

# Influence of Transformational Leadership on Organizational Civic Behavior

Campoverde Aguirre Ronald, PhD<sup>1</sup>, Barriga Medina Holger, PhD<sup>1</sup>, Paredes Aguirre Milton, MSc<sup>1</sup>, Melo Vargas Ester, BBA<sup>1</sup>, Armijos Yambay Mary, MSc<sup>1</sup>, Rosero Barzola Christian, PhD<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas - FCSH, Campus Gustavo Galindo Km. 30.5 Vía Perimetral, P.O. Box 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador, recampov@espol.edu.ec, hbarriga@espol.edu.ec, isparede@espol.edu.ec, emelo@espol.edu.ec, marbarmi@espol.edu.ec.

<sup>2</sup> Postgrado Universidad Espíritu Santo Ecuador, Km2,5 Vía a Samborondón, chrosero@uees.edu.ec.

*Abstract– In the current environment, the performance and sustainability of companies require collaborators committed to the organization. Organizational Civic Behavior explains the desirable behavior and participation of employees through actions that go beyond those defined in the position. Organizational Civic Behavior can be explained through the personal characteristics of the collaborator, so the present study aims to analyze the influence of Transformational Leadership on Organizational Civic Behavior in employees of companies in the city of Guayaquil-Ecuador. The study was carried out with a sample of 994 employees who worked in different companies, it has a non-experimental cross-sectional design with a quantitative approach and correlational scope. Through a model of structural equations, the relationships between the study variables were established, and it was found that Transformational Leadership has a positive and significant impact on Civic Behavior at the individual and organizational level.*

*Keywords-- Transformational leadership, organizational citizenship behavior, intellectual stimulation, individual consideration, inspirational motivation*

**Digital Object Identifier (DOI):**

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.365>

**ISBN:** 978-628-95207-0-5 **ISSN:** 2414-6390

# Influencia del Liderazgo Transformacional en el Comportamiento Cívico Organizacional

Campoverde Aguirre Ronald, PhD<sup>1</sup>, Barriga Medina Holger, PhD<sup>1</sup>, Paredes Aguirre Milton, MSc<sup>1</sup>, Melo Vargas Ester, BBA<sup>1</sup>, Armijos Yambay Mary, MSc<sup>1</sup>, Rosero Barzola Christian, PhD<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas - FCSH, Campus Gustavo Galindo Km. 30.5 Vía Perimetral, P.O. Box 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador, recampov@espol.edu.ec, hbarriga@espol.edu.ec, isparede@espol.edu.ec, emelo@espol.edu.ec, marbarmi@espol.edu.ec.

<sup>2</sup> Postgrado Universidad Espíritu Santo Ecuador, Km 2,5 Vía a Samborombón, chrosero@uees.edu.ec.

**Resumen—** En el entorno actual, el desempeño y la sostenibilidad de las empresas requieren colaboradores comprometidos con la organización. El Comportamiento Cívico Organizacional explica el comportamiento deseable y la participación de los empleados a través de acciones que van más allá de las definidas en el puesto. El Comportamiento Cívico Organizacional se puede explicar a través de las características personales del colaborador, por lo que el presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Comportamiento Cívico Organizacional en empleados de empresas de la ciudad de Guayaquil-Ecuador. El estudio se realizó con una muestra de 994 colaboradores que trabajaban en diferentes empresas, tiene un diseño no experimental de corte transversal con enfoque cuantitativo y alcance correlacional. Mediante un modelo de ecuaciones estructurales se establecieron las relaciones entre las variables de estudio, y se encontró que el Liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo y significativo en el Comportamiento Cívico a nivel individual y organizacional.

**Palabras clave--** Liderazgo transformacional, comportamiento cívico organizacional, estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiracional

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, por los cambios en las condiciones del entorno, la administración de los recursos humanos representa un camino para que las organizaciones logren mejoras en su desempeño y la sustentabilidad de sus operaciones [1]. La convergencia de las industrias y la aparición de nuevas formas de competencia generan un entorno altamente inestable que requiere la adaptación de la empresa ante las nuevas condiciones [2]. Por ello, el momento actual es particularmente desafiante para las empresas, ya que los cambios no solo provienen del entorno sino también por los cambios en la conducta y expectativas de los empleados.

Según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, el nivel de competitividad en América Latina y el Caribe tiene un puntaje medio de 56.75, ubicándola en cuarto lugar respecto a las demás regiones del mundo. Los principales desafíos que enfrenta la región corresponden a la limitada capacidad de innovación, la inseguridad y la debilidad de las instituciones [3]. Los resultados evidencian que la región latinoamericana, a nivel competitivo, es

inestable producto de la incertidumbre política y los obstáculos comerciales derivados del proteccionismo [4].

Chile, México, Uruguay, Colombia y Costa Rica son los cinco países de América Latina y el Caribe que disfrutan de un entorno más competitivo, lo cual brinda mayores oportunidades de crecimiento económico para su población [3]. Por su parte, Ecuador es un país intermedio, en términos de competitividad regional, debido a que es un país con poca diversidad en productos de exportación y con inestabilidad política y económica.

Para el año 2019, el Observatorio de Complejidad Económica, ubica al Ecuador como el 110º país más complejo del mundo, medido por la diversidad de las exportaciones, de 151 países que son parte del ranking. Además, pese a sus esfuerzos por fortalecer pilares como la producción innovadora, el dinamismo de negocios y mercados laborales, su puntaje en competitividad general cayó cuatro puestos respecto al 2018 [5].

