

## Relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca. El rol mediador de la creatividad y el múltiple efecto moderador del compromiso de continuidad

*Relationship between ethical leadership and intrinsic motivation. The mediating role of creativity and the multiple moderating effect of continuance commitment*

Carlos Santiago-Torner

Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (España)

<https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

[carlos.santiago@uvic.cat](mailto:carlos.santiago@uvic.cat)

### RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad considerar si el liderazgo ético influye sobre la motivación intrínseca teniendo en cuenta a la creatividad como un constructo mediador. Asimismo, es crucial conocer cómo el compromiso de continuidad modera la relación causal entre las variables estudiadas. Por último, se incluye la covariable antigüedad para revisar su rol dentro del modelo utilizado. Por consiguiente, se aplica un esquema cuantitativo, transversal, correlacional-causal con una muestra de 448 empleados. Respecto a los resultados, el compromiso de continuidad condiciona negativamente el vínculo del liderazgo ético tanto con la creatividad como con la motivación intrínseca. Además, la creatividad media significativamente el nexo entre liderazgo ético y motivación intrínseca. Sin embargo, esta mediación se deteriora cuando el compromiso de continuidad intercede. Lo mismo ocurre con la relación directa entre liderazgo ético y motivación intrínseca. Conjuntamente, la antigüedad se asocia activamente con la creatividad y con la motivación intrínseca del seguidor. Por último, el liderazgo ético y la creatividad se relacionan de forma curvilínea con un aspecto en forma convexa según la calidad de la interacción líder-seguidor. Las principales implicaciones prácticas han de buscar el establecer políticas de formación adecuadas que eduquen a los nuevos líderes éticos aprovechando tanto los valores corporativos como la riqueza académica de los empleados. Además, es posible disminuir el compromiso de continuidad a través de una identificación ideológica del seguidor con la tarea y ampliando su participación en la toma de decisiones. Para terminar, el promover la creatividad intergeneracional evita la conformidad e incrementa el aprendizaje.

### PALABRAS CLAVE

Liderazgo ético; creatividad; compromiso de continuidad; motivación intrínseca; sector eléctrico colombiano; antigüedad laboral.

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to consider whether ethical leadership influences intrinsic motivation, taking into account creativity as a mediating construct. Likewise, it is crucial to know how the commitment to continuity moderates the causal relationship between the variables studied. Lastly, the seniority covariate is included to review its role within the model used. Therefore, a quantitative, cross-sectional, correlational-causal scheme is applied with a sample of 448 employees. Regarding the results, the commitment to continuity negatively conditions the link between ethical leadership with both creativity and intrinsic motivation. In addition, creativity significantly mediates the link between ethical leadership and intrinsic motivation. However, this mediation deteriorates when the commitment to continuity intervenes. The same goes for the direct relationship between ethical leadership and intrinsic motivation. Together, seniority is actively associated with creativity and intrinsic follower motivation. Finally, ethical leadership and creativity are related in a curvilinear way with a convex aspect according to the quality of the leader-follower interaction. The main practical implications have to seek to establish adequate training policies that educate new ethical leaders, taking advantage of both corporate values and the academic wealth of employees. In addition, it is possible to reduce the commitment to continuity through an ideological identification of the follower with the task and by expanding their participation in decision-making. Finally, promoting intergenerational creativity prevents conformity and increases learning.

**KEYWORDS**

Ethical leadership; creativity; commitment to continuance; intrinsic motivation; Colombian electricity sector; seniority.

Clasificación JEL: M10; J01; J20; J21; J24

MSC2010: 62H15; 91B82

**1. INTRODUCCIÓN**

Tanto la creatividad como la motivación intrínseca son características vinculadas al trabajo irremplazables para que las organizaciones subsistan y progresen (Walia, 2019). En concreto, la creatividad establece un punto de partida que conduce hacia la innovación y por su parte la motivación intrínseca convierte a las ideas originales, desde lo implícito y partiendo del ejercicio de la labor en sí misma, en semillas que emergen para participar en el proceso creativo (Kang y Zhang, 2020).

En ese sentido, a fin de que los empleados sean innovadores y se identifiquen con la labor de forma subyacente requieren de un liderazgo que se convierta en un modelo a seguir (Li et al., 2022). Sin lugar a ninguna duda, la gestión del líder forma parte de los factores contextuales que participan tanto en el desarrollo creativo como en la motivación interna del empleado mediante un hábitat de confianza (Manita et al., 2021).

Bajo estas circunstancias, el liderazgo ético ha demostrado contar con unas particularidades que son propicias para generar entornos innovadores, teniendo en cuenta la implicación intrínseca del seguidor (Shafique et al., 2019). De hecho y de forma natural el liderazgo ético, por definición, destaca por un tipo de conducta que se enfoca en comportamientos personales e interpersonales apoyados en lo que normativamente es pertinente; por lo tanto, pretende influir en el seguidor a través del ejemplo y de una comunicación en doble sentido que sea útil para poder tomar decisiones consensuadas (Brown et al., 2005).

Sin embargo, faltan aún más análisis para comprender cómo las estrategias de trabajo, propuestas por el líder ético, actúan a modo de fuerza motriz e impulsan la creatividad y la motivación intrínseca de los empleados (Mo et al., 2019). Además, el liderazgo ético es conveniente que se examine a través de diferentes esferas culturales (Bahadori et al., 2021). En ese sentido, el sector eléctrico colombiano, que es la fuente de este estudio necesita información para tomar decisiones y avanzar dentro de la acción colectiva de ética y transparencia que inició en el año 2015. A tal efecto, esta investigación trata de ajustar brechas que aparecieron en la reunión anual de ética, propuesta por una de las mayores entidades eléctricas del país y que reúne a más de 35 organizaciones. En realidad, en muchos de los países en desarrollo y Colombia no es una excepción, las prioridades económicas, la corrupción y la propia conveniencia política son aspectos relevantes que suelen derivar en una mayor ineficacia del sector eléctrico. En ese sentido, el segmento de estudio se ha marcado, en los últimos siete años, algunos objetivos prioritarios; en concreto, la incorporación de buenas prácticas anticorrupción, el desarrollo de experiencias vinculadas a la responsabilidad social, la transparencia en las entidades públicas y un exhaustivo control sobre su capital humano pues se han percatado que una parte importante de su población activa lleva vinculada organizacionalmente durante décadas, lo que genera ciertos interrogantes sobre el compromiso predominante y sí, específicamente, el de continuidad obstaculiza variables clave como la motivación intrínseca o la creatividad que son la fuente de la mayoría de sus productos o procesos innovadores. Todo esto bajo un contexto permeado por un estilo de liderazgo ético. Simultáneamente, cabe mencionar que la fuerza laboral analizada se caracteriza por su alta formación académica. Por lo tanto, es prioritario conocer la visión y conducta del empleado para afrontar de forma creativa y con motivación los desafíos institucionales propuestos para este primer tercio del siglo XXI.

Por otro lado, junto con el liderazgo ético conviven otras variables que son capaces de amortiguar su efecto (Khan et al., 2016). Entre ellas, destaca el compromiso de continuidad ya que incide negativamente sobre la satisfacción laboral y debilita potencialmente la motivación del empleado (Okeke y Mtyuda, 2017).

Por lo general el individuo con un alto compromiso de continuidad no necesariamente tiene un vínculo emocional con la organización, por lo que su único nexo se sustenta en un interés propio. De hecho, el compromiso de continuidad está relacionado con la obligación de permanecer vinculado a una organización por un vacío percibido de opciones de empleo, lo que puede derivar en una baja motivación intrínseca (Taing et al., 2011). Además, Sadeghi y Razavi (2020) concluyen que el compromiso de continuidad, por sus características de deterioro y escasa proactividad, no se asocia significativamente con el desempeño creativo. En un sentido parecido, la inestabilidad mundial provocada por la pandemia Covid-19, además de cambiar las condiciones laborales, también ha incrementado el compromiso de continuidad (Guoyan et al., 2021). Por todas estas razones, el sector de estudio en cuestión considera de vital importancia conocer cómo el compromiso de continuidad puede influir en su proyecto ético limitándolo.

En consecuencia, este artículo pretende explorar y comprender cómo el liderazgo ético influye en la motivación intrínseca del seguidor. Para estructurar ese vínculo se recurre a un mecanismo mediador eventualmente constructivo como es la creatividad y a otro supuestamente adverso como es el compromiso de continuidad con una función doblemente moderadora.

Al mismo tiempo, esta investigación pretende contribuir ampliamente, con resultados innovadores a la literatura existente de diferentes formas y superando varias limitaciones evidenciadas dentro de este ámbito de estudio. Inicialmente, utilizando al liderazgo ético como constructo probable para lograr un mejor rendimiento creativo que inspire además una mayor motivación intrínseca en el seguidor. En ese sentido, los análisis de Feng et al. (2018); Mo et al. (2019) establecen una relación curvilínea, con una configuración cóncava, entre liderazgo ético y creatividad. Sin embargo, su modelo está circunscrito a empresas asiáticas y los líderes orientales tienden al paternalismo lo que puede debilitar la percepción de autonomía del empleado ya que de forma natural este estilo de liderazgo, al ser autoritario y dependiente, desnaturaliza las virtudes propias del liderazgo ético. Además, consideran que el impacto curvo sobre la creatividad

podría ser más acentuado en un contexto occidental. Desde ese punto de vista, este estudio aporta una forma innovadora de entender la relación entre liderazgo ético y creatividad, lo que por otro lado supera las limitaciones que sólo perciben como lineal o cóncavo el vínculo entre ambas variables. En realidad, el modelo es predominantemente convexo; es decir, en forma de U alargada y depende de dos particularidades esenciales que son la calidad de la interacción entre líder-seguidor y el nivel de autonomía percibido en esa relación (Santiago-Torner, 2023a).

Desde otra óptica, el utilizar a la creatividad como una estructura mediadora ya significa otro avance en el material documental existente pues no se han encontrado estudios de contraste. Conjuntamente, la relación entre liderazgo ético y compromiso se ha estudiado recientemente (Bahadori et al., 2021) pero no se conocen publicaciones dónde el compromiso de continuidad tenga una doble función moderadora y explique cómo influye causalmente sobre la creatividad y la motivación intrínseca del empleado afectando, a su vez, los efectos positivos del liderazgo ético. Por último, se añade la covariable antigüedad que da una mayor consistencia y verosimilitud a los resultados obtenidos.

Para terminar, esta investigación también destaca por tener una utilidad práctica lo que representa un valor adicional. En esa dirección, los procesos integradores e intergeneracionales impiden que el empleado con mayor antigüedad entre en un ciclo de resignación y desmotivación que evite el riesgo que supone un proceso creativo. Además, los planes de carrera que sitúan el foco en el desarrollo de competencias como la importancia del trabajo justo o la comunicación empática impulsarán liderazgos con un gran contenido ético que tiendan a alejarse de actitudes arrogantes. Desde luego, la sencillez y la proximidad son virtudes que atraen y generan complicidades, lo que también incide en el comportamiento organizacional ciudadano (OCB) y en la seguridad psicológica como elementos que pueden transformar al compromiso de continuidad en afectivo, a través de mayores contribuciones percibidas por parte del empleado.

