



**Relación curvilínea entre motivación intrínseca y comportamiento creativo dentro del Sector Eléctrico Colombiano. El papel moderador del liderazgo ético.**

Nury Milena Muriel Morales

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Administración

Asesores

Sandra Rismillia Rojas Espinosa, Magíster (MSc) en Ingeniería Técnica de Protección del Medio Ambiente.

Carlos Santiago Torner, Doctor (PhD) en Economía y Empresa.

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2024

<b>Cita</b>	(Muriel-Morales et al., 2024)
<b>Referencia</b>	Muriel Morales, N. M., & Rojas Espinosa, S. R., & Santiago-Torner, C. (2024). <i>Relación curvilínea entre motivación intrínseca y comportamiento creativo dentro del Sector Eléctrico Colombiano. El papel moderador del liderazgo ético</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Maestría en Administración, Cohorte XX.

Impacto o efecto del liderazgo y de los climas éticos en Colombia.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano/Director:** Jair Albeiro Osorio Agudelo.

**Jefe departamento:** Carlos Gilberto Restrepo Ramírez.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Este trabajo de grado está asociado con la publicación de un artículo científico en la Revista Venezolana de Gerencia. Su impacto SJR es de 0,260 y está indexada en un cuartil 3 (Q3). Esta revista lleva más de 25 años dentro de Scimago Journal and Country Rank y es, en este momento, una de las mejores revistas del país en administración de negocios.

El publicar en una revista de estas características garantiza que todo el proceso de investigación cumple con unos altos estándares de calidad, lo que representa una importante ventaja, ya que las tres revisiones previas y la posterior publicación de este artículo refuerzan la contribución del trabajo de grado al conocimiento existente en el campo y contribuyen al avance del conocimiento en el estudio del impacto o efecto del liderazgo ético en Colombia. Además, publicar en una revista científica supone una oportunidad para que la comunidad internacional valore aún más a la Universidad de Antioquia y a todo el equipo humano que la integra.

Enlace de consulta: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40893>

## Tabla de contenido

Resumen .....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
1. Marco teórico .....	16
1.1 Organizaciones .....	16
1.2 Motivación Intrínseca.....	17
1.2.1 Motivación intrínseca en las organizaciones .....	17
1.3 Comportamiento Creativo .....	18
1.3.1 Comportamiento creativo en las organizaciones .....	19
1.4 Liderazgo ético .....	19
1.4.1 Liderazgo ético en las organizaciones .....	20
1.5 Motivación intrínseca y comportamiento creativo .....	20
1.6 Liderazgo ético y comportamiento creativo – relación curvilínea .....	22
1.7 Relación entre Motivación Intrínseca- Comportamiento creativo- Liderazgo Ético .....	24
1.8 Efecto moderador liderazgo ético.....	25
2 Metodología .....	27
2.1 Tipo de estudio .....	27
2.2 Variables.....	27
2.3 Instrumentos .....	27
2.3.1 Variable control. ....	27
2.3.2 Motivación Intrínseca. ....	28
2.3.3 Comportamiento Creativo.....	28
2.3.4 Liderazgo Ético.....	28
2.4 Participantes .....	28

2.5 Hipótesis.....	30
2.6 Procedimiento.....	31
2.7 Análisis de datos.....	31
2.8 Consideraciones éticas .....	32
3 Resultados .....	34
3.1 Análisis factorial confirmatorio.....	34
3.2 Validez convergente y discriminante .....	34
3.3 Análisis de moderación .....	36
4 Discusión .....	42
5 Conclusiones .....	49
6 Implicaciones .....	51
6.1 Implicaciones teóricas .....	51
6.2 Implicaciones prácticas .....	51
7 Recomendaciones.....	54
7.1 Limitaciones y futuras investigaciones .....	54
Referencias .....	55
Anexos.....	71
Anexo No 1. Encuesta.....	71
Anexo No 2. Artículo científico.....	71

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Operalización de variables .....	27
<b>Tabla 2</b> Confiabilidad Compuesta, Alfa de Cronbach y AVE .....	35
<b>Tabla 3</b> Correlación entre variables y validez discriminante .....	36
<b>Tabla 4</b> Resultados análisis de moderación.....	38

