

## Liderazgo de servicio: efecto en la satisfacción laboral y el capital psicológico en la industria de manufactura mexicana\*

Servant leadership: effect on job satisfaction and psychological capital in the Mexican manufacturing industry

Liderança servidora: efeito na satisfação no trabalho e no capital psicológico na indústria manufatureira mexicana

*Aurora Irma Máñez-Guaderrama*

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8174-3807>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.lsesl>

*María Marisela Vargas-Salgado*<sup>a</sup>

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México*

[maria.vargas@uacj.mx](mailto:maria.vargas@uacj.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9670-5982>

Recibido: 23 julio 2022

Aceptado: 29 enero 2024

*Karla Gabriela Gómez-Bull*

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6584-2597>

### Resumen:

El liderazgo de servicio es un campo investigativo con atención creciente en la literatura. El objetivo de este trabajo es valorar la influencia del liderazgo de servicio sobre la satisfacción laboral y el capital psicológico. Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo, en la industria manufacturera de exportación mexicana. Se encontró que el liderazgo de servicio favorece las dimensiones del capital psicológico y ayuda a que el trabajador se sienta satisfecho en su empleo. Por ello, se recomienda que las empresas fomenten entre sus líderes, conductas asociadas a este estilo de liderazgo. En trabajos futuros se recomienda indagar en el efecto del liderazgo de servicio sobre variables como el empoderamiento y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

**Palabras clave:** Liderazgo de servicio, satisfacción laboral, capital psicológico.

**Códigos JEL:** M10, M12, M19.

### Abstract:

Servant leadership is a research field with growing attention in the literature. The objective of this study is to assess the influence of servant leadership on job satisfaction and psychological capital. A quantitative, non-experimental, cross-sectional and explanatory design was used in the Mexican export manufacturing industry. It was found that servant leadership fosters the psychological capital dimensions and promotes employee job satisfaction. Therefore, it is recommended that companies encourage behaviors associated with this leadership style among their leaders. In future work, it is recommended to explore the effect of servant leadership on variables such as empowerment and organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Servant leadership, job satisfaction, psychological capital.

**JEL Codes:** M10, M12, M19.

### Resumo:

A liderança servidora é um campo de pesquisa com crescente atenção na literatura. O objetivo deste trabalho é avaliar a influência da liderança servidora na satisfação no trabalho e no capital psicológico. Foi utilizado um desenho quantitativo, não experimental, transversal e explicativo na indústria manufatureira de exportação mexicana. Encontrou-se que a liderança servidora favorece as dimensões do capital psicológico e ajuda o trabalhador a sentir-se satisfeito no seu trabalho. Portanto, é recomendado que as empresas estimulem entre seus líderes comportamentos associados a este estilo de liderança. Em trabalhos futuros, recomenda-se investigar o efeito da liderança servidora em variáveis como empoderamento e comportamentos de cidadania organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança servidora, satisfação no trabalho, capital psicológico.

**Códigos JEL:** M10, M12, M19.

### Notas de autor

<sup>a</sup> Autora de correspondencia. Correo electrónico: [maria.vargas@uacj.mx](mailto:maria.vargas@uacj.mx)

## Introducción

El liderazgo es uno de los procesos de influencia social más ampliamente investigados en las ciencias del comportamiento (Pawar et al., 2020). Entre las distintas teorías y enfoques, durante las últimas décadas el liderazgo de servicio ha ganado un interés renovado y sustancial en la literatura académica (Al-Asadi et al., 2019; Van Dierendonck, 2010; Zheng et al., 2020). El liderazgo de servicio es una variable importante por su impacto en los comportamientos de los subordinados (Al-Asadi et al., 2019). A diferencia de otros estilos, se enfoca no solo en el éxito de la empresa, sino también en el servicio a los demás y busca el crecimiento y el desarrollo de los seguidores (Aboramadan et al. 2020; Ozyilmaz & Cicek, 2015). El liderazgo de servicio genera oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas en el mercado laboral, y puede ser clave para obtener beneficios empresariales a largo plazo (Jaramillo et al., 2015; Van Dierendonck, 2010); además se le reconoce como un estilo que ayuda a los empleados a integrarse con mayor facilidad al entorno laboral (Bauer et al., 2019).

El liderazgo de servicio es un enfoque de gestión que incide de forma relevante en el desempeño, a través de variables como la satisfacción laboral (Al-Asadi et al., 2019). Aunque la satisfacción ha sido estudiada por décadas, aún se mantiene el interés en ella, dada la relevancia de identificar de forma precisa las demandas de los trabajadores para desempeñarse eficientemente (Guzmán et al., 2020). Trabajos recientes señalan que comprender los factores que la impactan puede ayudar a los gestores de recursos humanos a desarrollar e implementar estrategias para mejorar el ambiente laboral (Bashir & Gani, 2020; Penconek et al. 2021). Por otra parte, para mantener una ventaja competitiva, las organizaciones se esfuerzan en encontrar opciones creativas que les permitan afrontar desafíos, y entre ellas se encuentra el desarrollo de capacidades humanas, sociales y psicológicas (Soni & Rasgogi, 2019). En esa vertiente, el capital psicológico es un recurso estratégico que cada vez genera mayor interés en la literatura, por su impacto favorable en variables como el desempeño, la satisfacción laboral, el entusiasmo, el empoderamiento, la confianza en las capacidades personales, la ciudadanía organizacional, la motivación intrínseca, el compromiso y el bienestar psicológico; además, este constructo evita actitudes negativas como el cinismo, la intención de abandono, el estrés laboral y la ansiedad (Ardichvili, 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Newman et al., 2014; Nolzen, 2018; Soni & Rastogi, 2019).

En la literatura existen distintas brechas de investigación asociadas al liderazgo de servicio. Se afirma que, como área de investigación, este enfoque gerencial podría beneficiarse de la realización de más investigaciones empíricas (Mcquade et al., 2021). Asimismo, en el entorno laboral hay una falta de conocimiento al respecto, aun cuando comparativamente con otros estilos, su influencia es notable en los resultados organizacionales (Brohi et al., 2018; Hoch et al., 2018). Más aun, debido a la creciente necesidad de gestionar personal multinacional, es necesario estudiar el liderazgo de servicio en diferentes entornos (Rodríguez-Rubio & Kiser, 2013). Debe señalarse que la mayoría de las investigaciones sobre esta variable se han llevado a cabo en Estados Unidos, China, Países Bajos y Australia (Mustamil & Najam, 2020). Finalmente, en el caso de México, se identificaron pocos trabajos que indagaran sobre el liderazgo de servicio y en ellos se indaga con mayor énfasis las diferencias asociadas a variables demográficas. Por ejemplo, Rodríguez-Rubio y Kiser (2013) evaluaron la percepción del liderazgo de servicio en función de la edad y el sexo; sin embargo, su trabajo presenta limitaciones como el uso de datos secundarios y variables proxy. En otro estudio realizado con miembros de organizaciones religiosas en México y en Estados Unidos (Lafitte, 2017), se investigaron las diferencias en el lenguaje, y los hallazgos evidenciaron discrepancias entre hispanohablantes y anglófonos. En los últimos 5 años, solamente se identificó un estudio (De la Garza et al., 2021) que, con un modelo estructural valoró la influencia del liderazgo de servicio sobre el *engagement* laboral. Ante las brechas de conocimiento existentes, este trabajo responde al llamado de profundizar en el estudio del liderazgo de servicio, en un contexto relevante para la economía mexicana: la industria manufacturera de exportación.