## 2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

### 2.1 Liderazgo ético y motivación intrínseca. El rol moderador del compromiso de continuidad

Por su naturaleza, la motivación intrínseca explora cómo las características asociadas a la tarea se ocupan de satisfacer las principales necesidades emocionales del ser humano. En esa dirección, Ryan y Deci (2000) especifican, a través de la teoría de evaluación cognitiva (CET), que tanto la percepción de competencia como la de autonomía deben presentarse de forma conjunta para que la motivación intrínseca progrese. Por lo tanto, los empleados se sentirán estimulados cuando reciban comentarios de su supervisor que reafirmen sus aptitudes e incrementen sus índices de autogestión (Feng et al., 2018). De hecho, el líder ético ayuda a entender al seguidor la trascendencia moral y el significado colectivo del trabajo, lo que impacta tanto en el desarrollo personal como en su nivel de adhesión intrínseca a la labor (Yidong y Xin-xin, 2013). Además, cuando el empleado se desempeña adecuadamente recibe recompensas emocionales, que afianzan las convicciones y valores que sostienen una ideología ética, lo que consolida su motivación intrínseca (Shafique et al., 2019).

Del mismo modo, el líder ético escucha y confía en sus empleados. De hecho, las relaciones de confianza fomentan el diálogo social y afianzan los contratos afectivos que contribuyen a la afinidad emocional del empleado, mediante factores identitarios como el respeto, el reconocimiento, el aprecio y la baja supervisión (Feng et al., 2018).

Por otro lado, el compromiso de continuidad se fundamenta en el equilibrio entre ventajas percibidas e inversiones realizadas pero no en el deseo intrínseco de valorar el trabajo en sí mismo. En consecuencia, es posible que el empleado se sienta motivado por algunos beneficios materiales como pueden ser el salario o prestaciones propias que ofrece la organización (Taing et al., 2011). En ese sentido, Malek et al. (2020) confirman que las recompensas externas pueden

tergiversar la identidad emocional del empleado y debilitar su motivación intrínseca. De hecho, cuando el trabajador se compromete exclusivamente con una organización para evitar la pérdida de privilegios, que considera fruto de su esfuerzo, es posible que pierda la identidad intrínseca y la satisfacción por la labor (Khan et al., 2016). Por lo tanto, el compromiso de continuidad provoca un deterioro en la percepción de competencia e independencia laboral haciendo que el impacto del liderazgo ético se desnaturalice (Garland et al., 2014). Por cuanto, la motivación intrínseca se sostiene en aspectos como la autoeficacia, la comunicación, el feedback o el empoderamiento que el compromiso de continuidad tiende a devaluar. Sin duda, este tipo de motivación descansa y se explica a través del trabajo interdependiente entre percepción de competencia y autonomía (Ryan y Deci, 2000) y cuando estos dos constructos se atenúan también la motivación intrínseca se debilita. Por último, los altos niveles de compromiso de continuidad pueden derivar en cinismo y que esa actitud del seguidor desgaste la confianza del líder y el contrato psicológico entre ambos (Manita et al., 2021). En consecuencia, se proponen las siguientes hipótesis:

H1. El liderazgo ético influye positivamente sobre la motivación intrínseca.

H2. El compromiso de continuidad tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca.

H3. El compromiso de continuidad modera inversamente la relación positiva entre liderazgo ético y motivación intrínseca. A mayor percepción de compromiso de continuidad, menor influencia positiva del liderazgo ético sobre la motivación intrínseca.

## **2.2 Liderazgo ético y motivación intrínseca. El efecto mediador de la creatividad**

Las emociones positivas son útiles para el pensamiento creativo (Subramaniam et al., 2009). De hecho, los estados de ánimo asociados a las emociones positivas influyen en elementos críticos organizacionales como la creatividad (Langley, 2018). En ese sentido, la disposición emocional positiva mejora la capacidad para asimilar, interpretar y resolver situaciones complejas con ideas y desempeño creativo. Asimismo, algunos estímulos como las retribuciones éticas ejercen un efecto beneficioso sobre la creatividad cuando el individuo las percibe con un estado emocional constructivo (Friedman y Förster, 2005). Sin duda, la regulación emocional, además de impulsar una mayor diversidad creativa, también actúa a modo de barrera protectora respecto al potencial efecto de las emociones negativas (Langley, 2018).

Dentro de este contexto emocional, el líder ético adquiere un papel principal pues se caracteriza por un apoyo constante y una búsqueda activa de realimentación con el seguidor que suscita un estado anímico positivo y proactivo (Liu et al., 2021). Además, el líder ético traslada comportamientos morales apropiados, a través de intercambios sociales, que se traducen en estados cognitivos y emocionales útiles para que el seguidor se desempeñe creativamente (Younas et al., 2020). Al mismo tiempo, el líder ético recompensa ideológicamente al empleado, a través de conductas morales basadas en la integridad, el interés genuino y el respeto, que estimulan un estado anímico propicio para generar ideas novedosas (Kang y Zhang, 2020).

Por lo tanto, es razonable pensar que el líder ético propone desafíos que requieren eficacia y novedad, lo que despierta en el seguidor un estado emocional de interés y satisfacción que acentúa su motivación intrínseca. De hecho, la creatividad es un rasgo disposicional que alimenta emocionalmente al empleado a través de altos niveles de motivación reflexiva e interna (Oriol et al., 2016). Al mismo tiempo, el líder necesita promover un clima de trabajo donde la confianza y la seguridad psicológica activen aspectos básicos como la comunicación interpersonal y el intercambio de perspectivas (Wadei et al., 2021). Consecuentemente el líder ético, a través de un enfoque democrático y una conducta normativamente apropiada, tiene un potencial relevante para estimular y activar la creatividad del seguidor porque tiende a fomentar eficazmente la confianza interindividual, como un comportamiento crucial dentro de un ambiente seguro y sostenible (Brown et al., 2005). A la vez y desde un enfoque práctico, el líder ético puede mejorar

la confianza entre los miembros de la organización mediante un patrón convexo; es decir, que cuando un seguidor recibe una mayor atención personal por parte del líder ético puede suscitar reacciones positivas en él, pues esa actitud es percibida como un esfuerzo adicional, por parte del supervisor, que contribuye significativamente en la mejora de un clima interpersonal de confianza (Santiago-Torner, 2023a). Por lo tanto, este contexto de confianza compartida y la elevada percepción de autonomía laboral contribuyen al intercambio de conocimiento y a una participación creativa mediante la aceptación de ciertos riesgos (Yunus y Mostafa, 2021).

Asimismo, el líder ético incentiva al seguidor para que explore sus emociones lo que aviva una mayor motivación intrínseca. Indudablemente, una mejor comprensión de los procesos emocionales deriva en que el desafío propuesto por el líder ético desencadene una amplia motivación intrínseca (Ouakouak et al., 2020). Por último, Ryan y Deci (2000) explican que las emociones positivas son fruto de satisfacer algunas necesidades psicológicas básicas. En consecuencia, los estados de ánimo positivos tenderán a derivar en razonamientos creativos que a su vez motivarán intrínsecamente al individuo (Oriol et al., 2016). Por consiguiente, se proponen las siguientes hipótesis:

H4. El liderazgo ético tiene una influencia positiva sobre la creatividad. Así mismo, su vínculo es curvilíneo y la interacción entre líder y seguidor determina su forma final.

H5. La creatividad influye positivamente sobre la motivación intrínseca, por lo que tiene un efecto mediador positivo en la relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca.

### **2.3 Liderazgo ético y creatividad. El papel moderador del compromiso de continuidad**

El liderazgo ético dirige su atención hacia las personas y sus necesidades, respetando la esencia de cada uno de sus seguidores, pero agrupando voluntades hacia la responsabilidad moral y la justicia organizacional (Wadei et al., 2021). De hecho, el líder ético establece relaciones individuales e independientes con los empleados, en función tanto de las exigencias del puesto como de las competencias y aptitudes demostradas por el seguidor (Stouten et al., 2012). Por lo tanto, la gestión ética establece vínculos de confianza y relaciones de afecto que estimulan al empleado a solucionar situaciones complejas a través de ideas originales y prácticas (Younas et al., 2020). Además, el liderazgo ético no discrimina al seguidor que muestra bajos niveles de creatividad, en su lugar lo respalda y le presta una mayor atención para intentar que mejore su desempeño creativo (Shafique et al., 2019). Asimismo, el líder ético fortalece su creatividad utilizando criterios y directrices innovadoras (Li et al., 2022). A tal efecto, es posible que el seguidor examine, interiorice e intente reproducir las conductas creativas de su líder (Feng et al., 2018). En consecuencia, a través de las teorías del aprendizaje e intercambio sociales, el líder ético se convierte en un modelo a seguir que inspira a los seguidores durante los intercambios diarios y alienta su creatividad (Mo et al., 2019). En realidad, cuando el empleado siente que su trabajo es significativo y está orientado a los principios morales que emanan de la organización se torna más proactivo y perseverante, características inherentes a la creatividad (Bakker et al., 2020).

En cambio, autores como Meyer et al. (2002) relacionan negativamente el compromiso de continuidad con el desempeño laboral. Asimismo, Taing et al. (2011) concluyen que los empleados con alto compromiso de continuidad se desentienden del comportamiento organizacional ciudadano (OCB). De hecho, Chen y Francesco (2003) identifican negativamente al compromiso de continuidad con características tan importantes como el altruismo o la escrupulosidad, que son dimensiones críticas para promover pautas de conducta adecuadas, como (OCB) o comportamientos cognitivos que facilitan el desempeño de los seguidores. En ese sentido, Wadei et al. (2021) aseguran que el (OCB) predice el comportamiento creativo de los empleados y su desempeño innovador. Además, el liderazgo ético se relaciona ampliamente con el (OCB) y con el alcance de sus dimensiones (Feng et al., 2018). A decir verdad, el compromiso de continuidad distorsiona la confianza del seguidor respecto a su líder y además fomenta sentimientos

de fracaso (Khan et al., 2016) lo que vulnera la administración ética, donde la confianza es un elemento esencial para que el empleado se relacione con el desempeño creativo (Younas et al., 2020). Ciertamente, el compromiso de continuidad genera pasividad entre los empleados y una sensación de obligatoriedad que se traduce en insatisfacción laboral (Zhou y George, 2001) lo que difícilmente impulsará la creatividad del seguidor (Walia, 2019). Por último, el compromiso de continuidad se basa en inversiones calculadas, por lo tanto es posible que la persona que experimenta este tipo de compromiso sienta que el mercado laboral no tiene opciones disponibles para él. Por consiguiente, las situaciones laborales forzadas rara vez se sentirán alineadas con los valores organizacionales y menos con las creencias éticas o morales que propone el liderazgo ético (Abuzaid, 2018). Por eso, se presentan las siguientes hipótesis:

H6. El compromiso de continuidad influye negativamente sobre la creatividad.