Con los datos antes mencionados, se evidencia los grandes desafíos que mantienen las empresas ecuatorianas para mejorar su competitividad e integrarse en los mercados internacionales. Por otro lado, según una revisión del Objetivo 5 del Plan Nacional Toda Una Vida 2017-2021, el cual busca impulsar la productividad y competitividad para el desarrollo económico sostenible, ninguna política o lineamiento hacen referencia a la gestión del recurso humano para la mejora de competitividad de las empresas [6].

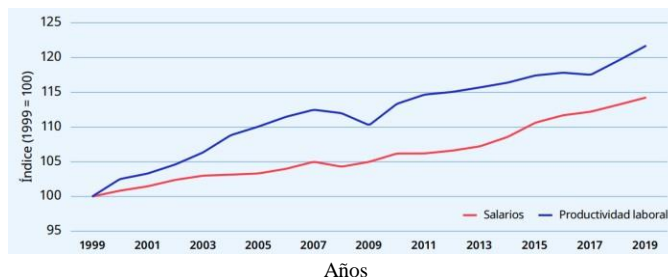


Fig. 1 Crecimiento del salario medio real y de la productividad en las economías desarrolladas.

Nota: Obtenido de Organización Mundial de Trabajo.

Otro aspecto importante relacionado al desarrollo competitivo de las empresas es la productividad laboral [7]. Esta medida de eficiencia se asocia comúnmente con los

**Digital Object Identifier:** (only for full papers, inserted by LACCEI).  
**ISSN, ISBN:** (to be inserted by LACCEI).  
**DO NOT REMOVE**

niveles de salario. Sin embargo, en los últimos años, el crecimiento salarial no ha logrado explicar el crecimiento de la productividad de las empresas de los países desarrollados [8]. Esto se debe principalmente a nuevas formas de gestión, la globalización y el uso de herramientas tecnológicas que favorecen determinadas competencias promotoras de la productividad del trabajo [9].

Como se puede ver en la Figura 1, a partir de 1999 el aumento de la productividad laboral no ha estado asociada únicamente al índice salarial, sino que existen otros aspectos de entorno y organizacionales que potenciaron la productividad del trabajador.

Estudios recientes destacan la importancia crítica del involucramiento de los empleados en los procesos de cambio [10]. La innovación como un proceso de cambio en la organización requiere estructuras organizacionales que promuevan la comunicación fluida y la interacción de los colaboradores de diversas áreas para la resolución de problemas para la organización [11].

Pese a que la organización, puede influenciar en el comportamiento del empleado para el logro de altos niveles de desempeño, existen variables personales y conductuales mediante la relación entre acciones dirigidas al desarrollo del recurso humano y su desempeño [12]. Para De Bono y Foster [13] estas diferencias personales del colaborador están determinadas por su personalidad, aspectos heredados y aspectos de entorno como la cultura, la familia y experiencias previas.

Por lo anterior, se considera relevante estudiar cómo los aspectos del comportamiento individual influyen en el comportamiento del empleado en la organización. Para lo cual, se realiza un estudio cuantitativo de corte transversal en donde se relacionan las dimensiones del liderazgo por comportamiento transformacional, como constructo reflectivo de segundo orden, con las dimensiones del comportamiento cívico organizacional, como constructo multidimensional de primer orden sobre el comportamiento deseable del individuo en su lugar de trabajo. Se han elegido estas variables de comportamiento, puesto que en estudios previos estas variables han demostrado ser predictores del desempeño, el involucramiento y productividad laboral.

Por otro lado, el liderazgo transformacional y el comportamiento cívico organizacional son variables que han sido poco estudiadas en el contexto de las empresas ecuatorianas. De esta manera, la evaluación de su validez y confiabilidad, en este entorno, es relevante para evaluar la validez externa de constructos y modelo estructural. La importancia del estudio desde el punto de vista empresarial radica en que a partir de la prueba de estilos de liderazgo se puede predecir la predisposición de un empleado a tener un comportamiento cívico dentro de la organización, comportamiento que es difícil de evaluar previo a la contratación. Con ello, la empresa podrá identificar el potencial de compromiso futuro del colaborador con los desafíos de la organización.

A continuación, la presente investigación presenta un marco teórico sobre el cual se fundamenta, el modelo conceptual, la metodología de investigación y el análisis de resultados. Para ello, se realizará una descripción conceptual del liderazgo transformacional y del comportamiento cívico organizacional. Además, se propone y justifica la operacionalización de constructos para el diseño del instrumento de medición. Luego, se presenta el protocolo para el ajuste y validación del cuestionario, criterios de muestreo, protocolo de levantamiento y análisis de información. Por último, se presentan las conclusiones del trabajo en donde se responde al objetivo sobre el cual se desarrolla la presente investigación.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. Liderazgo Transformacional

El liderazgo es un tema ampliamente estudiado en las ciencias del comportamiento humano, pero su estudio en el ámbito de la administración es relativamente reciente [14]. Los científicos del comportamiento humano han buscado determinar los rasgos, habilidades, comportamientos, fuentes de poder y situaciones que explican la forma como un individuo logra influenciar a los seguidores para el logro de objetivos comunes [15]. En general, el estudio del liderazgo ha estado dirigido a entender y predecir la efectividad del líder en diversos ámbitos, entre los cuales está el laboral [16].

En 1940, se empieza a estudiar el liderazgo a partir de los rasgos y características personales del líder y su influencia en el desempeño, por medio de la observación, pero al no poder obtener resultados objetivos este enfoque tuvo una serie de críticas [17]. A partir de allí, se postularon varios enfoques para estudiar el liderazgo: (a) en función a la orientación del líder hacia las tareas y hacia las relaciones líder-seguidor; (b) enfoque de contingencia, el cual incluye las condiciones situacionales en el estudio de la efectividad del líder y (c) en la toma de decisiones desde las autocráticas hasta decisiones participativas [18]. Los aportes de estas perspectivas y sus limitaciones han contribuido en el desarrollo del concepto del liderazgo hasta llegar a un enfoque comúnmente aceptado a partir de rasgos de comportamiento del líder.