Durante los últimos 25 años, esta industria ha sido considerada como un sector relevante por su contribución significativa a la generación de empleo (Osorio et al., 2020). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), en el país existen 5,184 unidades dedicadas a la industria manufacturera y de exportación, las cuales emplean a 2,791,909 personas. En Ciudad Juárez, este sector laboral es una de las principales fuentes de empleo. En este contexto, el objetivo de este trabajo es determinar la influencia del liderazgo de servicio sobre la satisfacción laboral y el capital psicológico, en una muestra de trabajadores de esta industria. El documento se estructura en cinco apartados: en el primero, se presenta una revisión de literatura acerca del liderazgo de servicio, la satisfacción laboral y el capital psicológico; en el segundo, la metodología empleada para el desarrollo de la investigación; en el tercero, los resultados obtenidos; en el cuarto, la discusión y finalmente las conclusiones de este trabajo.

## Marco teórico

### Liderazgo de servicio

En la década de 1970, Greenleaf (2007) propuso el concepto de liderazgo de servicio, argumentando que un líder destacado es, ante todo, un servidor de los demás, y resaltando que en esta premisa radica la clave de su grandeza. Para este tipo de líder es fundamental que los subordinados se comprometan fuertemente con el servicio (Zheng et al., 2020). Desde su perspectiva, la acción de servir a los demás se presenta como el medio que facilita el logro de objetivos, el cambio y la toma de decisiones (Farling et al., 1999). Por ello, el líder de servicio refuerza en los subordinados conductas orientadas hacia los clientes y los impulsa a realizar esfuerzos adicionales para satisfacer sus necesidades, con altos estándares de calidad (Zheng et al., 2020; Zhu & Shek, 2021).

El liderazgo de servicio se orienta a las personas y es bien aceptado por ellas (Ozyilmaz & Cicek, 2015; Zhu & Shek, 2021). Desde esta perspectiva, al priorizar en primer término el desarrollo y el bienestar de los seguidores, se hace posible alcanzar los objetivos de la firma (Hoch et al., 2018). Los valores y principios asociados con este estilo de gestión producen atributos de liderazgo funcionales y distinguibles que impactan a los seguidores (Farling et al., 1999; Russell, 2001). El líder de servicio no sólo delega autoridad a sus seguidores, sino que también prioriza su crecimiento, bienestar y desarrollo, y además busca crear un clima de trabajo caracterizado por un gran respeto por la ética (Jaramillo et al., 2015; Opopku et al., 2019; Zhu & Shek, 2021). A semejanza de otros estilos de liderazgo, para el liderazgo de servicio la confianza es un atributo esencial (Farling et al., 1999). De forma similar con el liderazgo auténtico, este estilo resalta características clave como la perspectiva moral, la autoconciencia y el comportamiento ético (Avolio & Gardner, 2005).

### Satisfacción laboral

En el sector manufacturero, la satisfacción laboral es crucial para lograr la retención de los empleados, ya que esto garantiza el desempeño organizacional (Visvanathan et al., 2018). Este concepto se define de maneras diferentes. Algunos autores se centran en la respuesta afectiva general o la actitud hacia el trabajo, mientras que otros consideran tanto la naturaleza general como los diferentes aspectos asociados a las expectativas y percepciones del entorno laboral; en el segundo enfoque, se tienen en cuenta los factores que llevan al empleado a percibir su trabajo como satisfactorio o insatisfactorio (Dilig-Ruiz et al., 2018). En algunos estudios (Parra et al., 2018; Vuong et al., 2021), se describe como una actitud que resulta de la percepción de los empleados sobre el valor que su trabajo tiene para la organización y para ellos mismos. Otros autores (Liu et al., 2016) señalan que la satisfacción laboral implica respuestas emocionales hacia las condiciones de trabajo.

La satisfacción laboral se asocia a distintos antecedentes y consecuentes. Entre los primeros, se encuentran los entornos cooperativos, el cumplimiento de necesidades y los sistemas equitativos de recompensa, abarcando aspectos como el pago, las condiciones de trabajo, el entrenamiento, el desarrollo, el trato, las prácticas justas, las relaciones interpersonales, oportunidades de promoción (Cherif, 2020; Loan, 2020; Toropova et al., 2020). Por otra parte, en sus resultados se incluyen mejores niveles de productividad y compromiso, así como mayor creatividad, flexibilidad, innovación y lealtad. Además, se observan tasas reducidas de rotación y ausentismo (Cherif, 2020; Wicker, 2011).

El liderazgo de servicio contribuye de manera constante y positiva a la satisfacción laboral, es decir, cuánto más ayudan los líderes a los seguidores, mayor será la satisfacción de los empleados con su trabajo (Ozyilmaz & Cicek, 2015). Cuando este estilo de liderazgo prevalece en un centro de trabajo, los empleados experimentan niveles elevados de satisfacción laboral (Bauer et al., 2019). En un estudio realizado en el sector hotelero de Rusia (Ozturk et al., 2021), se encontró que el liderazgo de servicio fomenta la satisfacción laboral de los empleados. Luego, es posible considerar la siguiente hipótesis:

H1. El liderazgo de servicio impacta positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral.

## **Capital Psicológico**

El capital psicológico describe una capacidad individual que puede ser medida, desarrollada y gestionada para mejorar el desempeño (Nolzen, 2018). Se define como un estado de desarrollo positivo caracterizado por cuatro aspectos: tener la confianza para asumir y poner el esfuerzo necesario para desarrollar exitosamente tareas desafiantes; ser optimista sobre alcanzar el éxito en el presente y en el futuro; perseverar para alcanzar las metas y, de ser necesario hacer los cambios requeridos para lograr el éxito; y cuando existen problemas o se enfrentan circunstancias adversas, ser resiliente hasta alcanzar el éxito (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Un factor clave, que distingue al capital psicológico de otros constructos positivos, es que se concibe como un estado en el que la persona está abierta a su desarrollo, de forma distinta a otros constructos más vinculados a rasgos permanentes (Walumbwa et al., 2010).