H7. El compromiso de continuidad modera inversamente la relación positiva entre liderazgo ético y creatividad. A mayor percepción de compromiso de continuidad, menor influencia positiva del liderazgo ético sobre la creatividad.

H8. La creatividad tiene un efecto mediador positivo entre el liderazgo ético y la motivación intrínseca; sin embargo, cuando el compromiso de continuidad está presente, este efecto mediador dejará de tener significancia.

## **2.4 El papel de la antigüedad respecto a la creatividad y la motivación intrínseca**

La motivación intrínseca alude al seguimiento de una tarea por el solo hecho de ser gratificante o despertar algún interés (Malek et al., 2020). En ese sentido, la antigüedad no tendría por qué desmotivar al empleado. De hecho, la desmotivación tiene su origen en la convicción individual de que la voluntad y dedicación puesta sobre una tarea es insuficiente o cuando el individuo piensa que sus recursos son demasiado limitados para afrontarla (Li et al., 2018). Por lo tanto, las organizaciones a través de políticas institucionales y la dirección de un liderazgo ético pueden conferir al empleado altas percepciones de autonomía y competencia que lo mantengan intrínsecamente motivado y que el paso del tiempo suponga una propuesta para nuevos desafíos (Hitka y Balázová, 2015).

En la misma dirección, varios estudios como los de Perry-Smith y Shalley, (2003) demuestran que cuando la antigüedad se asocia con la transferencia de ideas se puede construir un conocimiento dirigido hacia un desempeño creativo. En realidad, la antigüedad suele relacionarse con la búsqueda de respuestas frente a problemas complejos, es decir que cualquier situación no requiere una respuesta ágil. De hecho, los empleados con menor experiencia suelen preguntar más veces y aportar menos soluciones, lo que permite vincular experiencia laboral con ideas creativas (Ng y Feldman, 2013). Por lo tanto, cabe pensar que la antigüedad laboral es más importante para la parte final del desarrollo creativo, o sea para su despliegue e instrumentalización (Richard et al., 2019). Por consiguiente, se plantean las siguientes hipótesis:

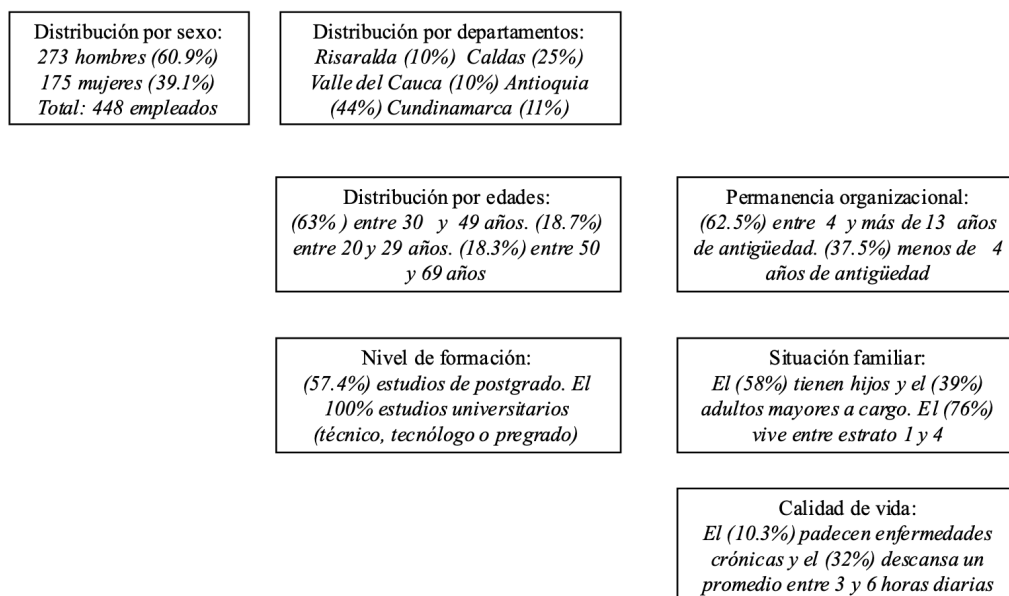
H9. La antigüedad se asocia positivamente con la creatividad.

H10. La antigüedad se asocia positivamente con la motivación intrínseca.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes

Figura 1. Características de las seis organizaciones participantes



Fuente: Elaboración propia

#### 3.2 Instrumentos

**Creatividad.** Se utiliza la escala unidimensional planteada por Oldham y Cummings (1996), integrada por tres reactivos mediante una escala likert de siete puntos y un Alpha de Cronbach de.90. Constructo utilizado por Santiago-Torner (2023e; 2023f) o Santiago-Torner et al. (2023) con un Alpha de Cronbach de.90. Se analiza si el empleado promueve productos, ideas o procesos que puedan convertirse en una ventaja organizacional. En este estudio, se suprime la opción neutra de la escala para incentivar una lectura reflexiva de los ítems y promover respuestas con un cierto grado de análisis. Consecuentemente, la escala se reduce a 6 opciones que van desde el 1 (totalmente en desacuerdo) al 6 (totalmente de acuerdo) y se aplica de forma homogénea a toda la investigación.

**Motivación Intrínseca.** Escala sugerida por Tierney et al. (1999), contiene cinco ítems, mediante una escala de seis puntos y un Alpha de Cronbach de.74. Utilizada por Santiago-Torner (2023d) con un Alpha de Cronbach de.91 a través de una escala likert de 6 opciones. Se examinan los factores que inducen al empleado a llevar a cabo acciones sin un estímulo externo.

**Liderazgo Ético.** Escala unidimensional propuesta por Brown et al., (2005), compuesta por 10 reactivos y un Alpha de Cronbach.94. Se emplea inicialmente a través de una escala de 7 opciones. Constructo utilizado por Santiago-Torner (2023b; 2023c) con una escala likert de 6 niveles



y un Alpha de Cronbach de .94. Se mide la percepción que se tiene del liderazgo organizacional a través acciones, relaciones interpersonales, comunicación entre otras características propias para saber si transmiten confianza y están alineadas con comportamientos éticos.

*Compromiso de continuidad:* Escala compuesta por 6 ítems. Desarrollada por Meyer y Allen (1991) a través de una escala likert de 7 puntos. Usada por Meyer et al. (2002) con un Alpha de Cronbach de .71, con una escala likert de seis puntos. Se evalúa si la adhesión organizacional del empleado está sujeta a la falta de alternativas o por el costo asociado del cambio.

### 3.3 Procedimiento

El investigador obtuvo la conformidad del Comité de Ética el 7 de julio/2021. Código interno: 170/2021. Esta comisión busca el ajuste del proyecto de investigación para un buen uso de los datos personales, además también revisa la coherencia interna, escalas utilizadas etcétera de la propuesta planteada.

Los datos se compilaron entre octubre y diciembre del año 2021. Inicialmente se firmaron los correspondientes acuerdos de confidencialidad y se distribuyeron los formatos informativos a los potenciales participantes donde se explicaba el objetivo de la investigación, la garantía de protección de datos y una breve descripción para saber en qué consistía la participación. Conjuntamente se adjuntó el documento de abandono voluntario del estudio. El propio investigador desde mayo/2021 con una invitación a la acción colectiva del sector eléctrico presentó el proyecto de investigación a las 35 organizaciones que lo componen y tuvo constantes reuniones explicativas con cada una de ellas. Al final se consiguió una participación representativa de seis empresas con sedes en las principales ciudades del país. Se utilizó para el estudio un cuestionario en Microsoft Forms pues se consideró una herramienta más segura al ser institucional. El tiempo previsto para cumplimentar las diferentes preguntas fue de 20 a 35 minutos, este tiempo incluía una breve introducción por parte del investigador.

Por último, la selección de las empresas se hizo teniendo en cuenta la pluralidad y la significancia de los resultados que se deseaban obtener. Por ese motivo, la muestra contiene datos de las ciudades donde la comunidad estudiada tiene mayor representatividad (Bogotá, Cali, Medellín, Manizales y Pereira).

### 3.4 Análisis de datos

Inicialmente, se evalúa la pertinencia del modelo a través de un análisis exploratorio. Las pruebas de esfericidad de Barlett y el ajuste de Kaiser-Meyer Olkin (KMO) indican que la distribución de factores es apta para ser analizada. Se obtiene un valor de 0.913 que según (Baños et al., 2019) es apropiado; conjuntamente, la prueba de esfericidad de Barlett arroja una significancia de 0.000 que es igual al determinante de la matriz de correlaciones lo que muestra un nivel de interacción alto entre las variables. Por otro lado se revisa la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen para poder examinar el grado de adecuación que presenta cada variable y no se encuentran índices de cargas factoriales inferiores a 0.50. Seguidamente, se valora la idoneidad del diseño mediante un análisis factorial confirmatorio junto con la validez convergente y discriminante. Conjuntamente, se valoran los Alpha de Cronbach, correlaciones de Pearson, medias y desviaciones estándar de las cuatro variables principales estudiadas (Tablas 1). Mediante la macro Process v.3.5 (Hayes, 2018) se analiza la mediación y moderación (Tabla 2). Para esta función se utiliza el modelo 8 propuesto por Hayes, (2018) con un intervalo de confianza (IC) del 95% y una cantidad de muestras de bootstrapping de 10.000. Asimismo, mediante los índices de multicolinealidad, Variance inflation factor (VIF), que se sitúan entre 1.09 y 1.27 unidos a los valores de tolerancia que están entre .723 y .781 se determina que no existe colinealidad (Spss v.25). A su vez, el valor de Durbin-Watson (1.890) al estar entre 1.5 y 2.5 verifica independencia entre los residuos (Baños et al., 2019). Las Figuras 2 y 3 representan el diagrama conceptual y estadístico, conjuntamente la Figura 4 interpreta al modelo utilizado con coeficientes no estandarizados (macro Amos v.26) según Hayes, (2018). La Figura 5 demuestra una nueva forma de ver la relación entre liderazgo ético y creatividad. Las Figuras 6 y 7 representan la moderación del

Liderazgo ético respecto a la Creatividad condicionada por tres efectos directos (bajo, medio y alto). Además, la técnica de Johnson-Neyman escenifica el valor estadístico de los diferentes valores de la variable moderadora (compromiso de continuidad). Las Figuras 8 y 9 ofrecen una perspectiva visual de la moderación del Liderazgo ético sobre la Motivación intrínseca condicionada por tres efectos directos (bajo, medio y alto). También se utiliza la técnica Johnson-Neyman. Por último, las figuras 10 y 11 muestran los niveles de Motivación intrínseca y Creatividad por antigüedad del empleado.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se realiza con los siguientes índices de ajuste absoluto (macro amos v.26.). ( $\chi^2$ ), razón de verosimilitud; ( $\chi^2/gf$ ), chi cuadrado respecto a los grados de libertad; (GFI), índice de bondad de ajuste; (RMSR), residuo cuadrático medio; (RMSA), raíz error cuadrático medio de aproximación, Estos valores indican el nivel en que modelo puede predecir la matriz de covarianzas examinadas. A la vez se usan otros factores de adaptación incremental. (IFI), índice incremental de ajuste; (NFI), índice de ajuste normado; (CFI), índice de ajuste comparativo. Estos valores contrastan el modelo propuesto respecto a otro que no suele explicar la relación entre variables. Cabe mencionar que el AFC confirma la validez del modelo teórico propuesto.

