant leadership characteristics, organisational commitment, followers' trust, employees' performance outcomes: A literature review. *European Research Studies Journal*, 23, 902–911.  
<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/75925>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Helijon*, 8(11), e11374.  
<https://doi.org/10.1016/j.helijon.2022.e11374>
- Qi L., Liu B., Wei X., Hu Y. (2019) Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLOS ONE* 14(2): e0212091.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Rivas-Tovar L. A. (2025). Normas APA 7.<sup>a</sup> edición: Estructura, Citas y Referencias. Instituto Politécnico Nacional.  
Investigación Administrativa, 2026, vol. 55, núm. 137, enero-junio (publicación continua)

[https://www.researchgate.net/publication/357046089\\_normas\\_apa\\_7\\_edicion\\_estructura\\_citas\\_y\\_referencias](https://www.researchgate.net/publication/357046089_normas_apa_7_edicion_estructura_citas_y_referencias)

- Safari, M., & Karimi, M. (2021). Characterizing and Modeling the Role of Servant Leadership Style on the Customer Lifetime Value. *Management and Business Research Quarterly*, 21, 1-23. <https://doi.org/10.32038/mbrq.2022.21.01>
- Santos, R. S., Lousã E. P., Sá M. M., Cordeiro J. A. (2023). First, Be a Good Citizen: Organizational Citizenship Behaviors, Well-Being at Work and the Moderating Role of Leadership Styles. *Behavioral Sciences*, 13(10), 811. <https://doi.org/10.3390/bs13100811>
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, 156, 941-956. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3594-3>
- Singh, U., Srivastava, K.B.L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychol Stud* 54, 65–76. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0008-3>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365-385. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110>
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Ledo, Y. U. (2023). The effect of transformational leadership, servant leadership, and spiritual leadership on organizational citizenship behavior. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 224-238. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3695.2023>
- Sumarjo, W., Kurniasih, D. & Wahyudi, W. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Moderating organizational trust, *Jurnal Mantik*, 7(4), 2862-2869. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/4594>
- Thomas, A., & Gupta, V. (2021). Social capital theory, social exchange theory, social cognitive theory, financial literacy, and the role of knowledge sharing as a moderator in enhancing financial well-being: from bibliometric analysis to a conceptual framework model. *Frontiers in psychology*, 12, 664638. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664638>
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Pan, P. (2019). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of business ethics*, 158, 427-440. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3745-6>

Investigación Administrativa, 2026, vol. 55, núm. 137, enero-junio (publicación continua)

- Vasconcelos Furtado, J., Moreira, A. C., Rodríguez, R. G., & F. Mota, J. H. (2025). Influence factors of organizational citizenship behaviors in Latin American countries: a Brazilian case study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 23(1), 35-64. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2023-1439>
- Vu, G. T. H., Nguyen, T. D., & Le, T. P. (2025). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and *Work Engagement*. *Sage Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251335464>
- Wang, Z., Hangeldiyeva, M., Ali, A., & Guo, M. (2022). Effect of enterprise social media on employee creativity: social exchange theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 812490. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.812490>
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505–518. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350804. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>
- Xie, L., & Guo, H. (2024). Servant leadership, organizational innovation climate, and innovation performance: The mediating role of innovation capability. *Kurdish Studies*, 12(2), 3269–3289. <https://kurdishstudies.net/menu-script/index.php/KS/article/view/2437>
- Yuan, F., & Woodman, R.W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342, <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zafar, S., Raziq, M.M., Igoe, J., Moazzam, M., & Ozturk, I. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: roles of autonomous motivation and horizontal and vertical trust. *Current Psychology*, 43, 12680–12695. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05386-3>
- Zavatti Campos, W. Y. Y., & Cavazotte, F. (2023). To Serve or to Enable? From Leadership to Innovative Behaviors Through Engagement and Empowerment. In *Academy of Management Proceedings*, 2023(1),14007). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.14007abstract>

- Zhang, Z., Takahashi, Y., & Rezwan, R. B. (2025). Knowledge hiding and social exchange theory: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 1516815. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1516815>
- Zhang, Y., & Yang, F. (2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596–609. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pac J Manag* 38, 371–400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>
- Zhou, A., Liu, Y., Su, X., & Xu, H. (2019). Gossip fiercer than a tiger: Effect of workplace negative gossip on targeted employees' innovative behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.5727>

#### Anexo 1

##### Operacionalización de constructos

Liderazgo de servicio	Confianza en el equipo
Pienso que mi líder (jefe o supervisor):	Estoy dispuesto a:
LS1. Usa su poder para ayudar a los demás, no para su beneficio	CE1. Confiar en las habilidades de mi equipo de trabajo.
LS2. Me permite cuestionar sus acciones y decisiones.	CE2. Dependere de mi equipo para manejar aspectos importantes de mi trabajo.
LS3. Me respeta por quien soy.	CE3. Confiar en mi equipo cuando es necesario exponer mi trabajo ante otras personas.
LS4. Me impulsa para que mejore mi conducta (por ejemplo: colaborar, respetar, ser ético, amabilidad).	CE4. Dependere de mi equipo de trabajo cuando me enfrente a situaciones difíciles
LS5. Me ayuda a darle un sentido de vida a mi trabajo diario.	CE5. Confiar en el juicio [conocimiento, experiencia] de los miembros del equipo del trabajo.
LS6. Me ayuda a ser una mejor persona.	
LS7. Me ayuda a ser un mejor empleado.	
Comportamientos de ciudadanía	Comportamiento innovador

---

**hacia la organización**

**de los empleados**

En mi trabajo es común que:

CCO1. Haga tareas que no son parte de mi trabajo, pero ayudan a la empresa.

CCO2. Conozca los avances [logros] de la empresa.

CCO3. Defienda a la empresa cuando otros empleados la critican.

CCO4. Me sienta orgulloso cuando represento a la empresa en algún evento (deportivo, cultural, feria, congreso, reunión etc.).

CCO5. Haga recomendaciones para mejorar el desempeño de mi equipo.

CCO6. Exprese mi lealtad hacia la empresa.

CCO7. Haga lo necesario para proteger a la empresa de problemas que pudieran surgir.

CCO8. Demuestre mi preocupación sobre la imagen de la empresa.

Es común que yo:

CIT1. Ponga atención en las actividades de mi trabajo diario.

CIT2. Pregunte a mi superior como se pueden mejorar las cosas.

CIT3. Busque nuevos métodos o técnicas de trabajo.

CIT4. Recomiende soluciones para los problemas en el trabajo.

CIT5. Encuentre nuevas formas para realizar mis tareas.

CIT6. Anime a mis superiores para que se entusiasmen con ideas nuevas de hacer el trabajo.

CIT7. Trate de convencer a mis compañeros para que apoyen ideas nuevas.

CIT8. Cambie mis actividades para incluir nuevas ideas de hacer el trabajo.

CIT9. Ayude a la implementación de nuevas ideas.

CIT10. Me esfuerzo para que se hagan cosas nuevas en mi trabajo.

---

Fuente: Elaboración propia