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Efectos de interacción entre la motivación intrínseca y los motivadores extrínsecos en la creatividad/desempeño en innovación (niveles alto-bajo de motivadores extrínsecos).....	25
<b>Figura 2</b> Proceso de investigación.....	31
<b>Figura 3</b> Representación conceptual modelo sugerido.....	38
<b>Figura 4</b> Representación estadística modelo sugerido .....	39
<b>Figura 5</b> Resultados del análisis de regresión (moderación). Coeficientes no estandarizados .....	39
<b>Figura 6</b> Efecto moderador de la variable Liderazgo Ético (percepción baja, media y alta). Relación entre Motivación Intrínseca y Comportamiento Creativo.....	40
<b>Figura 7</b> Relación curvilínea Liderazgo Ético – Comportamiento Creativo.....	41
<b>Figura 8</b> Relación curvilínea Motivación Intrínseca – Comportamiento Creativo .....	41

## Siglas, acrónimos y abreviaturas

<b>IM</b>	Motivación Intrínseca
<b>CB</b>	Comportamiento Creativo
<b>EL</b>	Liderazgo Ético
<b>VIF</b>	Variance Inflation Factor
<b>AFC</b>	Análisis Factorial Confirmatorio
<b>GFI</b>	Índice De Bondad De Ajuste
<b>RMSR</b>	Residuo Cuadrático Medio
<b>RMSEA</b>	Raíz Error Cuadrático Medio De Aproximación
<b>IFI</b>	Índice Incremental De Ajuste
<b>NFI</b>	Índice De Ajuste Normado
<b>CFI</b>	Índice De Ajuste Comparativo
<b>CFC</b>	Coficiente de Confiabilidad Compuesto
<b>AVE</b>	Varianza Media Extraída
<b>CR</b>	Coficientes Críticos
<b>MSc</b>	Magister Scientiae
<b>PhD</b>	Philosophiae Doctor



## Resumen

El propósito central de este estudio es analizar la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo teniendo en cuenta el papel moderador del liderazgo ético dentro del sector Eléctrico Colombiano. Para responder a estos interrogantes se utiliza un diseño cuantitativo-correlacional. El análisis estadístico se concreta con un modelo de ecuaciones estructurales y un proceso condicional de moderación. La muestra está constituida por 448 profesionales pertenecientes de este sector. Los resultados obtenidos revelan que tanto la motivación intrínseca como el liderazgo ético se articulan con el comportamiento creativo mediante un esquema curvilíneo. Por lo tanto, a medida que la percepción de motivación intrínseca y de liderazgo ético crece, el impacto de estas dos variables sobre el comportamiento creativo es mayor y la tendencia positiva de la curva es más evidente. Además, la motivación intrínseca influye sobre el comportamiento creativo de una forma progresiva en función del efecto moderador del liderazgo ético. Es decir, el alcance del líder ético condiciona la repercusión positiva que tiene la motivación intrínseca sobre el comportamiento creativo. En definitiva, la comunicación habitual con el líder ético conduce hacia estados de ánimo convenientes y esta sensación de apoyo facilita un comportamiento creativo superior. Desde luego, el trato justo que ejerce el líder ético junto con un contexto de seguridad, donde la confianza es clave, motivan intrínsecamente al seguidor para que su comportamiento sobrepase los límites esperados.

*Palabras clave:* liderazgo ético, motivación intrínseca, comportamiento creativo, sector eléctrico colombiano.

### Abstract

The main purpose of this study is to analyze the relationship between intrinsic motivation and creative behavior, taking into account the moderating role of ethical leadership within the Colombian Electrical Sector. To address these questions, a quantitative-correlational design is employed. Statistical analysis is carried out using a structural equation model and a conditional moderation process. The sample consists of 448 professionals from this sector. The results reveal that both intrinsic motivation and ethical leadership are linked to creative behavior through a curvilinear scheme. Therefore, as the perception of intrinsic motivation and ethical leadership increases, the impact of these two variables on creative behavior is greater, and the positive trend of the curve becomes more apparent. Furthermore, intrinsic motivation influences creative behavior progressively based on the moderating effect of ethical leadership. In other words, the extent of ethical leadership conditions the positive impact of intrinsic motivation on creative behavior. Ultimately, regular communication with an ethical leader lead to conducive emotional states, and this sense of support facilitates superior creative behavior. Indeed, the fair treatment exercised by ethical leaders, coupled with a secure environment where trust is key, intrinsically motivates followers to exceed expected limits.

*Keywords:* Ethical leadership, intrinsic motivation, creative behavior, colombian electric sector.