De los resultados:  $\chi^2 = 721.45, p < 0.01; \chi^2/gf = 2.86; GFI = 0.911; IFI = 0.929; NFI = 0.917; CFI = 0.921; RMSEA = 0.0538; RMSR = 0.0657$  se concluye que el ajuste es aceptable.  $\chi^2/gf < 3$  (Keith et al., 2003);  $IFI, NFI, GFI, CFI > .90$   $RMSEA < 0.006; RMSR < 0.008$ . (Bollen, 1990).

### 4.2 Validez convergente y discriminante

El modelo propuesto se confirma mediante dos análisis más según la orientación de (Chin, 1998). Primero, se verifican los indicadores de cada constructo para verificar su robustez. Eso supone las siguientes exploraciones: (1). La confiabilidad compuesta de las cargas de cada indicador (CFC). (2). La varianza media extraída (AVE) y la validez discriminante (VD).

Respecto a la fiabilidad compuesta, los coeficientes críticos (CR) cumplen los mínimos recomendados de ( $>1.96; p < 0.05$ ) por (Hair et al., 2006). Los índices CFC están por encima de 0.7 al igual que los diferentes Alpha de Cronbach, eso significa que son adecuados para medir el constructo (Hair et al., 2006). Asimismo, los valores AVE están entre 0.45 y 0.77, explican entre el 45% y el 77% de la varianza. En ese sentido, cuanto más alto sea el valor de AVE más significativos son los índices de la variable latente.

La Tabla 1 confirma la validez discriminante. Según Fornell y Larcker (1981) la VD depende de que la raíz cuadrada de AVE sea superior al valor de correlación. Bajo estos parámetros se extrae que la VD entre constructos es alta. Además, se indican el número de ítems por escala (N); el Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ); la media (M) y su desviación estándar (SD)

Tabla 1. Correlación entre variables y validez discriminante. Medias, Desviaciones Estándar (n=448) IC (95%)

Constructos	N	$\alpha$	M	SD	LET	MI	CRET	CC
Liderazgo Ético (LET)	10	.94	51.6	8.2	<b>.830<sup>l</sup></b>			
Motivación Intrínseca (MI)	5	.91	27.1	3.1	.258**	<b>.850</b>		
Creatividad (CRET)	3	.90	15.6	2.9	.344**	.409**	<b>.870</b>	

Constructos	N	$\alpha$	M	SD	LET	MI	CRET	CC
Compromiso Continuidad (CC)	6	.74	22.2	4.8	.090**	.096**	.092**	<b>.670</b>

Nota general. Todas las correlaciones son significativas ( $p < 0,05$ ). 1.La raíz cuadrada del AVE se muestra en la diagonal. Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Análisis de mediación y moderación

La Tabla 2 muestra los resultados del proceso de mediación y moderación a través de coeficientes de regresión no estandarizados, el cálculo es mediante la macro Process y con los intervalos de confianza correspondientes (95%) al igual que las muestras de bootstrapping (10.000). El modelo a través de su R2 permite explicar el 37% de la varianza ( $R = .611$ ;  $R^2 = .374$ ;  $F = 65.941$ ;  $p = .001$ ). Su  $f^2$  (fuerza estadística) es alta.611 (high  $>.35$ ). Los límites utilizados (LLCI; ULCI) no deben integrar el 0 para ser significativos. Para contrastar las diferentes hipótesis se realizan los siguientes análisis:

- (1). Ruta c1' - Liderazgo ético sobre Motivación intrínseca ( $\beta = .217$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.082;.352]) lo que contrasta la H1.
- (2). Ruta c2' - Compromiso de continuidad sobre Motivación intrínseca ( $\beta = .358$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.039;.676]) lo que refuta la H2.
- (3). Ruta c3' - Liderazgo ético\*Compromiso de continuidad sobre Motivación intrínseca ( $\beta = -.007$ ;  $p < .05$ , IC 95% [-.013; -.001]) y los tres efectos condicionales X(LET) sobre Y(MI) moderado por (CC) - (Bajo, Medio y Alto) verifica H3.
- (4). Ruta a1i - Liderazgo éticos sobre Creatividad ( $\beta = .167$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.082;.252]) y Figura 5 ( $R^2 = .142$ ;  $p < .05$ ) confirman H4.
- (5). Ruta bi - Creatividad sobre Motivación intrínseca ( $\beta = .917$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.791; 1.043]) corrobora H5.
- (6). Ruta a2i - Compromiso de continuidad sobre Creatividad ( $\beta = -.281$ ;  $p < .05$ , IC 95% [-.252; -.008]) ratifica H6.
- (7). Ruta a3i - Liderazgo ético\*Compromiso de continuidad sobre Creatividad ( $\beta = -.005$ ;  $p < .05$ , IC 95% [-.009; -.001]) y los tres efectos condicionales X(LET) sobre Mi(CRET) moderado por (CC) - (Bajo, Medio y Alto) comprueba H7.
- (8). Efecto indirecto (XY) Efecto X (LET) sobre Y(MI) (mediador CRET) ( $\beta = -.005$ ;  $p > .05$ , IC 95% [-.001;.009]) demuestra H8.
- (9).Efecto covariable Antigüedad sobre Creatividad ( $\beta = .339$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.098;.581]) prueba H9.
- (10). Efecto covariable Antigüedad sobre Motivación intrínseca ( $\beta = .349$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.233;.492]) verifica H10.

**Tabla 2. Resultados Análisis de Mediación y Moderación LET vs. MI (95%) IC ( $R^2 = .374$ ) ( $f^2 = .611$ ; Alto)**

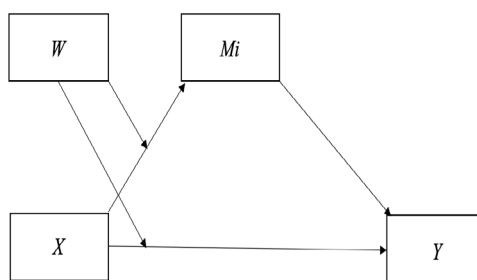
Efecto	Ruta	$\beta$	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto LET1 sobre CRET2	a1i	.167	.001	3.862	.043	.082	.252
Efecto CC3 sobre CRET	a2i	-.281	.006	-2.740	.103	-.252	-.008
Efecto LETxCC sobre CRET	a3i	-.005	.008	-2,648	.002	-.009	-.001

Efecto	Ruta	$\beta$	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto condicional X (LET) sobre Mi (CRET). LET-CRET (moderador CC) X sobre Mi = $a1i+a3iW$	Bajo (18)	.074	.001	5.946	.012	.049	.098
	Medio (22)	.053	.001	5.052	.010	.032	.073
	Alto (27)	.031	.041	2.048	.015	.001	.060
Efecto LET sobre MI4	$c1'$	.217	.007	3.154	.069	.082	.352
Efecto CC sobre MI	$c2'$	.358	.043	2.209	.162	.039	.676
Efecto LETxCC sobre MI	$c3'$	-.007	.027	-2,218	.003	-.013	-.001
Efecto CRET sobre MI	bi	.917	.001	14.322	.064	.791	1.043
Efecto condicional X (LET) sobre Y(MI). LET-MI (moderador CC) X sobre Y = $c1'+c3'W$	Bajo (18)	.099	.001	4.866	.021	.053	.134
	Medio (22)	.068	.001	3.975	.017	.032	.101
	Alto (27)	.030	.217	1.237	.024	-0,02	.080
Efecto años de permanencia sobre CRET ( $c1$ )		.339	.006	2.762	.123	.098	.581
Efecto años de permanencia sobre MI ( $c1$ )5		.349	.016	3.012	.077	.233	.492
Efecto indirecto(XY) Efecto X (LET) sobre Y(MI) (media. CRET) X sobre Y (Mi) = $(a1i+a3iW)bi$		-.005	<.05	-	.002	-.001	.009

Nota General. 1.Liderazgo ético. 2.Creatividad. 3.Compromiso continuidad. 4.Motivación intrínseca. 5.Covariablel.  $f2=.02$  (small),  $f2=.15$  (medium),  $f2=.35$  (large). Fuente: Elaboración propia.

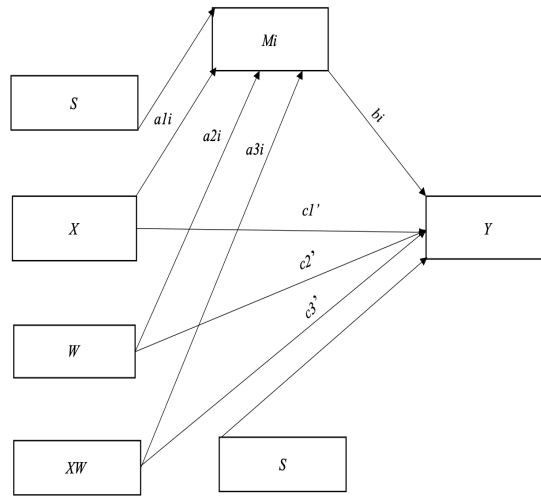
Las Figuras 2 y 3 representan de forma gráfica el modelo sugerido desde una perspectiva conceptual y estadística (modelo 8). La Figura 5, integra el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados estimados para cada variable estudiada.