Para Burns [19] el estilo de liderazgo según el estilo de comportamiento del líder se divide en: (a) Transformacional y (b) Transaccional. El liderazgo transaccional involucra un intercambio de líder y subordinado en el que cada parte recibe algo de la otra parte con contraparte de algo [20]. En este estilo de liderazgo no implica un cambio de actitudes o valores, puesto que el líder no está interesado en el desarrollo de los subordinados [21]. Por otro lado, el líder transformacional busca un cambio en la actitud del subordinado a través de estrategias de empoderamiento, motivar la auto-eficacia y la interiorización de la visión de la organización [22].

Para Jensen et al. [22], la teoría del estilo de liderazgo basado en el comportamiento del líder transformacional y transaccional ha sido la más utilizada ya que no definen un

único comportamiento, sino que representan diferentes tipos de liderazgo. No obstante, el estilo de liderazgo de comportamiento transformacional ha tenido mayor atención entre los investigadores ya que una serie de estudios evidencian la relación positiva y significativa entre estilo de liderazgo transformacional con la satisfacción y desempeño del seguidor [23].

Una serie de estudios han buscado validar la construcción factorial de las dimensiones que explican el liderazgo transformacional y transaccional. Estudios de meta-análisis, reportan valores promedio de consistencia interna de las dimensiones de comportamiento de liderazgo transformacional (medidos por su Alfa de Cronbach) mayores a 0.78 [24].

Para Aalateeg [25], las investigaciones más recientes que buscan determinar la influencia del líder en los seguidores se fundamentan en las clasificaciones de liderazgos propuestas por Vroom [18] y por Burns [19], es decir el modelo de influencia directivo, modelo de influencia transformacional y modelo de influencia transaccional. Pese a que el liderazgo ha despertado un mayor interés en el mundo científico, las conclusiones obtenidas de estos trabajos no siempre pueden generalizarse por la diversidad de resultados que se obtienen [26].

### B. Comportamiento Cívico Organizacional

Uno de los conceptos más estudiados del comportamiento pro-social en el lugar de trabajo es el Comportamiento Cívico Organizacional (CCO) [27]. Este tipo de comportamiento pro-social tiene un impulso interno derivado de la preocupación por el bienestar de los otros y de la organización [28].

El CCO es definido como una conducta discrecional que va más allá de los requerimientos formales del puesto de trabajo, que fomenta la efectividad y productividad de la organización [29]. Este concepto se basa principalmente en teorías de comportamiento individual y social [12]. De este modo, el CCO es considerado como un comportamiento no reconocido explícitamente por el sistema formal de recompensa y que promueve la eficiencia de la organización [29].

La importancia del CCO radica en que este comportamiento proactivo hace que los individuos estén dispuestos a ir más allá de sus obligaciones laborales, lo cual se relaciona con un desempeño superior dentro de la empresa [30]. Ante esto, el desafío de las organizaciones es identificar y potenciar al colaborador que tenga o que pueda desarrollar CCO dentro de la empresa. La alta gerencia no solo requiere identificar al personal con capacidades y características distintivas, sino que también potenciar esas capacidades y retenerlo dentro de la organización [31].

El CCO ha sido operacionalizado por Organ [29] a partir de cinco dimensiones: (a) altruismo, (b) concienciación, (c) deportividad, (d) cortesía y (e) virtud cívica. El altruismo se refiere al comportamiento espontáneo dirigido a ayudar a otros colaboradores en la organización. La concienciación se refiere al cumplimiento de los procedimientos y reglas de la organización. La deportividad es la predisposición para tolerar

condiciones de trabajo indeseable. La cortesía es la consulta a otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo. Involucramiento, se refiere a la preocupación de la vida de la organización [10].

Por otro lado, Lee y Allen [32] utilizan la estructura factorial de McNeely y Meglino [33], la cual solo incluye dos dimensiones de CCO: (a) el dirigido al individuo CCO-I y (b) el dirigido a la organización CCO-O. Para Lee y Allen [32] el CCO-O son las acciones deliberadas con las cuales el empleado busca un balance con la organización, con lo cual este tipo de comportamiento está dirigido a obtener un beneficio para la organización. Es decir, el CCO-O para el colaborador son acciones dirigidas a las funciones relacionadas a su trabajo.

En cambio, el CCO-I son acciones dirigidas a ayudar a los compañeros, con lo cual tendrían implicaciones indirectas con los beneficios para la organización. Por ello, la dimensión del CCO podría tener un efecto en los trabajadores en el puesto de trabajo [32]. Por las diferencias de enfoque entre ambas dimensiones de CCO estas tendrían diferentes impactos en variables de resultado organizacional.

Existe un consenso teórico sobre la relación entre el CCO y el desempeño organizacional. Además, Basu, Pradhan y Tewari [34] sugiere que la CCO facilita el desempeño organizacional y promueve la obtención de ventajas competitivas. No obstante, los estudios empíricos sobre CCO se han desarrollado principalmente en Estados Unidos, por lo que es necesario analizar el impacto del CCO en otros contextos, culturas y sistemas económicos [35].

### C. Estilos de Liderazgo y Comportamiento Cívico Organizacional

Los colaboradores de las empresas trabajan bajo tres estilos de liderazgo por comportamiento: (a) transformacional, (b) transaccional y (c) pasivo [36]. Cummings et al. [37] señalan que el liderazgo y las características del entorno laboral tienen una mayor influencia en el CCO, que las características personales del empleado. Posteriormente, Majeed et al. [38] relacionaron el estilo de liderazgo con el CCO considerando la inteligencia emocional del seguidor como variable mediadora de la relación.