Los recursos que conforman el capital psicológico son los atributos que mejor se ajustan a los criterios de inclusión definidos en el comportamiento organizacional positivo –esperanza, eficacia, resiliencia y optimismo (HERO por sus siglas en inglés)– (Nolzen, 2018). La esperanza es la habilidad para perseverar hacia una meta, la eficacia es la confianza para asumir los esfuerzos necesarios para tener éxito en tareas desafiantes, la resiliencia es la capacidad para responder de forma positiva ante la adversidad, y el optimismo es un esfuerzo positivo sostenido para lograr los objetivos en el presente y en el futuro (Walumbwa et al., 2010; Luthans et al., 2007). Cuando los individuos poseen tales atributos, se incrementa su capacidad de avanzar hacia la prosperidad y el éxito (Bakker & Leiter, 2010), y se mejora su habilidad para mantener un sentido de control interiorizado y de intencionalidad mientras persiguen y logran sus metas (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

El capital psicológico es una variable que se basa en la psicología positiva y en el comportamiento organizacional positivo (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Este constructo se refiere a quién es la persona y en quien se está convirtiendo (Newman et al., 2014), con un énfasis en rasgos, virtudes y talentos requeridos para mejorar su desempeño y productividad, de forma que además perciba que su vida vale la pena (Nolzen, 2018; Novitasari et al., 2021). Las personas con niveles elevados de capital psicológico resisten la adversidad, son eficaces, poseen esperanza y una perspectiva favorable, lo que les genera confianza y persistencia para buscar alternativas y enfrentar retos al perseguir objetivos ambiciosos. Esto, en última instancia, contribuye a mejorar su rendimiento (Nolzen, 2018).

Trabajos recientes, como el de Lei et al. (2020), han identificado que ciertos estilos de liderazgo impactan significativamente en dimensiones del capital psicológico, como la autoeficacia y el optimismo. En otras

palabras, a través de sus comportamientos los líderes se convierten en una fuente de información relevante que impacta los recursos psicológicos de los seguidores (Walumbwa, et al., 2010). Se ha observado que las expresiones emocionales positivas del líder mejoran el estado anímico de los subordinados, y cuando les brindan apoyo, se genera un clima de colaboración que sirve como mecanismo para superar retos y alcanzar objetivos (Clarence et al., 2020; Nolzen, 2018; Walumbwa et al., 2010). Luego, se postula la segunda hipótesis:

H2. El liderazgo de servicio incide positiva y significativamente sobre el capital psicológico.

Por otra parte, los empleados con un alto nivel de capital psicológico tienden a mostrar niveles más altos de confianza, capacidad para afrontar los retos, determinación para alcanzar sus objetivos y alegría sobre el presente y el futuro, lo que en última instancia propicia las condiciones para tener una vida feliz y un entorno laboral satisfactorio (Alshebami, 2021). En trabajos recientes llevados a cabo en Oriente, se han encontrado relaciones favorables entre el capital psicológico y la satisfacción laboral. En ellos se afirma que, a mayores niveles de capital psicológico en los empleados, mayores son los niveles de satisfacción laboral, con la carrera y con la vida (Alshebami, 2021; Effendi et al., 2021; Ngo, 2021; Salam, 2017). De acuerdo con lo anterior, se postula la tercera hipótesis:

H3. El capital psicológico influye positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral.

## Metodología

### Participantes

Como sujetos de estudio participaron empleados de distintas empresas de la industria manufacturera de exportación ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Se contó con una muestra no probabilística de 405 trabajadores de nivel operativo y administrativo. Las características de los sujetos de estudio se exhiben en la tabla 1. En ella se observa que el 53,6% de la muestra estaba conformada por mujeres. Con respecto a la edad, el 44,9% reportó entre 21 y 25 años de edad, y la mayoría de los participantes eran solteros (60,2%). El 39,0% desempeñan un trabajo de operador, y el 59,5% cuenta con estudios de preparatoria. En lo relativo a la antigüedad laboral, el 37,8% tenía menos de un año laborando para la organización, mientras que el 23,0% reportó entre 1 y 2 años. También se destaca que el 38,0% de los sujetos laboraban en empresas del sector automotriz.

TABLA 1  
Características demográficas n=405

Característica	Cantidad	%	Característica	Cantidad	%
Sexo			Estado civil		
Hombre	188	46,4	Casado	83	20,5
Mujer	217	53,6	Divorciado	7	1,7
Edad			Separado	7	1,7
18 a 20 años	54	13,4	Soltero	244	60,2
21 a 25 años	182	44,9	Unión libre	62	15,3
26 a 30 años	88	21,7	Viudos	2	0,5
31 a 35 años	39	9,6	Escolaridad		
36 a 40 años	11	2,7	Licenciatura terminada	99	24,4
Más de 40 años	31	7,7	Maestría	5	1,2
Puesto			Preparatoria	241	59,5
Asistente	85	21,0	Primaria	4	1,0
Gerente de área	13	3,2	Secundaria	31	7,7
Ingeniero	20	4,9	Técnico	25	6,2
Jefe de grupo	29	7,2	Antigüedad		
Operador	158	39,0	5 o más años	70	17,3
Supervisor	33	8,1	Entre 1 y 2 años	95	23,5
Técnico	67	16,5	Entre 3 y 4 años	87	21,5
Sector			Menos de 1 año	153	37,8
Automotriz	154	38,0			
Electrónico	45	11,1			
Médico	70	17,3			
Otro	136	33,6			

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos.

## Instrumento

Como técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta a través de un cuestionario auto administrado que fue enviado a los participantes a través de un enlace de Google Forms. Se utilizó un cuestionario auto administrado de 42 ítems, construido con escalas disponibles en la literatura, las cuales fueron adaptadas al contexto. Ver Tabla A1 del anexo. La adaptación de las escalas se llevó a cabo en dos fases: en la primera, los ítems fueron traducidos al español; en la segunda, se realizó un proceso de revisión y ajustes a la traducción, con el propósito de asegurarse que la redacción fuera clara y comprensible para los participantes. En ese instrumento, el capital psicológico se midió con 24 ítems de la escala propuesta por Luthans et al. (2007), la satisfacción laboral con 10 ítems de la escala de Salessi y Omar (2016), y el liderazgo de servicio con 8 ítems de la escala de Sendjaya et al. (2019). En todos los casos, los ítems se valoraron con una escala de respuesta Likert de 5 puntos, donde 1 es “nunca” y 5 es “siempre”.

## Procedimiento y análisis

El trabajo de campo se realizó durante los meses de abril y mayo de 2021. El cuestionario fue respondido de manera voluntaria y anónima por los participantes. Una vez recopilados los datos, se calcularon los estadísticos descriptivos de la muestra, para lo cual se utilizó el paquete de análisis estadístico SPSS versión 23. Como técnica de análisis estadístico inferencial se utilizó la modelación estructural con mínimos cuadrados parcializados (PLS), una técnica frecuentemente utilizada en las ciencias administrativas (Hair, 2021), dado que permite analizar de forma simultánea relaciones de dependencia entre variables (Mejía & Cornejo, 2010). Se eligió la modelación con mínimos cuadrados parciales por su relevancia predictiva (Hair et al., 2017). El software estadístico utilizado fue SmartPLS 3.3.9. Dado que los datos provienen de la misma fuente, se revisó la existencia de sesgo de método común, utilizando dos criterios: el factor único de Harman y los valores VIF de los constructos.

Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio con solución no rotada, con el propósito de identificar el porcentaje de varianza explicada incluido en un único factor. Los resultados indican que los ítems agrupados en dicho factor explican el 44,545% de la varianza, resultado inferior al límite máximo permisible del 50% (Kock et al., 2021). Asimismo, se revisaron los valores de inflación de la varianza (VIF) de los constructos incluidos en el modelo, los cuales se encuentran entre 1,000 y 1,691. Este resultado es menor de 3,3, lo que confirma la baja probabilidad de existencia de sesgo de método común (Kock, 2015).

## Modelo de medición

La modelación estructural implica dos etapas: revisión del modelo de medición y evaluación del modelo estructural. Antes de examinar los resultados del modelo estructurales, es necesario validar el modelo de medición (Hair et al., 2020). Como primer paso, se revisaron las cargas factoriales de los ítems incluidos en el modelo de medición. En ese sentido, se recomienda que los ítems sean estadísticamente significativos y muestren cargas factoriales con valores mínimos de 0,708 (Hair et al., 2020; Hair et al., 2011). Al revisar el modelo, se identificaron 5 ítems que incumplían con ese criterio: 2 de capital psicológico (ítems 7 y 8), 2 de satisfacción laboral (ítems 8 y 9) y 1 de liderazgo de servicio (ítem 6). En la tabla 2 se muestran los indicadores (cargas y valores  $t$ ) del modelo final, y se aprecia que todos los ítems son estadísticamente significativos, con valores mayores a 0,708.

TABLA 2  
Estadísticos descriptivos por constructo

Ítem	Carga	Valor t	Ítem	Carga	Valor t
<b>Capital Psicológico</b>			<b>Satisfacción laboral</b>		
<i>Autoeficacia</i>			SL1	0,736	27,655
CP1	0,826	41,151	SL2	0,744	25,480
CP2	0,880	75,693	SL3	0,768	32,221
CP3	0,853	49,802	SL4	0,737	27,731
CP4	0,866	62,859	SL5	0,856	52,637
CP5	0,738	22,111	SL6	0,709	22,173
CP6	0,806	43,137	SL7	0,784	34,659
<i>Esperanza</i>			SL10	0,808	40,835
CP8	0,821	36,601			
CP10	0,884	68,447			
CP11	0,814	31,177			
CP12	0,896	69,527			
<i>Resiliencia</i>					
CP13	0,790	40,314			
CP14	0,809	33,884			
CP15	0,732	26,084			
CP16	0,719	24,564			
CP17	0,818	33,989			
CP18	0,714	20,495			
<i>Optimismo</i>					
CP19	0,745	26,634			
CP20	0,789	31,752			
CP21	0,845	53,176			
CP22	0,831	53,356			
CP24	0,789	31,201			

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Luego, se revisaron los indicadores de fiabilidad y validez convergente del modelo de medición. En la tabla 3 se presentan el alfa de Cronbach, los índices de fiabilidad compuesta ( $\rho$ -A y  $\rho$ -C) y el análisis de varianza extraída (AVE). Los puntos de corte sugeridos son los siguientes: el alfa de Cronbach y los indicadores  $\rho$  deben ser mayores a 0,70 y menores a 0,95, y el AVE deben exhibir valores iguales o superiores a 0,50 (Hair et al., 2020). Igualmente, la tabla 3 contiene los resultados del modelo de medición de este trabajo. Como en ella se observa, se cumple con los puntos de corte sugeridos.

TABLA 3  
Fiabilidad y validez convergente del modelo de medición

Constructo	Alfa de Cronbach	$\rho$ _A	Fiabilidad compuesta [ $\rho$ _C]	Análisis de Varianza Extraída [AVE]
Autoestima	0,909	0,911	0,930	0,688
Esperanza	0,877	0,879	0,879	0,731
Optimismo	0,860	0,864	0,899	0,641
Resiliencia	0,858	0,861	0,894	0,586
Liderazgo de servicio	0,906	0,909	0,925	0,640
Satisfacción laboral	0,901	0,902	0,920	0,592

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se revisó la validez discriminante del modelo, utilizando el criterio *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), el cual valora las correlaciones entre los indicadores de los constructos a través del promedio de las correlaciones de constructos distintos. Se determinó que existe validez discriminante cuando los valores HTMT son menores de 0,85 (en el caso de constructos conceptualmente diferentes) o de 0,90 (en el caso de constructos conceptualmente similares) (Henseler et al., 2015). Como se muestra en la tabla 4, ninguno de los ratios HTMT excede de 0,85, lo que evidencia que existe validez discriminante.

TABLA 4

Constructo	Autoeficacia	Esperanza	Liderazgo de servicio	Optimismo	Resiliencia	Satisfacción laboral
Autoeficacia						
Esperanza	0,790					
Liderazgo de servicio	0,714	0,652				
Optimismo	0,675	0,686	0,508			
Resiliencia	0,746	0,770	0,558	0,847		
Satisfacción laboral	0,788	0,731	0,754	0,685	0,685	

Fuente: elaboración propia.

Además, se evaluó la validez nomológica del modelo de medición. Hair et al. (2020) señalan que para medir la validez nomológica es necesario correlacionar la puntuación de cada constructo con una variable o constructo no incluido en el modelo de medición. Si los resultados de estas correlaciones coinciden con los antecedentes teóricos de esas relaciones, se considera que existe validez nomológica. Los autores precisan que las variables o constructos agregados usualmente son variables categóricas como la edad de los empleados, sus años de experiencia o el tipo de contrato (tiempo parcial vs. tiempo completo). En este estudio se agregó la variable edad.

En ese sentido, la literatura académica indica que la edad y la satisfacción laboral se correlacionan positiva y significativamente con el capital psicológico (Agnihotri & Bhattacharya, 2020; Mvana & Louw, 2020; Paul & Phua, 2011; Prasad & Sandhyavani, 2019). Sin embargo, en el caso del liderazgo de servicio no se ha reportado asociación (Xie et al., 2021). En la tabla 5 se muestran los resultados de la validez nomológica y como en ella se aprecia, los resultados de este trabajo coinciden con los antecedentes teóricos disponibles, lo que evidencia el modelo de medición tiene validez nomológica.

TABLA 5  
Correlación de la edad con las variables del modelo de medición

Edad		Capital Psicológico	Liderazgo de Servicio	Satisfacción Laboral	Edad
	Pearson Correlation	0,163**	0,054	0,159**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,286	0,002	
	N	0,394	0,394	0,394	0,394

\*\* Correlación significativa a un nivel 0.01 (2-colas).

Fuente: elaboración propia.

## Resultados

Una vez evaluado el modelo de medición, se examinó el modelo estructural. En particular, se revisó su colinealidad, el tamaño y significancia de los coeficientes *path*, el coeficiente  $r^2$  de los constructos endógenos, el tamaño del efecto ( $f^2$ ) y la relevancia predictiva del modelo (coeficiente  $Q^2$ ). A continuación, se presentan los resultados de estos criterios.