Figura 2. Representación conceptual modelo sugerido



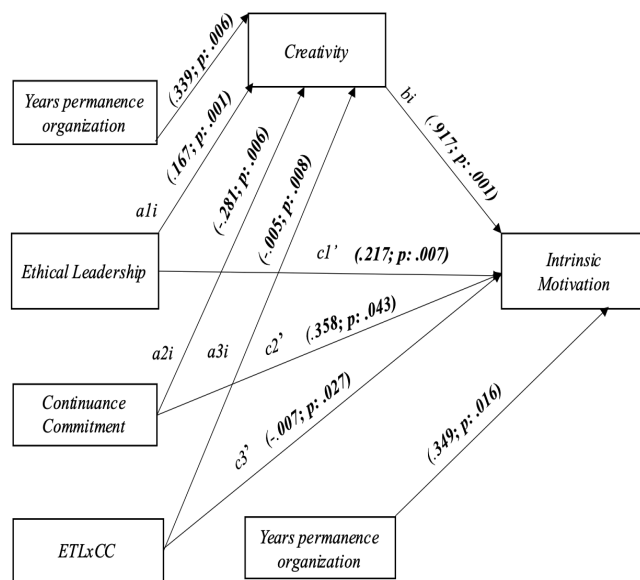
Fuente. Elaboración propia según modelo 8 (Hayes, 2018)

Figura 3. Representación estadística modelo sugerido



Fuente. Elaboración propia según modelo 8 (Hayes, 2018). Se incluye covariable S

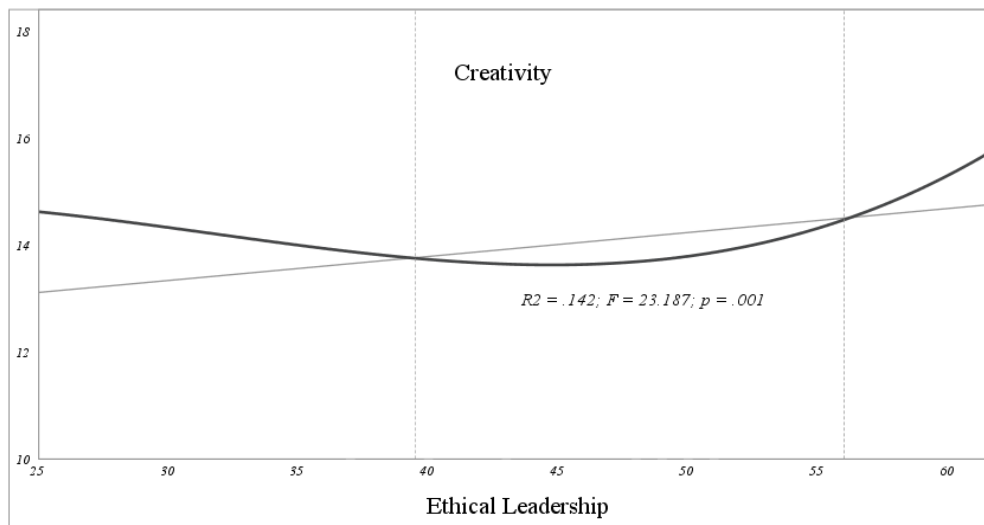
Figura 4. Resultados análisis de regresión (coeficientes no estandarizados)



Fuente. Elaboración propia

La Figura 5 representa la nueva forma curvilínea de entender la relación entre Liderazgo ético y Creatividad en forma convexa.

Figura 5. Relación curvilínea entre Liderazgo ético y Creatividad

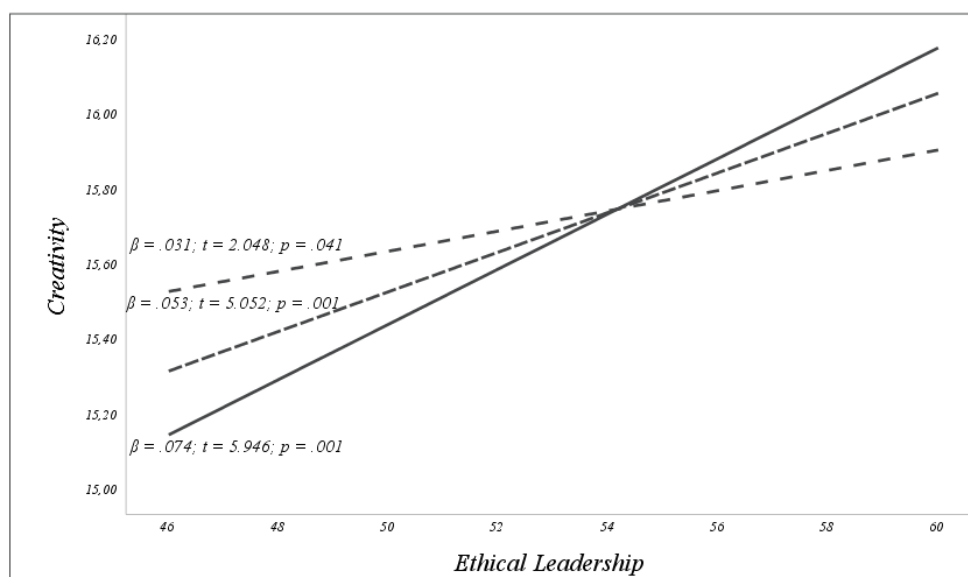


Fuente. Elaboración propia

A continuación, la Figura 6 interpreta la moderación del Compromiso de continuidad ( $W$ ) en función de la relación entre Liderazgo ético ( $X$ ) y Creatividad ( $M_i$ ) mediante los valores que proporciona la macro Process para la variable  $W$  en función de la puntuación media  $\pm 1$  veces su desviación estándar. Estos rangos son

- (1). Bajo (18).
- (2). Medio (22).
- (3). Alto (27).

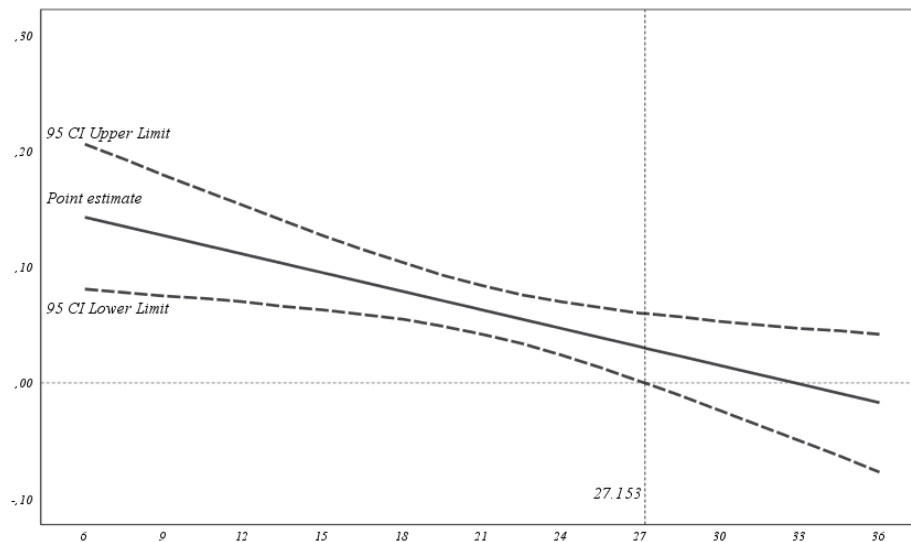
Figura 6. Efecto moderador compromiso continuidad (bajo, medio y alto)



Fuente. Elaboración propia.

La Figura 7 escenifica el efecto condicional del Liderazgo ético ( $X$ ) sobre la Creatividad ( $Mi$ ) para los diferentes valores que adopta la variable Compromiso de continuidad ( $W$ ) con la técnica Johnson-Neyman, quedando el 88% de la muestra dentro del cuadrante superior izquierdo cuando  $W$  es igual o inferior 27.153.

Figura 7. Efecto condicional del Liderazgo ético sobre la Creatividad en función del Compromiso de continuidad.

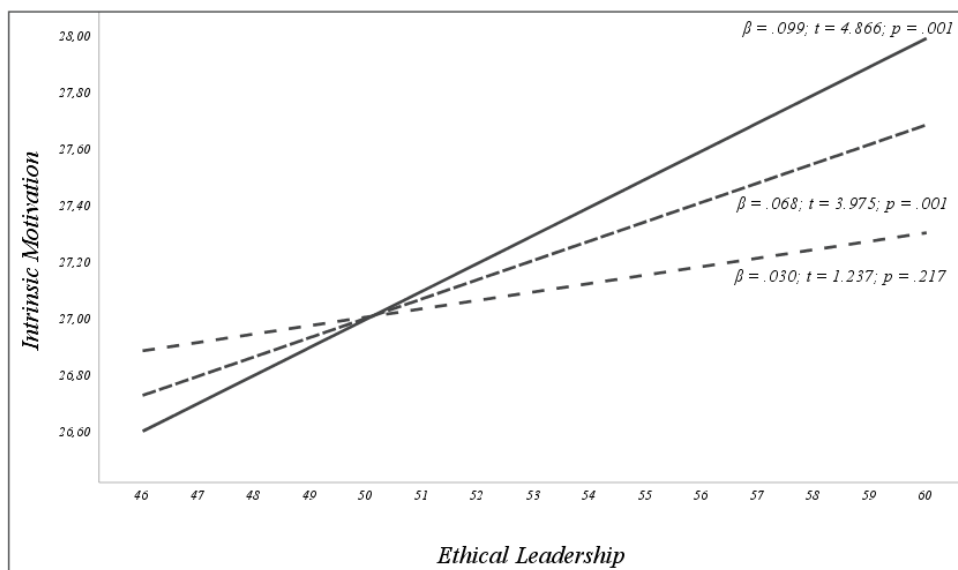


Fuente. Elaboración propia.

A continuación la Figura 8 interpreta la moderación de Compromiso de continuidad ( $W$ ) en función de la relación entre Liderazgo ético ( $X$ ) y Motivación intrínseca ( $Y$ ) mediante los valores que proporciona la macro Process para la variable  $W$  en función de la puntuación media  $\pm 1$  veces su desviación estándar. Estos rangos son

- (1). Bajo (18).
- (2). Medio (22).
- (3). Alto (27).

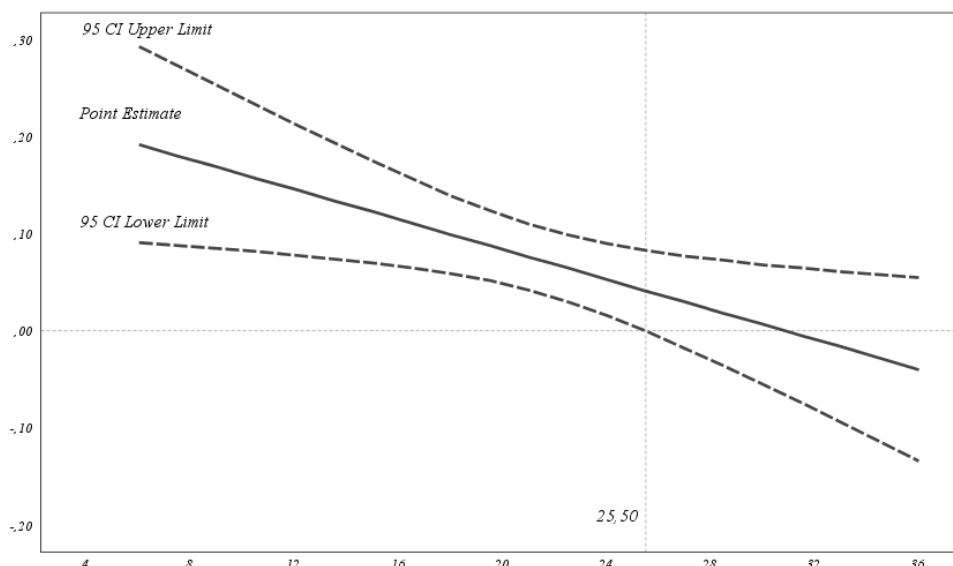
Figura 8. Efecto moderador compromiso continuidad (bajo, medio y alto).



Fuente. Elaboración propia.

La Figura 9 escenifica el efecto condicional del Liderazgo ético (X) sobre la Motivación intrínseca (Y) para los diferentes valores que adopta la variable Compromiso de continuidad (W) con la técnica Johnson-Neyman, quedando el 83% de la muestra dentro del cuadrante superior izquierdo cuando W es igual o inferior 25.500.