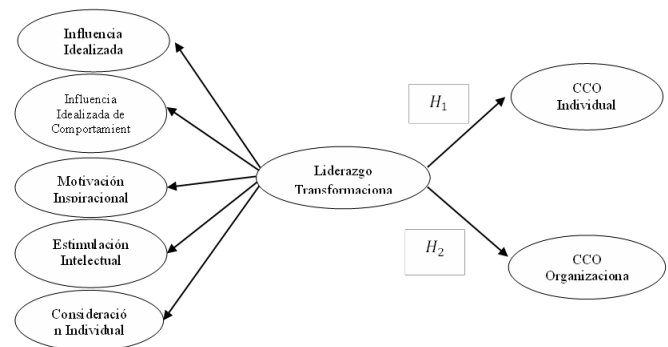


Fig. 2 Modelo conceptual de la investigación.

Podsakoff et al. [30] exploraron la contribución relativa del liderazgo transformacional en las actitudes y desempeño laboral. Hoch, Bommer, Dulebohn y Wu [7] sugieren que el liderazgo transformacional caracteriza acciones y comportamientos que van más allá de lo que indica el contrato laboral. En virtud de ello, este estudio tiene como objetivo explorar la relación del liderazgo transformacional en cada una de las dimensiones del comportamiento cívico del colaborador.

#### D. Hipótesis del estudio

Las hipótesis propuestas de acuerdo con el modelo conceptual propuesto son:

$H_1$  : El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el comportamiento cívico organizacional a nivel individual.

$H_2$  : El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el comportamiento cívico organizacional a nivel organizacional.

### III. METODOLOGÍA

#### A. Población y muestra

Una vez que se ha explicado los antecedentes, la importancia y el propósito de la investigación, se realizó un estudio bibliográfico para fundamentar el estudio y proponer hipótesis que serán contrastadas por medio de un estudio empírico [39]. Para ello, se propone un estudio con enfoque cuantitativo correlacional, de corte transversal [40]. Por medio del diseño metodológico de la presente investigación, se buscó una metodología confiable y pertinente para el levantamiento y análisis de los resultados obtenidos.

El presente estudio tiene como unidad de análisis a las personas que forman parte de la población económicamente activa de Guayaquil. Para seleccionar a la muestra participante del estudio se siguió un muestreo no probabilístico y se obtuvieron 994 observaciones válidas. En este tipo de muestreo, con frecuencia surgen limitaciones para obtener una muestra probabilística debido a que se requiere que la muestra sea representativa a las características de la población a estudiar [41]. Para poder justificar esa representatividad, el cuestionario incluyó preguntas de control que permitieron describir la muestra y así sacar conclusiones [42].

#### B. Instrumentos y confiabilidad

Para el levantamiento de los datos se construyó un instrumento de medición a partir de constructos que han sido validados en trabajos previos. Para la medición del liderazgo transformacional, se utilizó el cuestionario MLQ Short de Bass y Avolio [43] el cual es un instrumento multifactores que recoge información sobre el liderazgo transformacional, transaccional y el liderazgo pasivo. Sin embargo, en el presente estudio solo se utilizaron los ítems correspondientes

al liderazgo transformacional con escalas de Likert de cinco niveles de intervalo.

El ajuste del contenido del instrumento de medición se realizó mediante una serie de entrevistas a expertos en áreas de gestión de recursos humanos, para así asegurar que el cuestionario sea adecuado al contexto ecuatoriano. Adicionalmente, se realizó el proceso de traducción inversa para mantener el sentido original de las preguntas que inicialmente se presentaban en otro idioma. Por otro lado, para evaluar la confiabilidad y validez del contenido, se construyó una matriz de evaluación [44].

La confiabilidad del instrumento de medición se realizó a través de estudios de meta-analíticos, donde se reportan los valores promedio de consistencia interna de las dimensiones de comportamiento de liderazgo transformacional, medidos por su Alfa de Cronbach, con un valor crítico de 0.50 [45].

Para la medición de CCO se utilizó la estructura factorial propuesta por Lee & Allen [32] la cual tiene dos dimensiones: (a) individual y (b) organizacional. Este constructo que tiene 16 variables observables, 8 por cada dimensión, las que han demostrado una alta confiabilidad en investigaciones con propósitos similares.

#### C. Recolección de datos

El cuestionario fue aplicado en línea por medio de la herramienta *Encuesta Fácil*. Se realizó un corte con 994 encuestas consideradas completas y válidas luego de un estudio descriptivo. Se considera que el tamaño de muestra no afecta los resultados obtenidos de la estimación del modelo, ya que no hay evidencia de valores atípicos, según la prueba de distancia de Mahalanobis, que podrían generar casos [46].

#### D. Validación del modelo de medición y estructural

Para la operacionalización de ciertos conceptos en ocasiones es necesario la construcción de medidas que son llamados índices, cuestionarios, escalas, inventarios y pruebas [47]. No obstante, es necesario justificar la validez y la confiabilidad de las escalas mediante el cumplimiento de ciertos criterios estadísticos [48].

La validación de las escalas del modelo de medición se realizó mediante el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Bajo esta metodología, se analiza la confiabilidad de los constructos o su consistencia interna a través del Alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta. Para la validez de las escalas, se analizan las cargas factoriales y la varianza extraída (AVE) para la validez convergente; mientras que, la validez discriminante se evaluó a través del criterio de Fornell y Larcker y las cargas cruzadas [49].

Posterior a la validación y ajuste del modelo de medición, se procedió al contraste de las hipótesis derivadas del modelo conceptual mediante la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales (MES). Para el análisis de los datos obtenidos en este estudio, se utilizó el paquete IBM SPSS Statistic versión 23, el cual permitió realizar el análisis descriptivo de los datos. Adicionalmente, el AFC y el MES

fueron estimados con el software estadístico Smart PLS versión 3.3.3.