*Colinealidad del modelo estructural.* Dado que los modelos estructurales con alta multicolinealidad pueden afectar al tamaño de los coeficientes beta (pueden incrementar o decrementar su magnitud e incluso cambiar el signo de la relación), Hair et al. (2020) sugieren que el primer paso en la evaluación sea la revisión de la colinealidad. En ese sentido, indican que la probabilidad de este tipo de problemas es menor cuando los valores VIF de las variables latentes son menores a 3,00. En el modelo estructural de este trabajo, los valores VIF de los constructos se encuentran entre 1,000 y 1,691 (tabla 6), lo que indica la baja posibilidad de problemas de colinealidad.

TABLA 6  
Colinealidad del modelo estructural

Constructo	Capital Psicológico	Satisfacción Laboral
Capital Psicológico		1,691
Liderazgo de servicio	1,000	1,000

Fuente: elaboración propia.

Una vez revisada la colinealidad, se examinó el tamaño y significancia de los coeficientes *path*. En la tabla 7 se presentan los resultados de los mismos. Como en ella se aprecia, las tres relaciones estructurales son mayores de 0,20 y muestran significancia estadística: Liderazgo de servicio  $\rightarrow$  satisfacción laboral (0,336,  $t=6,819$ ), liderazgo de servicio - capital psicológico (0,639,  $t=17,666$ ), capital psicológico  $\rightarrow$  satisfacción laboral (0,539,  $t=11,656$ ). De acuerdo con estos resultados, es posible afirmar que el liderazgo de servicio influye positiva y significativamente tanto sobre la satisfacción laboral (H1,  $p=0,000^{***}$ ) como sobre el capital psicológico (H2,  $p=0,000$ ) y el capital psicológico incide favorablemente en la satisfacción laboral (H3,  $p=0,000^{***}$ ).

TABLA 7

Hipótesis	Coefficiente Path	Valor t	Resultado
<b>H1:</b> El liderazgo de servicio influye positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral	0,336	6,819***	No rechazo
<b>H2:</b> El liderazgo de servicio incide positiva y significativamente sobre el capital psicológico	0,639	17,666***	No rechazo
<b>H3:</b> El capital psicológico incide positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral	0,539	11,656***	No rechazo

\*\*\* Significativo con un Alfa de 0,001, si  $t > 3,291$ , para una prueba de dos colas.

Fuente: elaboración propia.

*Coefficiente  $r^2$  de los constructos endógenos.* El coeficiente de determinación  $R^2$  indica el grado en que el modelo, a partir de las variables predictoras, explica los constructos endógenos. Los criterios para evaluar su

magnitud son los siguientes: 0,67 se considera sustancial, 0,35 es moderado y 0,19 se considera débil (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). En este trabajo, el modelo explica de forma moderada el capital psicológico ( $r^2=0,409$ ), y casi sustancialmente la satisfacción laboral ( $r^2=0,635$ ).

*Tamaño del efecto ( $f^2$ )*. La validez predictiva del modelo estructural también puede determinarse con el indicador  $f^2$  (Hair et al., 2020). Un valor  $f^2$  de 0,02 indica un efecto pequeño, un valor 0,15 evidencia un efecto medio, y un valor de 0,35 revela un efecto grande (Cohen, 1998). En este modelo se identificaron los siguientes efectos: Liderazgo de servicio  $\rightarrow$  Satisfacción laboral, con un efecto medio ( $f^2 =0,183$ ); Capital psicológico  $\rightarrow$  Satisfacción laboral, con un efecto grande ( $f^2 =0,472$ ); y Liderazgo de servicio  $\rightarrow$  Capital psicológico, con un efecto grande ( $f^2 =0,691$ ).

*Relevancia predictiva del modelo (coeficiente  $Q^2$ )*. La calidad predictiva del modelo se evalúa a través del criterio  $Q^2$  de Stone-Geisser, y cuando este indicador es mayor a cero, se afirma que el modelo tiene relevancia predictiva; valores  $Q^2$  mayores a 0,25 y 0,50, relevan relevancia predictiva mediana y grande, respectivamente (Hair Jr et al., 2014; Hair et al., 2020). Los resultados en este trabajo evidencian relevancia predictiva mediana tanto para la satisfacción laboral ( $Q^2=0,402$ ) como para el capital psicológico ( $Q^2=0,459$ ).

*Análisis de mediación*. La mediación implica que exista una variable que ejerce un rol intermedio entre una variable independiente y otra dependiente (Cepeda-Carrión et al., 2017). En este trabajo se revisó el efecto mediador del capital psicológico en la relación liderazgo de servicio  $\rightarrow$  satisfacción laboral. Se identificó que el capital psicológico tiene un papel mediador parcial complementario en la relación entre Liderazgo de servicio y satisfacción laboral ( $\beta$  directa 0,336,  $t=6,819$ ;  $\beta$  indirecta = 0,345,  $t= 9,266$ ;  $\beta$  total=0,681,  $t= 23,611$ )(Cepeda-Carrión et al., 2017).

En la figura 1 se presenta el modelo contrastado, destacando los coeficientes *paths*, los valores de las cargas factoriales y los valores  $r^2$  de los constructos endógenos.

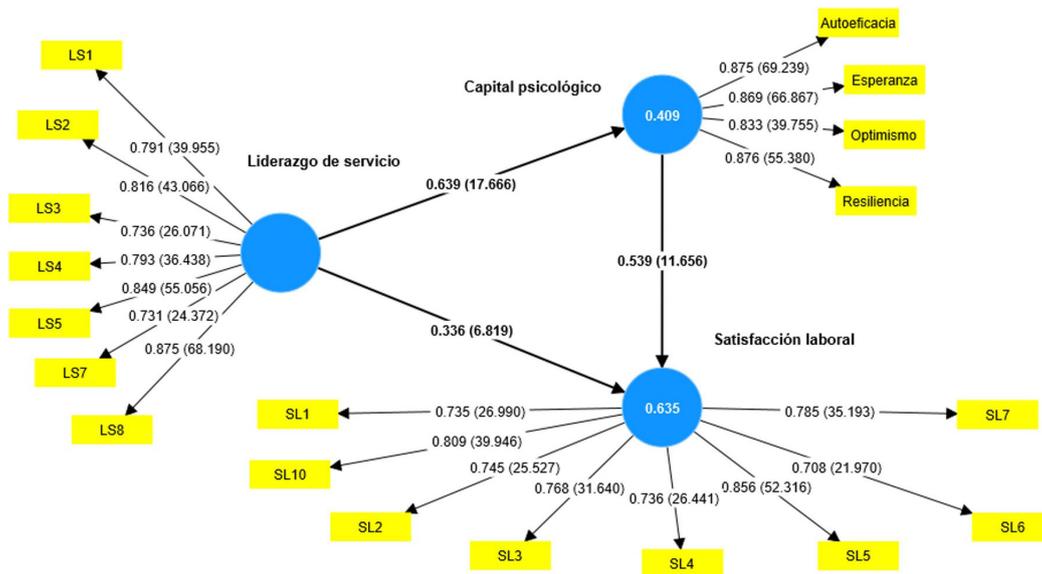


FIGURA 1  
Modelo contrastado  
Fuente: SmartPLS.