Figura 9. Efecto condicional Compromiso de continuidad respecto a Liderazgo ético - Motivación intrínseca

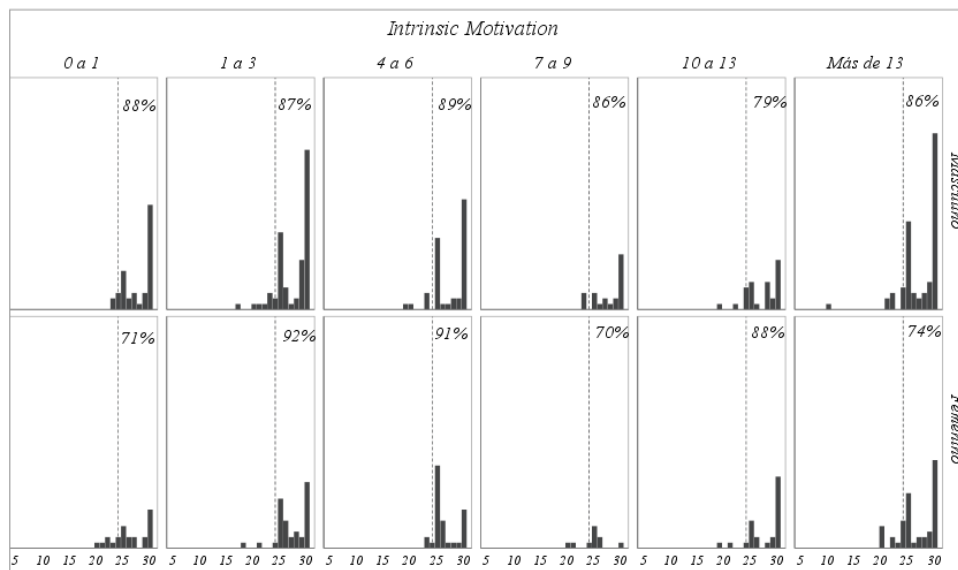


Fuente. Elaboración propia

Las figuras 10 y 11 representan visualmente los índices altos de motivación intrínseca y creatividad por antigüedad organizacional.

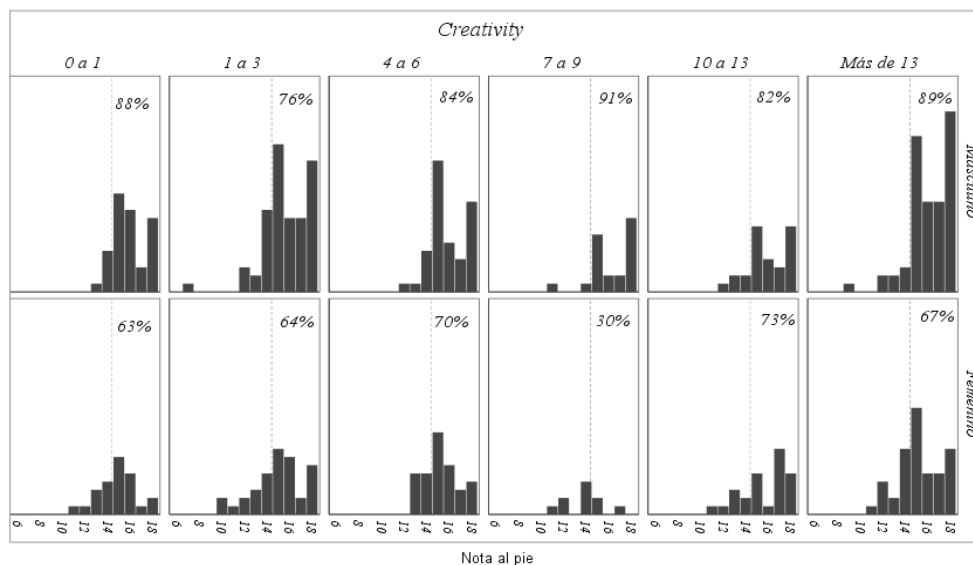


Figura 10. Motivación intrínseca por antigüedad del empleado



Fuente. Elaboración propia

Figura 11. Creatividad por antigüedad del empleado



Fuente. Elaboración propia

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados indican que el liderazgo ético es parte esencial en el desempeño creativo del empleado, lo que coincide parcialmente con los trabajos de (Mo et al., 2019; Wadei et al., 2021). De hecho, la creatividad depende de factores situacionales y el liderazgo ético construye un contexto adecuado donde la comunicación y la confianza son elementos consustanciales (Younas

et al., 2020). En ese sentido, las emociones constructivas y la disposición cognitiva oportuna, que traslada el líder ético a sus seguidores, generan un estatus de seguridad psicológica que incentiva el desempeño creativo (Wadei et al., 2021). Por lo tanto, el líder ético estimula al empleado a través de un entorno de seguridad donde además de proliferar un intercambio efectivo de información es posible asumir riesgos sin que el resultado signifique una ruptura de las relaciones interpersonales (Hu et al., 2018). Es decir, que el líder ético configura un clima institucional justo que reduce la incertidumbre e incentiva al empleado para que cuestione el statu quo proponiendo planteamientos innovadores y prácticos (Shafique et al., 2019).

Además, el liderazgo ético traslada modelos regulatorios basados en el apoyo, la perseverancia y el empoderamiento que son características críticas en la mejora de competencias y en un fluido desempeño creativo (Li et al., 2018). Sin duda, las relaciones honestas que propone el líder ético consolidan la autoeficacia y la autoconfianza del empleado motivándolo hacia metas exigentes y creativas (Feng et al., 2018).

Al mismo tiempo la Figura 5 representa un avance importante en la manera de visualizar la relación directa entre liderazgo ético y creatividad. Desde un enfoque práctico, el líder ético puede mejorar la confianza entre los miembros de la organización mediante un patrón convexo; es decir, que cuando un seguidor recibe una mayor atención personal por parte del líder ético puede suscitar reacciones positivas en él, pues esa actitud es percibida como un esfuerzo adicional que contribuye significativamente en la mejora de un clima interpersonal de confianza (Santiago-Torner, 2023a).

En consecuencia y yendo más allá, la nueva percepción de liderazgo ético que determina esta investigación piensa que el liderazgo ético efectivo ya no se basa en una relación superior – subordinado sino en una asociación entre miembros que aprenden el uno del otro. En ese sentido, el cuidado interpersonal y el comportamiento moral ya no es percibido como inalcanzable (Feng et al., 2018; Miao et al., 2013; Mo et al., 2019; Stouten et al., 2012) sino como un proceso de desarrollo; es decir, que el líder ético ofrece al seguidor un enfoque de equidad, traspasando el umbral de la diferenciación, en el que los vínculos y las asociaciones son, en todo momento, importantes. Por todo esto, no se cuestionan los valores y los sentimientos de confianza, más bien, se amplían y fortalecen, lo que redundará en un espíritu común de optimismo, intercambio franco de ideas y comunicación que rompe con el patrón cóncavo entre liderazgo ético y creatividad (Santiago-Torner, 2023a).

Sin embargo, cuando el intercambio entre supervisor – miembro es irregular o poco fluido es probable que el seguidor tienda al conformismo y evite riesgos en su actividad diaria (Haque et al., 2019). Por lo tanto, cuando la percepción de liderazgo ético se sitúa en rangos bajos o medios la creatividad se reduce.

En cambio, cuando las expectativas entre líder y seguidor son altas y compartidas, a través de un elevado sustento emocional, una frecuencia adecuada de comunicación, una lealtad subordinada perceptible y una afinidad cognitiva en la toma de decisiones se establece un marco común que favorece un desempeño creciente y sostenido (Qu et al., 2017). En conclusión, la forma de la curva final (cóncava o convexa) que representa la relación entre liderazgo ético y creatividad viene determinada por la interacción entre líder y seguidor y la calidad que se establece en esta.

Por otro lado, cuando el liderazgo ético confluye con el compromiso de continuidad esta relación afecta, en esencia, la forma inherente en que el liderazgo ético y el desempeño creativo se ajustan, lo que supone un notable hallazgo. En esa dirección, Zhou y George (2001) consideran que el compromiso de continuidad posibilita la permanencia organizacional de los empleados con baja satisfacción y que una probable respuesta a esa inconformidad laboral puede ser la pasividad. En realidad, el compromiso de continuidad no estimula un comportamiento proactivo ya que se asocia más con las obligaciones percibidas y no tanto con un trabajo de alta calidad que mejore el desempeño y en concreto el creativo (Guoyan et al., 2021). Por consiguiente, el empleado que desea permanecer en una organización a través de un compromiso de con-

tinuidad difícilmente se sentirá tentado por un liderazgo ético que está claramente orientado a las personas y a sus necesidades pero también al desarrollo de sus competencias (Feng et al., 2018). Asimismo, Taing et al. (2011) concluyen que las personas con pocas alternativas laborales no perciben una obligación moral respecto a la organización lo que deriva en un (OCB) discrecional, es decir, voluntario e insuficiente. Desde luego, el compromiso de continuidad es poco afín con los valores éticos que puedan coexistir en una organización (Garland et al., 2014). De hecho, Jaros (2010) determina que cuando un empleado se siente atrapado en un puesto laboral, por su propia incapacidad para buscar otras opciones de empleo, es posible que tenga una conducta opuesta a los valores éticos que propone el liderazgo y además sea un obstáculo para cualquier propuesta de cambio organizacional. A decir verdad, la creatividad está estrechamente vinculada con la satisfacción de necesidades y que estas actúen a modo de impulsores motivacionales, compatibilizando los objetivos personales con los organizacionales (Younas et al., 2020). Por lo tanto, cuando la naturaleza del trabajo se sustenta en la búsqueda exclusiva de logros individuales de forma aislada e intermitente, la autorrealización disminuye y el compromiso de continuidad deteriora cualquier impulso creativo (Walia, 2019).

En cambio, la creatividad y la motivación intrínseca sí se vinculan de forma relevante, asimismo la creatividad media la relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca lo que representa otro avance de este estudio pues habitualmente la creatividad se ha estudiado como variable dependiente y no como mediadora (Feng et al., 2018; Shafique et al., 2019). Por lo general, la personalidad creativa se relaciona con la complejidad de la tarea, la autonomía, la autoconfianza junto con el deseo de unificar ideas aparentemente incompatibles bajo un mismo enfoque (Auger y Woodman, 2016). Conjuntamente, la motivación intrínseca implica interés, satisfacción, perseverancia y metas difíciles de conseguir (Malek et al., 2020). Por lo tanto, no es claro que la motivación intrínseca sea sólo un elemento subyacente de la creatividad sino que ambos conceptos se pueden relacionar bidireccionalmente (George, 2007). En ese sentido, Mo et al. (2019) sugieren que el líder ético, a través de sus características personales genera percepciones positivas sobre el seguidor, siendo esto clave para que el conocimiento experto se promueva organizacionalmente. Además, las prácticas éticas fomentan el empoderamiento psicológico, entre los empleados, que junto con el intercambio de información impulsan el desarrollo de un ambiente innovador que incita a compartir y participar de un pensamiento creativo común (Shafique et al., 2019). De hecho, Amabile (1997) aclara que además del pensamiento creativo, el conocimiento y la motivación configuran la creatividad del seguidor. Por lo tanto, el líder ético asigna tareas relevantes que el seguidor intenta resolver mediante múltiples alternativas y un esfuerzo proactivo constante que estimula el desempeño creativo (Feng et al., 2018), recurriendo a una alta motivación intrínseca ya que el individuo se siente atraído por lo que representa la labor en sí misma y por lo significativa que esta es (Auger y Woodman, 2016). Lo que explica el efecto mediador de la creatividad.