## Introducción

En el contexto global actual, el sector eléctrico emerge como un pilar fundamental que impulsa el progreso y la sostenibilidad en todos los ámbitos de la vida moderna. Desde alimentar la industria y el comercio hasta brindar energía a los hogares y facilitar avances tecnológicos. Su importancia se extiende más allá de los aspectos económicos, incidiendo directamente en el desarrollo social, la salud pública y la protección ambiental. En la era de la transición energética hacia fuentes renovables y la lucha contra el cambio climático, el sector eléctrico asume un rol aún más significativo, promoviendo la innovación tecnológica y la adopción de prácticas más sostenibles. Por ende, comprender y valorar la importancia del sector eléctrico en el ámbito global es crucial para abordar los desafíos energéticos y ambientales que enfrenta la humanidad en el siglo XXI (Reglero, 2022). En relación con eso, el sector eléctrico colombiano, en constante evolución y adaptación a las demandas del crecimiento económico y las necesidades energéticas, desempeña un papel determinante en el desarrollo sostenible del país. Por esta razón, en año el 2015 más de 35 organizaciones se asocian en la búsqueda de objetivos alrededor de la ética y la transparencia (Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021). De hecho, se establece la consigna de que la ética es el factor clave que tiene que revitalizar a todo el sector eléctrico con planes y acciones totalmente transparentes. Con este fin, se desarrolla un esquema de riesgos de corrupción a través de las buenas prácticas, donde prima el ejercicio de un clima ético basado en la percepción de justicia en todos los procesos (Gumusluoglu et al., 2020). En los cuatro últimos años las organizaciones han tenido que afrontar escenarios altamente inestables donde la agilidad en la toma de decisiones y la adaptación han sido determinantes para fortalecer y reconducir las políticas empresariales (Camilleri, 2021). En ese sentido, el liderazgo ético ha tenido un papel

decisivo puesto que sus características son idóneas para facilitar un ambiente de seguridad, confianza y bienestar psicológico (Markey et al., 2021).

Asimismo, en contextos caracterizados por su volatilidad, complejidad, ambigüedad e incertidumbre, el liderazgo se ve impulsado a confiar en atributos estratégicos como la asertividad o la orientación al logro, junto con ciertos principios éticos como el altruismo, la equidad, la empatía o la resiliencia, tal como señalan Arshad et al. (2021). En realidad, esas iniciativas afianzan las aptitudes creativas del empleado y facilitan su ajuste a lo imprevisible (Feng et al., 2018). Así que, frente a situaciones adversas, que condicionan la economía; es clave, el seguir analizando aspectos como la motivación intrínseca del empleado y como esta afecta su comportamiento creativo. Sin duda, los contextos desfavorables necesitan nuevos estímulos o ajustes de conducta no utilizados hasta el momento (Hitka et al., 2023).

En esa dirección, el liderazgo ético ayuda a construir organizaciones con valores sólidos donde la relación y la comunicación motivan intrínsecamente al empleado favoreciendo su comportamiento creativo (Asif et al., 2022). De igual forma, Hayat Bhatti et al. (2020) exponen que el liderazgo ético se asocia positivamente con la satisfacción laboral, las emociones positivas, el compromiso afectivo, la responsabilidad social, el desempeño o el comportamiento ciudadano (Javed et al., 2018; Li et al., 2022); características, que favorecen la motivación intrínseca y el comportamiento creativo del seguidor (Tu & Lu, 2016).

El liderazgo ético por medio de un *feedback* positivo, apoyo en la toma de decisiones, criterios justos, concesión de autonomía y relaciones de confianza, motiva al empleado y lo conduce a desenvolverse creativamente (George, 2007). Sin duda, la motivación intrínseca está condicionada por unos entornos socioculturales que reafirmen la competencia del seguidor e impulsen su autogestión (Deci et al., 2017).

Al mismo tiempo, es crucial que la tarea en sí esté alineada con los intereses personales del individuo para evitar cualquier influencia externa (Siyal et al., 2021); especialmente, en personas con alta formación académica. Con total seguridad, no sólo la apertura a la experiencia, la escrupulosidad o la retroalimentación positiva estimulan el comportamiento creativo sino que la naturaleza de la tarea y como esta influye en la motivación individual es un factor decisivo (George & Zhou, 2001).

Por consiguiente, esta investigación tiene como objetivo principal: analizar la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo teniendo en cuenta el papel moderador del liderazgo ético dentro del Sector Eléctrico Colombiano.

En consecuencia, es posible explicar que a mayor intensidad de liderazgo ético mejor será la interacción entre la motivación intrínseca del empleado y su comportamiento creativo. En efecto, la relación entre estas dos variables está sujeta a una interpretación subjetiva; es decir, una baja o alta percepción de este estilo de dirección, generará reacciones opuestas que obstaculicen o beneficien las conductas creativas (Santiago-Torner & Muriel-Morales, 2023).