Finalmente, en el modelo estructural se agregaron dos variables de control: sexo y estado civil. En la figura 2 se presentan los resultados. Como en ella se observa, ninguna de las variables de control tiene influencia significativa sobre las variables endógenas del modelo: Estado civil  $\rightarrow$  Capital psicológico  $\beta = -0,024$ ,  $t=0,611$ ;

Estado civil  $\rightarrow$  Satisfacción laboral  $\beta = 0,027$ ,  $\tau = 0.970$ ; Sexo  $\rightarrow$  Capital psicológico  $\beta = -0,090$ ,  $\tau = 1.181$ ;  
 Sexo  $\rightarrow$  Satisfacción laboral  $\beta = 0.060$ ,  $\tau = 1.005$ .

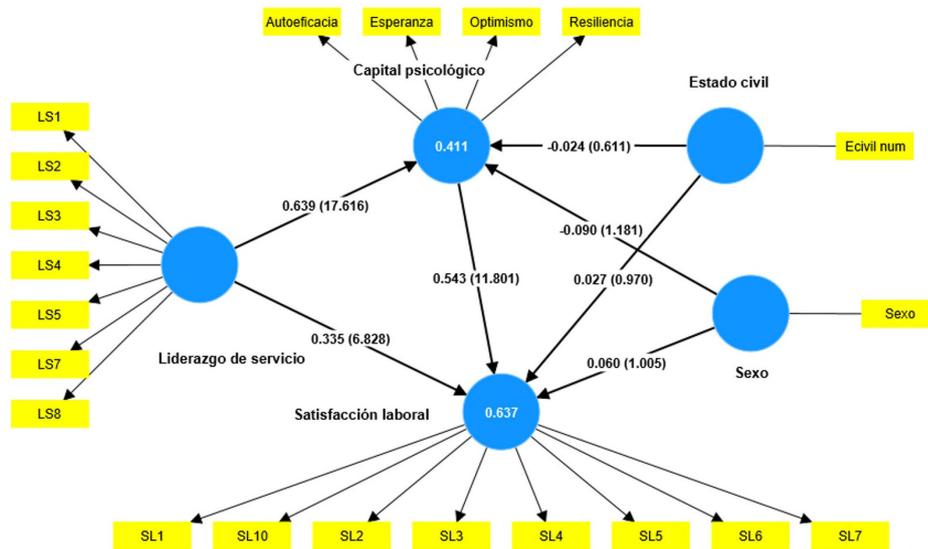


FIGURA 2  
 Modelo contrastado con variables control  
 Fuente: SmartPLS.

## Discusión

En la literatura, se identifican distintas brechas de investigación asociadas al liderazgo de servicio. Se llama a indagar empíricamente (Mcquade et al., 2021), dada la falta de conocimiento sobre el tema (Brohi et al., 2018; Hoch et al., 2018), en diferentes entornos (Rodríguez-Rubio & Kiser, 2013), ya que la mayoría de los estudios se han realizado en Estados Unidos, China, Países Bajos y Australia (Mustamil & Najam, 2020). Para México existen pocos trabajos sobre el liderazgo de servicio, los cuales solo buscan identificar diferencias asociadas a variables demográficas. En este sentido, la presente investigación se constituye en un aporte teórico y empírico al explorar los efectos de esta variable en la satisfacción laboral y el capital psicológico en la industria manufacturera de exportación en la frontera norte mexicana.

Se postuló que el liderazgo de servicio incide de forma directa y positiva en la satisfacción laboral. Los resultados de esta investigación confirman esta hipótesis y concuerdan con estudios recientes como los de Huning et al. (2020), Aboramadan, et al. (2020) y de Al-Asadi et al. (2019). En el contexto analizado, las cargas factoriales evidenciaron que el liderazgo de servicio se manifiesta en mayor medida en la habilidad del líder para que los colaboradores den sentido de vida a su trabajo cotidiano, en el estímulo que proporciona para mejorar su capacidad de llevar a cabo acciones morales, y en la oportunidad que brinda para cuestionar sus propias acciones. Por su parte, la satisfacción laboral se refleja mayormente en la expresión de los empleados de sentirse bien al trabajar en esa organización, en su consideración de tener un buen trabajo y contar con seguridad laboral.

Además, se planteó la existencia de un vínculo positivo y significativo entre el liderazgo de servicio y el capital psicológico. Los resultados empíricos confirman esta propuesta y coinciden con los hallazgos de Brohi et al. (2018; 2021). Como se mencionó arriba, el capital psicológico es un constructo de segundo orden, integrado por cuatro dimensiones: autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia. En el contexto de la industria de manufactura, las manifestaciones más destacadas de estas dimensiones son: los empleados se

sienten seguros al representar a su departamento en reuniones con otras áreas (autoeficacia); los empleados consideran que están cumpliendo con las metas laborales (esperanza); los empleados piensan que tienen la capacidad para enfrentar situaciones difíciles, porque ya lo hicieron antes (resiliencia); y los empleados ven el lado positivo de las cosas relacionadas con su trabajo (optimismo). Estos hallazgos confirman los beneficios del liderazgo de servicio, ahora expresados en términos del capital psicológico. Es decir, el liderazgo de servicio detona la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia en los colaboradores de la industria manufacturera de exportación mexicana.

Finalmente, se consideró que el capital psicológico tiene un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción en el trabajo. Los hallazgos empíricos confirman esta afirmación y concuerdan con investigaciones realizadas en otros contextos (Alshebami, 2021; Effendi et al., 2021; Ngo, 2021; Salam, 2017). Los resultados señalan, también, que el capital psicológico juega un rol mediador que potencia el vínculo entre el liderazgo de servicio y la satisfacción. Es decir, se da una relación virtuosa entre el liderazgo de servicio, el capital psicológico y la satisfacción en el trabajo. Vale la pena resaltar que la satisfacción laboral es una variable relevante para el éxito de las organizaciones, dado que ayuda a disminuir comportamientos no deseados como la intención de abandono y el ausentismo, mientras estimula conductas positivas en los colaboradores, como las acciones de ciudadanía organizacional. Los resultados dejan claro que el liderazgo de servicio es un estilo de gestión que favorece las distintas dimensiones del capital psicológico y ayuda a que el trabajador se sienta satisfecho en su empleo. Por ello, se recomienda que las empresas maquiladoras fomenten entre sus líderes, conductas asociadas a este estilo de liderazgo.

## Conclusiones

A diferencia de otros estilos, el liderazgo de servicio busca no solo el logro de las metas y objetivos organizacionales, sino que trata de impulsar el crecimiento y el desarrollo de sus seguidores. En el contexto de la industria maquiladora mexicana, destacan atributos de esta variable asociados a la habilidad y disponibilidad del líder para que los colaboradores den sentido de vida al trabajo diario, mejoren su capacidad para desplegar acciones morales y tengan la oportunidad de cuestionar las acciones de sus superiores. La incidencia de este estilo de liderazgo en variables como la satisfacción y el capital psicológico se evidenció en esta investigación, subrayando la importancia y conveniencia de adoptar este enfoque de gestión.