#### IV. RESULTADOS

##### A. Características de la muestra

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo no experimental de corte transversal, para lo cual se aplicó un instrumento de medición basado en los constructos de liderazgo transformacional propuesto por Bass y Avolio [43] y de comportamiento cívico organizacional propuesto por Lee y Allen [32]. Se obtuvo una muestra conformada por 994 registros válidos. Para mejorar la confiabilidad de los resultados, se presentó el consentimiento informado al encuestado donde se le indicó el propósito de la investigación y se garantizaba el manejo confidencial de los datos [50].

De los 994 registros, el 48.5% corresponden a hombres y 51.5% mujeres. La edad promedio de los encuestados es de 36 años. Los encuestados dijeron tener 3 años en promedio en sus respectivos trabajos actuales. Además del total de los encuestados, más del 40% de la muestra poseía al menos un título de bachillerato, de grado o de posgrado. Estos datos nos dan una idea general de las características de la muestra correspondiente a las personas que participaron en el presente estudio.

##### B. Análisis Factorial Confirmatorio

Para poder obtener resultados confiables y válidos, se evaluó la consistencia interna de los factores por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach. Debido a que las escalas han sido obtenidas de la literatura, el análisis de los factores tiene un enfoque confirmatorio, definiendo un valor crítico de consistencia interna de .5 [48].

Se analiza la confiabilidad del constructo de liderazgo transformacional, donde los coeficientes de Cronbach son superiores a .7 con excepción del factor de influencia idealizada. Este factor presentó un coeficiente de .565 el cual corresponde al valor crítico. Para mejorar el nivel de consistencia de este factor, se estimaron los valores de Alfa de Cronbach considerando la eliminación de uno de los ítems de forma iterativa, con el objetivo de determinar la variable que genera problemas. Dado los resultados obtenidos, se procede a eliminar el ítem CINDIV2 para mejorar el coeficiente de consistencia interna de la dimensión de consideración individual a .799.

A nivel de convergencia, se analizan dos tipos: la validez convergente y discriminante. Para la validez convergente, se evalúan las cargas factoriales mayores de .5 criterio que se cumple para todas las variables. Asimismo, las varianzas extraídas de los factores muestran suficiencia al ser mayores al óptimo de .5, tal como lo indica la tabla 1 [51].

Mientras que, para la validez discriminante se sigue el criterio de cargas cruzadas de Fornell y Larcker. Las cargas cruzadas requieren que las cargas de los ítems, respecto a otros factores, sean menores a las que corresponden a su factor propio [52].

Por otro lado, el criterio de Fornell y Larcker hace necesario que la diagonal principal de la matriz de correlación sean la que posean valores más altos [53]. En base a los resultados obtenidos, se pudo concluir que el constructo de liderazgo transformacional es confiable y válido tanto de manera convergente y discriminante.

TABLA I  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: ESTRUCTURA DE FACTORES,  
CONFIABILIDAD Y VARIANZA EXTRAÍDA

		Cargas Factoriales	Alpha de Cronbach	AVE
	Liderazgo Transformacional		.939	.504
	Influencia Idealizada		.565	.527
IDEA1	Infundo orgullo en los demás por relacionarse conmigo.		.636	
IDEA2	Por el bien del grupo, sobrepongo el interés propio.		.705	
IDEA3	Mi modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia mí.		.824	
	Influencia Idealizada de Comportamiento		.810	.639
IDEAC1	Hablo sobre mis creencias y mis valores más importantes.		.697	
IDEAC2	Hago hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito.		.845	
IDEAC3	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.		.825	
IDEAC4	Recalco la importancia de tener un sentido colectivo de misión.		.823	
	Estimulación Intelectual		.788	.611
EINT1	Reexamino asunciones críticas para plantearme si son las adecuadas.		.799	
EINT2	Al resolver problemas busco perspectivas contrapuestas.		.744	
EINT3	Hago que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos.		.776	
EINT4	Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas.		.807	
	Motivación Inspiracional		.857	.700
MI1	Soy optimista cuando hablo hacia el futuro.		.825	
MI2	Hablo con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.		.843	
MI3	Transmito una visión convincente del futuro.		.838	
MI4	Manifiesto mi confianza de que se alcanzarán los objetivos.		.841	
	Consideración Individual		.799	.713
CINDIV1	Dedico tiempo a enseñar y a instruir.		.838	
CINDIV3	Considero que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.		.822	
CINDIV4	Ayudo a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.		.873	

Por otro lado, se analiza el constructo de primer orden que refleja el CCO a nivel del individuo y organizacional. A nivel individual, el CCO obtuvo un Alfa de Cronbach de .914, lo

cual demuestra una alta consistencia interna sin llegar a caer en redundancia. Mientras que, el CCO organizacional fue de .929 evidenciando la confiabilidad del factor.