Dentro del mismo marco explicativo el liderazgo ético se relaciona positivamente con la motivación intrínseca pero su vínculo se deteriora a niveles bajos y medios de compromiso de continuidad y deja de ser significativo cuando este tipo de compromiso es percibido como alto. A tal efecto, Ryan y Deci (2000), en una versión revisada de la teoría de evaluación cognitiva (CET), explican que tanto la percepción de competencia como la de autonomía son condiciones emocionales básicas donde subyace la motivación intrínseca. En ese sentido, el liderazgo ético fortalece actividades y ciertos mecanismos interpersonales como las recompensas, la comunicación o la realimentación que canalizan el contexto hacia sentimientos de autoeficacia o competencia (Yidong y Xinxin, 2013). De hecho, el líder ético cuando impregna de una conducta moral a la organización, amplía los rangos de dignidad y respeto a través de una comunicación abierta, para que el empleado libere todas sus aptitudes y se sienta más autónomo e intrínsecamente motivado, mediante experiencias que mejoran su competencia percibida (Shafique et al., 2019). Además, Feng et al. (2018) van un poco más allá y confirman que el liderazgo ético con recompensas, que abordan la identidad del individuo, como pueden ser los contratos psicológicos, comprometen, inspiran y motivan intrínsecamente al seguidor.

Desde otra perspectiva, el compromiso de continuidad nace como resultado de la suma de esfuerzos que realiza un empleado, y que tienen un retorno a modo de beneficio, o por una clara percepción de estar excluido del mercado laboral (Meyer et al., 1990). Por lo tanto, el trabajador puede seguir vinculado a la organización independientemente del grado intrínseco de identificación o satisfacción que la labor, en sí misma, le proporcione (Khan et al., 2016). En ese sentido, Garland et al. (2014) concluyen que el compromiso de continuidad se vincula con el agotamiento emocional, la despersonalización y con una inequívoca reducción de la percepción de competencia. Por esa razón, el compromiso de continuidad debilita la relación entre el liderazgo ético y la motivación intrínseca pues la noción de autoeficacia o competencia junto con la autonomía son dos requisitos psicológicos ineludibles para que la motivación intrínseca prolifere (Ryan y Deci, 2000). Además, el compromiso de continuidad puede estar vinculado a algunos beneficios inherentes que aporta el puesto de trabajo como por ejemplo el salario (Taing et al., 2011). De hecho, estudios muy recientes como los de (Malek et al., 2020) indican que los estímulos materiales tienen una relación negativa sobre la motivación intrínseca, lo que verifica la teoría de que las recompensas extrínsecas pueden ser un obstáculo que debilita la motivación intrínseca (Lepper et al., 1973). Por consiguiente, una alta autoconciencia de compromiso de continuidad puede derivar en la búsqueda de una seguridad laboral vacía de motivación (Khan et al., 2016), que a su vez incluya respuestas pasivas e indiferentes hacia las responsabilidades propias del puesto laboral (Okeke y Mtyuda, 2017; Santiago-Torner y Rojas-Espinosa, 2021)), lo que contrasta la percepción de que la motivación intrínseca está vinculada, de manera inseparable, tanto a la satisfacción propuesta por la profesión como a la necesidad de autorrealización (Okeke y Mtyuda, 2017). Por último, el liderazgo ético se caracteriza por ser parte activa del apoyo organizacional percibido (POS) (Tan et al., 2019). Asimismo, la autonomía laboral es un factor que modera la relación entre el (POS) y el compromiso del empleado (Meyer et al., 2002). Por todo esto, es de vital importancia el estudio de Aubé et al. (2007) donde concluyen que el compromiso de continuidad no se asocia, de modo relevante, ni con el (POS), ni tampoco con la autonomía laboral. Por consiguiente, se puede deducir que el compromiso de continuidad tiende a desvirtuar los dos grandes puntos de apoyo que tiene la motivación intrínseca, o sea, la concepción de competencia y el sentido de autonomía (Ryan y Deci, 2000), lo que explica que el compromiso de continuidad actúe a modo de limitación entre el liderazgo ético y la motivación interna del seguidor.

Estos resultados podrían explicarse, de cierta manera y en función de Aubé et al. (2007), por el hecho de que el sector eléctrico tiene una muy buena política salarial y de prestaciones lo que comprometería de una forma continua al asalariado, además, el 38% (171) de los encuestados tienen una antigüedad superior a los 10 años. Pero en este estudio no es así, pues precisamente los años de permanencia en la organización se asocian notablemente tanto con la motivación intrínseca como con la creatividad. En ese sentido y hace casi cuatro décadas Hall y Mansfield, (1975) establecen un vínculo entre antigüedad organizacional y motivación intrínseca, pues los autores anteriormente citados consideran que las políticas corporativas pueden promover etapas satisfactorias y experiencias positivas dentro de la vida profesional de cada empleado manteniéndolo intrínsecamente motivado. Con posterioridad, Hitka y Balážová (2015) llegan a la conclusión de que los empleados con más de diez años de antigüedad siguen igualmente motivados que los que llevan menos tiempos vinculados organizacionalmente. De hecho, el estilo de liderazgo orientado hacia las personas que caracteriza al sector estudiado tiende a establecer planes de carrera y un trato justo que puede explicar los resultados obtenidos.

Para terminar esta discusión la antigüedad del empleado se relaciona con la creatividad individual, en esa dirección Perry-Smith y Shalley (2003) plantean que los años de permanencia en una organización facilitan el intercambio de experiencias e ideas que eventualmente proveen el conocimiento necesario para desempeñarse creativamente. Asimismo, Ng y Feldman (2013) advierten que la antigüedad del empleado se asocia tanto con la elaboración como con la puesta en práctica de ideas creativas. En un sentido parecido, Richard et al. (2019) amplían esa información considerando que un clima de diversidad, que coordina esfuerzos creativos de personas con mayor y menor antigüedad, potencia la creatividad general de la organización.

De hecho, el liderazgo ético apoya a los seguidores que muestran un desempeño creativo más bajo (Asif et al., 2022). Por lo tanto, las sinergias compartidas junto con el apoyo del liderazgo y un compromiso común mejoran la seguridad psicológica organizacional, lo que tiende a generar un desempeño creativo fértil dentro de un clima innovador (Richard et al., 2019).

## 6. CONCLUSIONES

Esta investigación aporta resultados relevantes y supone un avance para entender mejor la relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca, teniendo en cuenta tanto a las variables que apoyan, como las que dificultan o detienen esa asociación.

En ese sentido, el compromiso de continuidad representa un obstáculo para que la relación entre el liderazgo ético, la creatividad y la motivación intrínseca se desarrollen normalmente. De hecho, este tipo de compromiso tiende a la insatisfacción laboral, lo que deriva en conductas pasivas por parte del empleado (Okeke y Mtyuda, 2017). Sin duda, el compromiso de continuidad fractura, en una u otra medida, la confianza del seguidor respecto a su líder y viceversa lo que genera una separación emocional entre ambos. Bajo estas condiciones tanto la creatividad como la motivación intrínseca no pueden proliferar pues dependen de estados de ánimo positivos, autoeficacia, independencia, identidad organizacional y acuerdos afectivos que en esencia se justifican por la autenticidad de las relaciones de confianza líder/seguidor (Manita et al., 2021).

Por otro lado, cuando los obstáculos desaparecen el vínculo entre liderazgo ético, creatividad y motivación intrínseca fluye con naturalidad. En esa dirección, el líder ético estimula al seguidor haciéndole entender la trascendencia moral de su trabajo lo que determina un ajuste ideológico entre ambos (Shafique et al., 2019). Por consiguiente, esa afinidad tiene como resultado comportamientos proactivos, baja supervisión, estados anímicos constructivos y sólidos sentimientos de autoeficacia que confluyen en ideas novedosas e identificación con el significado de la labor, en sí misma, sin estímulos externos (Bakker et al., 2020).

Además, la antigüedad puede ser un catalizador de creatividad y motivación intrínseca. Desde luego, el conocimiento adquirido a lo largo de los años, combinado con un estilo de liderazgo como el ético, promueve estrategias de autogestión y feedback positivo que desarrollan sensación de competencia en el seguidor (Hitka y Balážová, 2015), siendo este hábitat un terreno fértil para que la creatividad y la motivación intrínseca prosperen.

Para terminar, la relación curva entre liderazgo ético y creatividad cambia el diseño cóncavo propuesto; entre otros, por Feng et al. (2018) a un patrón convexo y la teoría de intercambio líder-miembro (LMX) revisada y actualizada por (Graen y Uhl-Bien, 1995) explica ese nuevo aspecto. El concepto central de este principio teórico se sustenta en que los procesos de liderazgo efectivos ocurren cuando los líderes y seguidores son capaces de desarrollar relaciones – asociaciones maduras. De hecho, el líder establece vínculos diferenciados con cada uno de sus subordinados directos en base a una influencia incremental; es decir, utiliza una proporción creciente de calidad (diada diferenciada) en el nexo líder/miembro que busca, a su vez, construir un concepto colectivo que agrupe a todas las diadas y que esto ayude al óptimo desarrollo organizacional (Arshad et al., 2021; Kalyar et al., 2019). Por consiguiente, este nuevo modelo de relación entre miembros (líder – seguidor) contradice la forma de U invertida pues considera que la menor apertura actitudinal, conductual y de conformidad se facilita cuando el nexo de contribución compartido (líder – seguidor) disminuye o sencillamente no se incrementa. Es ahí, cuando los niveles de creatividad y aporte novedoso se desvirtúan y no en el momento en que el liderazgo ético es percibido como alto.

## IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El supuesto de que la suma de esfuerzos, a través de un clima de diversidad, facilita el desempeño creativo conlleva una importante implicación práctica gerencial. Por lo tanto, el favorecer

un clima de seguridad psicológica integrador que preste atención y valore a los trabajadores con diferente antigüedad organizacional puede estimular un ambiente corporativo enfocado en el aprendizaje (Richard et al., 2019). Además, la inclusión promueve la creatividad intergeneracional lo que evita que el empleado más experimentado entre en una espiral de conformidad que obstaculice su desempeño creativo (Walia, 2019).