El capital psicológico contribuye a que las personas estén dispuestas a su desarrollo, sean resistentes ante la adversidad, eficaces y mantengan esperanza y optimismo. Cuando las personas poseen niveles elevados de capital psicológico, tienen una mayor capacidad para dar lo mejor de sí mismas y enfrentar los retos, lo cual resulta beneficioso para alcanzar las metas de la organización. Este estudio corroboró que el liderazgo de servicio tiene efectos positivos sobre el capital psicológico.

Por otra parte, la satisfacción laboral es una variable relevante para alcanzar los objetivos de las firmas. En distintos sectores, tiene influencia en el compromiso, la creatividad, la flexibilidad, la innovación y la lealtad de los empleados. En el sector de la manufactura, influye de forma importante en la retención laboral y, por tanto, en el desempeño. Cuando los empleados se sienten satisfechos, perciben que su trabajo es de valor tanto para la organización como para ellos mismos. En este trabajo se evidenció que tanto el liderazgo de servicio como el capital psicológico incrementan la satisfacción laboral de los trabajadores. En resumen, el liderazgo de servicio es un estilo directivo deseable en el contexto de la industria maquiladora mexicana.

Este trabajo presenta algunas limitaciones, dado que tuvo un diseño transversal y se utilizó una muestra no probabilística. Por ello, se sugiere que investigaciones futuras adopten diseños longitudinales y muestras probabilísticas. Asimismo, es crucial profundizar en esta línea de investigación, explorando el liderazgo de servicio en otros entornos ocupacionales, como los sectores de salud, servicios y turismo. Además, resulta útil analizar los resultados considerando diversos niveles jerárquicos, características ocupacionales y demográficas

de los trabajadores, con el objetivo de determinar su influencia sobre los constructos bajo estudio. Por último, se recomienda investigar el efecto del liderazgo de servicio en variables como el empoderamiento, los comportamientos de ciudadanía organizacional, el clima laboral, la vinculación con el trabajo y la intención de rotación.

## Consideraciones éticas

Este trabajo de investigación no requirió el aval ético de los participantes. No obstante, cuando se solicitó la información se incluyó una pregunta relativa al consentimiento informado de ellos, garantizando el anonimato de las respuestas.

## Contribución de los autores

María Marisela Vargas-Salgado y Aurora Máynez-Guaderrama contribuyeron con la idea de la investigación, la revisión de literatura, el diseño metodológico, el trabajo de campo, el análisis de resultados, la discusión y las conclusiones. Karla Gabriela Gómez-Bull contribuyó con la revisión de literatura, la discusión y las conclusiones.

## Financiación

En este trabajo de investigación no se contó con financiamiento o apoyo económico.

## Conflictos de interés

Las autoras declaran no tener conflictos de interés asociados con este trabajo de investigación.

## Referencias

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academic outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2020). TMT socio-demographic traits and employee satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 1719-1753. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783341>
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472-484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Alshebami, A. S. (2021). The Influence of Psychological Capital on Employees' Innovative Behavior: Mediating Role of Employees' Innovative Intention and Employees' Job Satisfaction. *SAGE Open*, 11(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211040809>
- Ardichvili, A. (2011). Invited reaction: Meta-analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 153-156. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20071>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bashir, B. & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525-542. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0210>
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Sobia, A. M. S., & Pathan, T. G. (2018). Does servant leadership style induce positive organisational behaviors? A conceptual study of servant leadership, psychological capital, and intention to quit relationship. *Journal of International Business and Management*, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.15.26326>
- Brohi, N. A., Khuhro, M. A., Shah, I. A., & Hussain, A. (2021). I am of value to the organization: The Role of Servant Leadership in Predicting Psychological Capital and Turnover Intention among School Teachers in Pakistan. *Ilkogretim Online*, 20(5), 5344-5360. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.600>
- Cepeda-Carrión, G., Nitzl, C. & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. En H. Latan, & R. Noonan (eds.), *Partial least squares path modeling. Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 173-195). Springer International Publishing, Cham.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2020). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67(3), 305-331. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9>
- Cohen, J. (1998). *Statistically power analysis for the behavioral sciences*. Estados Unidos, New York: Laurence Erlbaum Associates.
- de la Garza-Carranza, M.T., Guzmán-Soria, E., López-Lemus, J.A., & Atlatenco-Ibarra, Q. (2021). Work Engagement as Result of Leadership and Employer Branding: A Case of a Mexican Manufacturing Plant. In: García-Alcaraz, J.L., Realyvásquez-Vargas, A., Z-Flores, E. (eds.) *Trends in Industrial Engineering Applications to Manufacturing Process*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-71579-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-71579-3_14)
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M. D., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018). Job Satisfaction among Critical Care Nurses: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014>
- Effendi, M., Nimran, U., Utami, H. N., & Afrianty, T. W. (2021). Effects of Psychological Capital and Gratitude on Employees Intention to Leave: The Role of Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1125-1134. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.1125>
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72. <https://doi.org/10.1177/107179199900600104>
- Greenleaf, R. (2007). The Servant as Leader. In: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6)
- Guzmán, I., Delgado, E., Galván, D. G., Ocegueda, C. G. & Medina, M. A. (2020). Satisfacción Laboral En Industria Maquiladoras. *Revista Global de Negocios*, 8(1), 23-32. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3693973](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3693973)
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. United States of America: Sage publications.
- 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/IMDS-08-2020-0505>

- 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, 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>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679190202>
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Sinkovics, R. & Ghauri, P. (eds.) *New Challenges to International Marketing*, 20, 277-319. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & 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>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evidence-Based HRM*, 8(2), 177-194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- INEGI. (2021). *Estadística Manufacturera y Maquiladora de Exportación*. Recuperado el 3 de marzo de 2022 desde <https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturasexp/>
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 108–124. <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010539>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 104330, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 11(4), 1-10. <http://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Lafitte, G. C. (2017). Generational differences in servant leadership and job satisfaction within religious non-profit organizations along the US/Mexico border (Doctoral dissertation, Our Lady of the Lake University).
- Lei, H., Leungkhamma, L. & Le, P.B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), pp. 481-499. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0245>
- Liu, Y., Aunguroch, Y., & Yunibhand, J. (2016). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review*, 63(1), 84–91. <https://doi.org/10.1111/inr.12215>
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3308–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford: Oxford university press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465-490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Mejía, M. H., & Cornejo, C. S. (2010). *Aplicación del modelo de ecuaciones estructurales a la gestión del conocimiento*. Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Arequipa, Perú.