TABLA II  
COMPORTAMIENTO CÍVICO ORGANIZACIONAL: ESTRUCTURA DE FACTORES, CONFIABILIDAD Y VARIANZA EXTRAÍDA

		Cargas Factoriales	Alfa de Cronbach	AVE
CCO Individual			0,914	0,627
CCOI1	En mi trabajo, ayudo a mis compañeros que han estado ausentes.	0,819		
CCOI2	Estoy dispuesto a compartir de mi tiempo ayudar a otros que tienen problemas relacionados a su trabajo.	0,801		
CCOI3	Estoy dispuesto a ajustar mi horario de trabajo para acomodar las solicitudes de tiempo libre de otros empleados.	0,628		
CCOI4	Ayudo a que los nuevos empleados se sientan bienvenidos en los grupos de trabajo.	0,815		
CCOI5	Muestro preocupación genuina y cortesía hacia mis compañeros de trabajo.	0,824		
CCOI6	Destino parte de mi tiempo para ayudar a otros que tienen problemas relacionados a su trabajo o personales.	0,779		
CCOI7	Ayudo a otros en sus tareas en el trabajo	0,803		
CCOI8	Comparto mis herramientas con mis compañeros para ayudarlos en su trabajo.	0,843		
CCO Organizacional			0,929	0,669
CCOO1	Realizo funciones que no son parte de mi trabajo pero que ayudan a la imagen de la empresa.	0,708		
CCOO2	Me mantengo al día con la evolución de la empresa.	0,850		
CCOO3	Defiendo mi organización cuando otros empleados la critican.	0,790		
CCOO4	Muestro orgullo de representar a la empresa en público.	0,833		
CCOO5	Ofrezco ideas para mejorar el funcionamiento de la organización.	0,825		
CCOO6	Expreso lealtad a mi empresa.	0,871		
CCOO7	Tomo acciones para proteger a la empresa de problemas potenciales.	0,808		
CCOO8	Demuestro preocupación por la imagen de la empresa en la que trabajo.	0,848		

Al igual que el análisis previo, se valida la CCO individual y organizacional en base a criterios de validez convergente y discriminante. Las cargas factoriales del CCO Individual muestran valores superiores a .7 a excepción de la variable CCOI3. No obstante, su carga corresponde al valor crítico de .5. Los ítems del CCO Organizacional, por su parte, son todos mayores a .7. De forma complementaria, se analiza el AVE cuyos coeficientes fueron superiores al valor crítico de .5, como lo indica la Tabla 2 [51].

Las cargas cruzadas de los ítems del CCO tanto individual como organizacional demostraron cumplir los criterios necesarios. De la misma manera, las estimaciones respecto a la matriz de correlaciones indican que los factores cumplen con el criterio de Fornell y Larcker. Por lo tanto, se comprueba la

validez convergente y discriminante del constructo de CCO en sus diferentes dimensiones.

### C. Modelo de Ecuaciones Estructurales

Una vez obtenido constructos confiables y válidos mediante el AFC, se procede a la estimación del modelo estructural por PLS-SEM [45]. No obstante, los modelos suelen presentar problemas de colinealidad en las variables obtenidas. Por ello, para identificar la existencia o no de multicolinealidad se realiza un análisis del Factor de la Inflación de la Varianza (VIF) con un valor crítico máximo de cinco [54].

Por medio del cálculo del VIF, se pudo concluir que no existen problemas de colinealidad para las variables seleccionadas de esta manera el modelo ha sido adecuadamente identificado. Posteriormente, se realizó la estimación del modelo estructural para el contraste de las hipótesis planteadas a través de los coeficientes de regresión estandarizados proporcionados por SmartPLS [7].

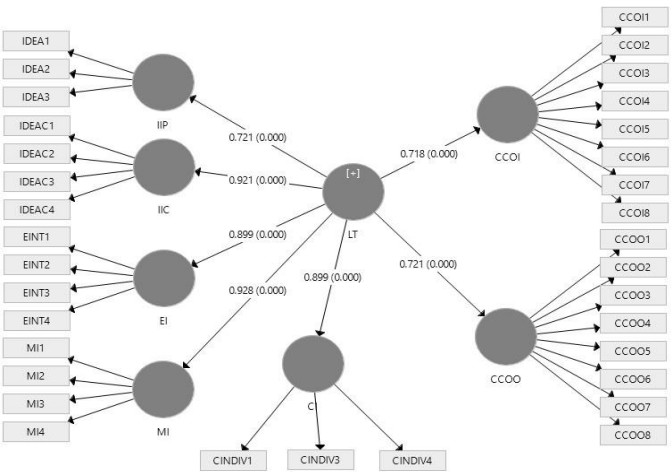


Fig. 3 Estimación del modelo estructural por PLS.

El modelo estructural resultante se resume en la Figura 3, donde se evalúa la magnitud en la carga y el signo de la relación estadística en relación con las hipótesis planteadas. Por último, se evaluó la calidad predictiva del modelo estimado. Para ello, se evalúa el coeficiente de determinación  $R^2$ , el cual representa una medida para la capacidad predictiva de las variables exógenas con las endógenas presente en el modelo [55]. De acuerdo con las estimaciones, el coeficiente  $R^2$  del modelo fue de 0.519 para el CCO a nivel organizacional y de 0.516 para el CCO individual de los colaboradores.

### V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente trabajo buscó analizar la influencia del liderazgo transformacional en el comportamiento cívico organizacional desde una perspectiva multidimensional. Para



este propósito, se realizó un estudio con enfoque cuantitativo, aplicado en empleados de la ciudad de Guayaquil-Ecuador, para evaluar la incidencia de las variables y sus relaciones por medio de un modelo de ecuaciones estructurales bajo el método de estimación de mínimos cuadrados parciales. En este estudio se utilizaron escalas propuestas por la literatura que fueron validadas y refinadas por medio de un AFC, lo cual ha permitido obtener conclusiones confiables.

Con el soporte estadístico desarrollado en este estudio, se ha podido contrastar y evidenciar el cumplimiento de las hipótesis planteadas. De esta forma, se conoce que el liderazgo transformacional del empleado influye positiva y significativamente en el CCO a nivel individual, con un valor del coeficiente de ruta igual a .718 y de igual manera con el CCO organizacional con un coeficiente de ruta igual a .721, como se puede apreciar en la Figura 3. Por lo tanto, es necesario que los líderes generen entornos de confianza para producir cambios transformacionales en sus colaboradores.