En un sentido parecido, el sector eléctrico colombiano se caracteriza por la riqueza académica de sus empleados. A tal efecto, la intersección entre liderazgo ético y clima ético promueve la motivación intrínseca a través de incorporar valores en una doble vía (personales-organizacionales). De hecho, Tobón et al. (2014) confirman que la educación formal apoya el desarrollo de valores vinculados a la responsabilidad laboral. Por lo tanto, otra implicación práctica puede tender a impulsar programas que formen a nuevos líderes éticos profundizando en aspectos tan importantes como el trabajo significativo, el trato justo o la comunicación bidireccional (Feng et al., 2018) que impacten tanto en la motivación intrínseca como en la libertad intelectual, autonomía y capacidad creativa, de los seguidores, dentro de un clima comprometido con la ética.

Además, autores como Mo et al. (2019) coinciden en una relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad. Es decir, que el exceso de valores morales atenúa el impacto de este tipo de liderazgo sobre el desempeño creativo. Sin dudar totalmente de esta afirmación, este estudio propone que esta extralimitación puede asociarse a la arrogancia del propio líder y no a la cantidad de validez ética que este transmita. En ese sentido Toscano et al. (2018) concluyen que la arrogancia del líder tiene un papel determinante y negativo en el compromiso, cohesión, cooperación y acuerdo en la elaboración de directrices comunes de los equipos de alta dirección (TMT). Por lo tanto, un tercer alcance práctico puede ser el diferenciar, en la selección de los líderes éticos, la seguridad en sí mismo de la excentricidad, la autoimportancia o la superioridad a través de entrevistas de incidentes críticos (BEI).

Una cuarta e importante implicación práctica es aumentar el (OCB) entre los seguidores a través de un liderazgo ético consciente y participativo. En general, el (OCB) se relaciona con una mayor satisfacción laboral y un menor agotamiento emocional (Hayat Bhatti et al., 2019). Por lo tanto, el intensificar la aportación del seguidor en la toma de decisiones tenderá a disminuir el compromiso de continuidad y transformarlo en afectivo. De hecho, la confianza afectiva a través de un mayor atribución de funciones y un acompañamiento específico mejoran la seguridad psicológica, lo que hará que el individuo comprometido de forma continua se atreva a asumir más riesgos y a realizar esfuerzos adicionales para superar y cambiar su dinámica personal (Abuzaid, 2018).

## LIMITACIONES

Esta investigación se centra en el sector eléctrico colombiano lo que reduce la generalización de los resultados hacia otros sectores o culturas. Si embargo, al utilizarse un muestreo probabilístico por conglomerados geográfico, la muestra contiene datos de las principales ciudades del país como son Bogotá, Medellín, Cali, Pereira o Manizales que aglutinan el 90% de todos los trabajadores del territorio colombiano, lo que diversifica los lugares de los que se obtiene información, evita posibles sesgos e incrementa la opción de poder pluralizar los resultados. Por otro lado, al ser un estudio transversal no se puede determinar con exactitud una relación temporal apropiada (Solem, 2015). Por eso, se sugiere, a las organizaciones participantes, una investigación longitudinal.

## BIBLIOGRAFÍA

Abuzaid, A. N. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(3), 187–203. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2018-0006>

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Arshad, M., Abid, G., & Torres, F. V. C. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior: the mediating role of ethical leadership and leader–member exchange. *Quality & Quantity*, 55(1), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-00997-5>
- Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2022). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 41(5), 3021–3037. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00819-9>
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342–366. <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145–156. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive Vitality Management, Work Engagement, and Creativity: The Role of Goal Orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351–378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Baños, R. V., Torrado-Fonseca, M., & Álvarez, M. R. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d Innovació i Recerca En Educació*, 12 (2), 1–10. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.256>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–358). Lawrence Erlbaum Associates.
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2018). Just the Right Amount of Ethics Inspires Creativity: A Cross-Level Investigation of Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, and Employee Creativity. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 645–658. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3297-1>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2005). Effects of Motivational Cues on Perceptual Asymmetry: Implications for Creativity and Analytical Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(2), 263–275. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.2.263>
- Garland, B., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kim, B., & Kelley, T. (2014). The Relationship of Affective and Continuance Organizational Commitment with Correctional Staff Occupational Burnout. *Criminal Justice and Behavior*, 41(10), 1161–1177. <https://doi.org/10.1177/0093854814539683>
- George, J. M. (2007). Creativity in Organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477. <https://doi.org/10.5465/078559814>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Guoyan, S., Khaskheli, A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Hakim, F. (2021b). Teachers' self-efficacy, mental well-being and continuance commitment of using learning management system during COVID-19 pandemic: a comparative study of Pakistan and Malaysia. *Interactive Learning Environments*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1978503>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (Vol. 6). Pearson Prentice Hall.
- Hall, D. T., & Mansfield, R. (1975). Relationships of age and seniority with career variables of engineers and scientists. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 201–210. <https://doi.org/10.1037/h0076549>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 45–64. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0397>
- Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. *Sustainability*, 11(4), 1170. <https://doi.org/10.3390/su11041170>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The Impact of Age, Education and Seniority on Motivation of Employees. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 16(1), 113–120. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.433>
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79–108. <https://doi.org/10.1080/14697010903549457>
- Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2019). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 61–80. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2019-0042>
- Kang, F., & Zhang, H. (2020). Ethical leadership and newcomer adjustment: examining a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1053–1068. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0427>
- Keith, N., Hodapp, V., Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Cross-sectional and longitudinal confirmatory factor models for the German test anxiety inventory: A construct validation. *Anxiety, Stress & Coping*, 16(3), 251–270. <https://doi.org/10.1080/1061580031000095416>
- Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016). Effect of Continuance Commitment and Organizational Cynicism on Employee Satisfaction in Engineering Organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), 141–146. <https://doi.org/10.18178/ijimt.2016.7.4.661>
- Langley, S. (2018). *Facilitating Positive Emotions for Greater Creativity and Innovation* (pp. 259–270). <https://doi.org/10.1108/S1746-979120180000014020>
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137. <https://doi.org/10.1037/h0035519>
- Li, G., Lu, Y., & Eliason, R. G. (2022). How does ethical leadership enhance employee creativity during the COVID-19 Pandemic in China?. *Ethics & Behavior*, 32(6), 532–548. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1932502>
- Li, H., Li, F., & Chen, T. (2018). A motivational-cognitive model of creativity and the role of autonomy. *Journal of Business Research*, 92, 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025>
- Liu, C., Wang, C., Wang, H., & Xu, D. (2021). How does daily family-supportive supervisor behavior relieve subordinates' job stress? The effect of ethical leadership and positive emotions. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 465–478. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2020-0162>



- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Manita, K., Fuqiang, Z., & Maroy Prisca, R. (2021). Evidence for mediating role of affective commitment on green human resource management and organisational citizenship behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, 26(1), 113–141. <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.1.5>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1504-2>
- Mo, S., Ling, C.-D., & Xie, X.-Y. (2019). The Curvilinear Relationship Between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultlines. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 229–242. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3430-1>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 585–616. <https://doi.org/10.1111/joop.12031>
- Okeke, C. I., & Mtyuda, P. N. (2017). Teacher Job Dissatisfaction: Implications for Teacher Sustainability and Social Transformation. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 19(1), 54–68. <https://doi.org/10.1515/jtes-2017-0004>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Oriol, X., Amutio, A., Mendoza, M., da Costa, S., & Miranda, R. (2016). Emotional Creativity as Predictor of Intrinsic Motivation and Academic Engagement in University Students: The Mediating Role of Positive Emotions. *Frontiers in Psychology*, 7, article 1243. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01243>
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2017). Leader-member exchange and follower creativity: the moderating roles of leader and follower expectations for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 603–626. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105843>
- Richard, O. C., Avery, D. R., Luksyte, A., Boncoeur, O. D., & Spitzmueller, C. (2019). Improving organizational newcomers' creative job performance through creative process engagement: The moderating role of a synergy diversity climate. *Personnel Psychology*, 72(3), 421–444. <https://doi.org/10.1111/peps.12316>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sadeghi, M., & Razavi, M. R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 100557. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100557>

- Santiago-Torner C (2023a). Curvilinear relationship between ethical leadership and creativity within the Colombian electricity sector. The mediating role of work autonomy, affective commitment, and intrinsic motivation. *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo= Iberoamerican journal of development studies*, 12(1), 74–100. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ried/ijds.769](https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.769)
- Santiago-Torner, C. (2023b). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*, 19(3), 393–414. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2238>
- Santiago-Torner, C. (2023c). Selfish Ethical Climate and Teleworking in the Colombian Electricity Sector. The Moderating Role of Ethical Leadership. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(2), 169–182. <https://doi.org/10.14718/ACP.2023.26.2.14>
- Santiago-Torner, C. (2023d). Ethical Climate and Creativity: The Moderating Role of Work Autonomy and the Mediator Role of Intrinsic Motivation. *Cuadernos de Gestión*, 23(2), 93–105. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C. (2023e). Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity. *Intangible Capital*, 19(2), 207–258. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2139>
- Santiago-Torner, C. (2023f). The influence of teleworking on creative performance by employees with high academic training: The mediating role of work autonomy, self-efficacy, and creative self-efficacy. *Revista Galega de Economía*, 32(1), 1–26. <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8788>
- Santiago-Torner, C., & Rojas-Espinosa, S. R. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 437–450. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J. A. (2023). Effects of Intensity of Teleworking and Creative Demands on the Cynicism Dimension of Job Burnout. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09464-3>
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Solem, R. C. (2015). Limitation of a cross-sectional study. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, 148(2), 205. <https://doi.org/10.1016/j.ajodo.2015.05.006>
- Stouten, J., van Dijke, M., & de Cremer, D. (2012). Ethical Leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Subramaniam, K., Kounios, J., Parrish, T. B., & Jung-Beeman, M. (2009). A Brain Mechanism for Facilitation of Insight by Positive Affect. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21(3), 415–432. <https://doi.org/10.1162/jocn.2009.21057>
- Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges Versus Lack of Employment Alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 269–284. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9188-z>
- Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership perceived organizational support and citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 877–897. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0160>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Trait and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tobón, O. E. A., Zapata, S. J. C., Lopera, I. C. P., & Duque, J. W. S. (2014). Formación académica, valores, empatía y comportamientos socialmente responsables en estudiantes universitarios. *Revista de La Educación Superior*, 43(169), 89–105. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.01.003>
- Toscano, R., Price, G., & Scheepers, C. (2018). The impact of CEO arrogance on top management team attitudes. *European Business Review*, 30(6), 630–644. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2016-0156>

- Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The Mediation Effect of Ethical Leadership and Creative Performance: A Social Information Processing Perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241–254. <https://doi.org/10.1002/jocb.449>
- Walia, C. (2019). A Dynamic Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 31(3), 237–247. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1641787>
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Abdullah, I., & Zaffar, M. A. (2020). Positive Psychological States and Employee Creativity: The role of Ethical Leadership. *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 567–581. <https://doi.org/10.1002/jocb.391>
- Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2021). Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X2199525. <https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978). On the Importance of Self-Determination for Intrinsically-Motivated Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443–446. <https://doi.org/10.1177/014616727800400317>