- Mvana, S. W., & Louw, L. (2020). Socio-demographic variables of work engagement, psychological capital and turnover intention among South African teachers. *African Journal of Employee Relations*, 44(1), 1-22. <https://hdl.handle.net/10520/ejc-labour1-v44-n1-a7>
- Najam, U., & Mustamil, N. (2020). Servant leadership: A bibliometric review. *International Journal of Organizational Leadership*, 9, 138-155. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2020.60501>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014), Psychological capital: A review and synthesis. *Journal Organizational Behavior*, 35, S120-S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Ngo, T. T. (2021). Impact of Psychological Capital on Job Performance and Job Satisfaction: A Case Study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 495–503. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.0495>
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly* 68, 237–277 <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2021). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–21. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1>
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Servant leadership and innovative behaviour: An empirical analysis of Ghana's manufacturing sector. *Sustainability*, 11(22), 6273.
- Osorio, G., Mungaray, A., & Jiménez, E. (2020). La industria manufacturera en México: una historia de producción sin distribución. *Revista CEPAL*.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(03), 263–290. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Parra, R. J., Arce, M. F., & Guerrero, M. A. (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 140-146. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>
- Paul, E. P., & Phua, S. K. (2011). Lecturers' job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographic variables. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(2), 141–151. <https://doi.org/10.1080/1360080x.2011.550087>
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational Servant Leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.8>
- Penconek, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P. M., Balsanelli, A. P., de Moura, A.A., & Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.10390>.
- Prasad, P., & Sandhyavani, K. V. (2019). The Impact of Demography on Psychological Capital: An Empirical Study in the Retail Sector. *International Journal of Management*, 10(1), 43–50. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3526732](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3526732)
- Rodriguez-Rubio, A., & Kiser, A. I. T. (2013). An Examination of Servant Leadership in the United States and Mexico: Do Age and Gender Make a Difference? *Global Studies Journal*, 5(2), 127–149. <https://doi.org/10.18848/1835-4432/CGP/v05i02/40848>
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76–84. <https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Salam, M. A. (2017). Effects of Psychological Capital on Job Satisfaction and Turnover Intention: Thai Higher Education Perspective. *Journal of Asia Pacific Studies*, 4(3).
- Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*. 93-108

- 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*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3594-3>
- Soni, K., & Rastogi, R. (2019). Psychological capital augments employee engagement. *Psychological Studies*, 64(4), 465-473. <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00499-x>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Visvanathan, P., Muthuveloo, R., & Ping, T. A. (2018). The Impact of Leadership Styles and Organizational Culture on Job Satisfaction of Employees in Malaysian Manufacturing Industry. *Global Business & Management Research*, 10(1), 247-265. <https://www.proquest.com/docview/2131782978?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014>
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact Or Fiction: Are You Satisfied with Your Job?* AuthorHouse.
- Xie, L., Qiu, S. & Bian, X. (2021), The curvilinear relationship between servant leadership and work-family conflict: the moderating role of age in Chinese female workers. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 294-309. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2020-0114>
- Zheng, Y., Graham, L., Epitropaki, O., & Snape, E. (2020). Service Leadership, Work Engagement, and Service Performance: The Moderating Role of Leader Skills. *Group & Organization Management*, 45(1), 43–74. <https://doi.org/10.1177/1059601119851978>
- Zhu, X., & Shek, D. T. (2021). Promoting Service Leadership Qualities and Well-Being among University Students: Evaluation Findings in Hong Kong. *Applied Research Quality Life* 16, 2475–2495 <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09922-w>

## Anexo

TABLA A1  
Operacionalización de constructos

Ítem	Adaptación
<b>Capital Psicológico</b>	
CP1. Me siento seguro para resolver problemas.	Luthans et al. (2007)
CP2. Me siento seguro cuando me toca representar a mi departamento en reuniones con otros departamentos.	
CP3. Me siento seguro cuando participo en discusiones sobre la estrategia de la empresa.	
CP4. Me siento seguro para establecer objetivos en mi área de trabajo.	
CP5. Me siento seguro cuando para solucionar problemas, debo contactar a personas ajenas a la empresa como proveedores y clientes.	
CP6. Me siento seguro cuando comparto información con mi equipo de trabajo.	
CP7. Si me encontrara en un aprieto, podría pensar en muchas formas de salir de ahí.	
CP8. En la actualidad, estoy trabajando en mis metas laborales.	
CP9. Creo que hay muchas formas de solucionar los problemas.	
CP10. Ahora mismo, pienso que soy exitoso en mi trabajo.	
CP11. Puedo pensar en muchas formas de alcanzar mis metas laborales.	
CP12. En este momento pienso que estoy cumpliendo mis metas laborales.	
CP13. Cuando tengo un problema en el trabajo, me recupero rápido y sigo adelante.	
CP14. Por lo general, soy capaz de manejar las dificultades que se me presentan en mi trabajo.	
CP15. Si es necesario, puedo dedicar más tiempo a mi trabajo.	
CP16. Por lo general, tomo con calma las cosas estresantes en el trabajo.	
CP17. Puedo superar tiempos difíciles porque he experimentado dificultades antes.	
CP18. Siento que puedo manejar muchas cosas a la vez.	
CP19. Cuando las cosas son inciertas, generalmente espero que suceda lo mejor.	
CP20. Si algo va a salir bien en mi trabajo, así pasará.	
CP21. Veo el lado positivo de las cosas relacionadas con mi trabajo.	
CP22. Soy optimista Me siento bien trabajando para esta empresa sobre lo que me sucederá en el futuro.	
CP23. Usualmente, las cosas me salen como quiero.	
CP24. Soy optimista.	
<b>Satisfacción laboral</b>	
SL1. Me llevo bien con mi supervisor.	Salessi & Omar (2016)
SL2. Puedo aplicar mis capacidades y habilidades.	
SL3. La empresa se preocupa por mí.	
SL4. Recibo reconocimiento por mi desempeño.	
SL5. Me siento bien trabajando para esta empresa.	
SL6. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.	
SL7. Tengo seguridad laboral.	
SL8. Considero que trabajar es bueno para mi salud.	
SL9. Mi salario es justo.	
SL10. En general, considero que tengo un buen trabajo.	
<b>Liderazgo de servicio</b>	
LS1. Usa su poder para ayudar a los demás y no para su propio beneficio.	Sendjaya et al. (2019)
LS2. Me da oportunidad de cuestionar sus acciones.	
LS3. Me da oportunidad de cuestionar sus decisiones.	
LS4. Me respeta por quien soy.	
LS5. Me impulsa para mejorar mi capacidad de llevar a cabo acciones morales.	
LS6. Me impulsa a desarrollarme como persona.	
LS7. Contribuye en mi crecimiento personal.	
LS8. Me ayuda a darle un sentido de vida a mi trabajo cotidiano.	

Fuente: elaboración propia.

## Notas

- \* Artículo de investigación.

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

*Sugerencia de citación:* Máñez-Guaderrama, A., Vargas-Salgado, M., & Gómez-Bull, K. (2023). Liderazgo de servicio: efecto en la satisfacción laboral y el capital psicológico en la industria de manufactura mexicana. *Cuadernos de Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.lsesl>