De esta manera, este estudio constituye un aporte de forma teórica y práctica. A nivel teórico, es un aporte a la literatura latinoamericana respecto al comportamiento organizacional al evaluar el liderazgo transformacional como predictor de un comportamiento pro-social operacionalizado mediante el comportamiento cívico organizacional. De forma práctica, esta investigación contribuye para los líderes dentro de la organización, al proporcionar información que les permite identificar el tipo de liderazgo efectivo para la retención de colaboradores y el desarrollo de un comportamiento deseable en ellos.

Para extender el conocimiento en el área de comportamiento organizacional, se recomienda incluir otras variables características del individuo como la personalidad e inteligencia emocional las cuales influyen en la toma de decisiones y el desempeño laboral. Por otro lado, se sugiere que en futuras investigaciones se estudie la influencia del comportamiento cívico organizacional respecto a diversas variables de desempeño organizacional.

## REFERENCES

- [1] A. Alkahtani, "Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards", *International Business Research*, vol. 8, mar. 2015, doi: 10.5539/ibr.v8n4p210.
- [2] S. Hassan, "Impact of HRM Practices on Employee's Performance", 2016, doi: 10.6007/IJARAFMS/V6-I1/1951.
- [3] World Economic Forum, "Global Competitiveness Report 2019", *World Economic Forum*, 2019. <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/> (consultado el 15 de febrero de 2022).
- [4] G.-E. Reyes-Ortiz, "Competitividad en América Latina y el Caribe 2018: Los 5 países de la región para hacer empresa", sep. 2018.
- [5] S. Wong, "Competitividad Global: Resultados 2019 - ESPAE Escuela De Negocios", el 9 de octubre de 2019. <https://www.espaec.edu.ec/noticias/competitividad-global-resultados-2019/> (consultado el 15 de febrero de 2022).
- [6] Secretaría Nacional de Planificación, "El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 'Toda una Vida' se presentó en Riobamba - Secretaría Nacional de Planificación", 2017. <https://www.planificacion.gob.ec/el-plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-se-presento-en-riobamba/> (consultado el 15 de febrero de 2022).
- [7] J. E. Hoch, W. H. Bommer, J. H. Dulebohn, y D. Wu, "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis", *Journal of Management*, vol. 44, núm. 2, pp. 501–529, feb. 2018, doi: 10.1177/0149206316665461.
- [8] Organización Internacional del Trabajo, "Informe Mundial sobre Salarios 2016/2017", 2017. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2016/lang-es/index.htm> (consultado el 15 de febrero de 2022).
- [9] E. Nica, C. Manole, y A. Potcovaru, "Competition in the worldwide workplace: economic globalization and labor rights", *J. Self-Gov. Manag. Econ.*, vol. 4, núm. 3, p. 73, 2016, doi: 10.22381/JSME4320165.
- [10] R. L. Rodríguez Montalbán, M. Martínez Lugo, y M. Salanova Soria, "Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora", *Univ Psychol*, vol. 13, núm. 3, mar. 2014, doi: 10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet.
- [11] A. Khalili, "Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate", *Management Decision*, vol. 54, núm. 9, pp. 2277–2293, ene. 2016, doi: 10.1108/MD-03-2016-0196.
- [12] P. J. Harper, "Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes", *undefined*, 2015, Consultado: el 15 de febrero de 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-forms-of-organizational-citizenship-and-Harper/118a37b15791dfcc40068ed654039bb98e829c46>
- [13] S. E. Erickson, K. Harrison, y S. Dal Cin, "Toward a Multi-Dimensional Model of Adolescent Romantic Parasocial Attachment", *Communication Theory*, vol. 28, núm. 3, pp. 376–399, ago. 2018, doi: 10.1093/ct/qtx006.
- [14] J. E. Mroz, M. Yoerger, y J. A. Allen, "Leadership in Workplace Meetings: The Intersection of Leadership Styles and Follower Gender", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 25, núm. 3, pp. 309–322, ago. 2018, doi: 10.1177/1548051817750542.
- [15] A.-L. Holten y S. O. Brenner, "Leadership style and the process of organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, núm. 1, pp. 2–16, ene. 2015, doi: 10.1108/LODJ-11-2012-0155.
- [16] R. E. Campoverde Aguirre, "Orientación emprendedora y capacidad de absorción como determinantes del desempeño exportador de pymes: caso Ecuador", *Pontificia Universidad Católica del Perú*, sep. 2018, Consultado: el 15 de febrero de 2022. [En línea]. Disponible en: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12574>
- [17] S. Ghaffari, I. Shah, J. Burgoyne, y J. Aziz, "Investigating the Mediation Role of Respect for Employees on the Relationship between Participative Leadership and Job Satisfaction: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 11, pp. 27–39, may 2017.
- [18] V. H. Vroom y P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Pre, 1973.
- [19] J. M. Burns, *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. Consultado: el 15 de febrero de 2022. [En línea]. Disponible en: <http://archive.org/details/leadership1978burn>
- [20] B. Afşar, Y. F. Badir, B. B. Saeed, y S. Hafeez, "Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, núm. 2, pp. 307–332, ene. 2017, doi: 10.1080/09585192.2016.1244893.
- [21] B. J. Tepper, "Patterns of downward influence and follower conformity in transactional and transformational leadership.", *Proceedings*, vol. 1993, núm. 1, pp. 267–271, ago. 1993, doi: 10.5465/ambpp.1993.10317021.
- [22] U. T. Jensen *et al.*, "Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership", *Administration & Society*, vol. 51, núm. 1, pp. 3–33, ene. 2019, doi: 10.1177/0095399716667157.
- [23] J. Muterera, D. Hemsworth, A. Baregheh, y B. R. Garcia-Rivera, "The Leader-Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance", *International Public Management Journal*, vol. 21, núm. 1, pp. 131–162, ene. 2018, doi: 10.1080/10967494.2015.1106993.
- [24] F. D'Alessio, "The Influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Managers' Leadership Styles: An Initial Study", Social Science Research Network, Rochester, NY, SSRN Scholarly Paper ID 1479672, sep. 2009. Consultado: el 15 de febrero de 2022. [En línea]. Disponible en: <https://papers.ssrn.com/abstract=1479672>
- [25] S. Aalateeg, "Literature Review on Leadership Theories", p. 9, 2017.



- [26] Z. Ahmed Khan, A. Nawaz, y I. Khan, "Leadership Theories and Styles: A Literature Review", *Journal of Resources Development and Management*, vol. 16, ene. 2016.
- [27] L. Chernyak-Hai y R. Waismel-Manor, "Gendered Help at the Workplace: Implications for Organizational Power Relations", *Psychol Rep*, vol. 122, núm. 3, pp. 1087–1116, jun. 2019, doi: 10.1177/0033294118773483.
- [28] Y.-D. Wang y W.-C. Sung, "Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy", *Journal of Business Ethics*, vol. 135, pp. 1–12, nov. 2014, doi: 10.1007/s10551-014-2480-5.
- [29] D. W. Organ, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com, 1988, pp. xiii, 132.
- [30] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, y N. P. Podsakoff, "Organizational Citizenship Behavior: Introduction and Overview of the Handbook", *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, el 25 de agosto de 2018. <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190219000.011.0001/oxfordhb-9780190219000-e-1> (consultado el 15 de febrero de 2022).
- [31] T. A. Hart, J. B. Gilstrap, y M. C. Bolino, "Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity", *Journal of Business Research*, vol. 69, núm. 10, pp. 3981–3988, oct. 2016, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.06.001.
- [32] K. Lee y N. J. Allen, "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions", *J Appl Psychol*, vol. 87, núm. 1, pp. 131–142, feb. 2002, doi: 10.1037/0021-9010.87.1.131.
- [33] B. McNeely y B. Meglino, "The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 836–844, dic. 1994, doi: 10.1037/0021-9010.79.6.836.
- [34] E. Basu, R. Pradhan, y H. Tewari, "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries: The Mediating Role of Social Capital", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 66, jul. 2017, doi: 10.1108/IJPPM-02-2016-0048.
- [35] A. M. Elamin y H. A. Tlaiss, "Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context", *Employee Relations*, vol. 37, núm. 1, pp. 2–29, ene. 2015, doi: 10.1108/ER-03-2014-0033.
- [36] U. Ali y S. Waqar, "Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles", *undefined*, 2013, Consultado: el 15 de febrero de 2022. [En línea]. Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Teachers%27-Organizational-Citizenship-Behavior-Under-Ali-Waqar/a9ec399da7f83961625100b0e5ed75ed56c9306f>
- [37] G. G. Cummings *et al.*, "Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review", *Int J Nurs Stud*, vol. 85, pp. 19–60, sep. 2018, doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016.
- [38] N. Majeed, T. Ramayah, N. Mustamil, M. Nazri, y S. Jamshed, "Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling: Emotional Intelligence as a Mediator", *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, vol. 12, dic. 2017, doi: 10.1515/mmcks-2017-0034.
- [39] A. Novikov y D. Novikov, *Research Methodology: From Philosophy of Science to Research Design*. 2013. doi: 10.1201/b14562.
- [40] K. R. Gupta, *Statistics*, 1st edition. Atlantic Publishers and Distributors Pvt Ltd, 2014.
- [41] M. Saunders, P. Lewis, A. Thornhill, y A. Bristow, "Research Methods for Business Students' Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development", 2019, pp. 128–171.
- [42] R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition*. Guilford Publications, 2015.
- [43] B. M. Bass y B. J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, núm. 5, ene. 1990, doi: 10.1108/03090599010135122.
- [44] R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press, 2005.
- [45] J. Hair, G. T. M. Hult, C. Ringle, y M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. 2014.
- [46] T. Brown, "Confirmatory Factor Analysis for Applied Research", 2006. doi: 10.5860/choice.44-2769.
- [47] P. Tintaya Condori, "Operacionalización de las variables psicológicas", *Revista de Investigación Psicológica*, núm. 13, pp. 63–78, jun. 2015.
- [48] S. Chión y V. Charles, *Análítica de Datos para la Modelación Estructural*. 2016.
- [49] J. Risher y J. Hair, "The Robustness of PLS Across Disciplines", ene. 2017.
- [50] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, y P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana, 2014.
- [51] T. Ramayah, J. A. Yeap, N. H. Ahmad, H. A. Halim, y S. A. Rahman, "Testing a confirmatory model of Facebook usage in SmartPLS using consistent PLS", *International Journal of Business and Innovation*, vol. 3, núm. 2, pp. 1–14, 2017.
- [52] G. L. Burns, S. P. Becker, M. Servera, M. D. M. Bernad, y G. García-Banda, "Sluggish cognitive tempo and attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) inattention in the home and school contexts: Parent and teacher invariance and cross-setting validity", *Psychol Assess*, vol. 29, núm. 2, pp. 209–220, feb. 2017, doi: 10.1037/pas0000325.
- [53] J. Henseler, C. M. Ringle, y M. Sarstedt, "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *J. of the Acad. Mark. Sci.*, vol. 43, núm. 1, pp. 115–135, ene. 2015, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- [54] M. O. Akinwande, H. G. Dikko, y A. Samson, "Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis", *Open Journal of Statistics*, vol. 05, núm. 07, Art. núm. 07, 2015, doi: 10.4236/ojs.2015.57075.
- [55] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, y R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited, 2013.