Sin embargo, la motivación intrínseca no sólo está sujeta a la tarea sino también a una oportuna gestión que suministre la suficiente información y control sobre su progreso. En esa línea, el liderazgo ético se compromete con el seguidor y le proporciona una retroalimentación continua que acredita su competencia, lo que fomenta una fuerte afinidad con el valor ético del trabajo y la responsabilidad social que conlleva (Feng et al., 2018). Cuando el seguidor comprende que su rol laboral es valioso y que sus opiniones son tenidas en cuenta se siente seguro y confiado; este estado emocional positivo libera al empleado para que explore soluciones originales y resuelva así problemas difíciles (Qu et al., 2017). Por todo ello, la función moderadora del líder ético parece ser idónea ya que la motivación intrínseca se amplía, de manera acelerada, una vez que la autoconciencia de este estilo de gestión se intensifica. Este posible

resultado extiende las conclusiones establecidas por Liu et al. (2020) que utilizan al liderazgo ético como moderador entre propiedad moral del empleado y comportamiento creativo.

Para finalizar, los argumentos que justifican esta investigación se encuentran relacionados con antecedentes previos, Auger y Woodman (2016) establecen un vínculo curvilíneo entre motivación intrínseca y comportamiento creativo; además, alientan a otros investigadores para dar continuidad a su estudio y obtener un conocimiento actualizado sobre esta asociación ya que sus resultados no son los suficientemente significativos. Además, Asif et al. (2022) recomiendan a que la relación entre liderazgo ético y comportamiento creativo se establezca en diferentes países que no pertenezcan al continente asiático. Con certeza, estos autores consideran que la relación positiva y significativa entre liderazgo ético y comportamiento creativo puede cambiar su diseño en función de si los enfoques culturales son orientales u occidentales. En esta misma dirección, Feng et al. (2018) consideran que el liderazgo ético en países asiáticos, al tener una visión poco horizontal, puede sesgar su relación con el comportamiento creativo. Por lo tanto, proponen estudios de contraste en territorios que no tengan influencias asiáticas. Por otra parte, el período postpandemia sugiere grandes dilemas en la dirección de personas y entre ellos destaca el saber cómo se han visto afectados tanto el comportamiento creativo como la motivación intrínseca del empleado; además, es de primordial importancia conocer el papel que desempeña el liderazgo ético como un factor que de uniformidad y dirección a los esfuerzos de sus seguidores (Arshad et al., 2021). En cuanto a eso, Colombia y específicamente su sector eléctrico no está exento de interrogantes pues no cuenta con la suficiente información sobre algunos aspectos clave; en concreto, el nivel de motivación intrínseca de sus empleados y el impacto que esto tiene sobre su comportamiento creativo junto con la percepción organizacional del liderazgo ético ejercido.



## 1. Marco teórico

Este apartado está organizado de la siguiente manera, inicialmente se define el concepto de organización como entorno del estudio, luego se conceptualizan la motivación intrínseca, el comportamiento creativo y liderazgo ético que son las tres variables de interés, y su relación con las organizaciones, posteriormente, se desarrolla la relación entre las variables y el efecto moderador del liderazgo ético.

### 1.1 Organizaciones

El concepto de organización ha sido descrito en la historia por diferentes académicos. Henry Mintzberg (1979) considera que una organización es un grupo de personas que se coordinan para alcanzar un objetivo común a través de una estructura de roles, responsabilidades y relaciones definidas. Posteriormente, McShane (2005) la define como grupos sociales en los que los gerentes utilizan recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar los objetivos de la organización. Por otro lado, para Robbins y Coulter (2014) las organizaciones son sistemas abiertos que obtienen insumos del entorno externo, agregan valor a través de un proceso de transformación y descargan productos y servicios de regreso al entorno. Por su parte, Daft (2015a) describe las organizaciones como entidades compuestas por más de una persona, dirigidas y controladas para trabajar de forma conjunta, con el fin de cumplir metas o necesidades específicas. Establece como organización, a la gestión de manera efectiva de todos los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos (Daft, 2015b).



De acuerdo con lo anterior, para esta investigación la gestión eficaz de una organización es crucial para su éxito y el cumplimiento de las expectativas de la sociedad. Los gerentes tienen la responsabilidad de establecer objetivos claros y definir las tareas necesarias para alcanzarlos (González & Rodríguez, 2019). Además, entre sus funciones destaca la necesidad de asignar roles y responsabilidades, a los miembros de la organización, para lograr una alta eficacia en el desempeño de las actividades programadas (Chacón-Henao et al., 2022). En otros términos, una organización competente busca, de forma intencional, articular sus objetivos una vez ya están definidos. En ese sentido, la asignación de roles y responsabilidades es clave para determinar el éxito de cada uno de los procesos.

## **1.2 Motivación Intrínseca**

Rubio (2016) conceptualiza la motivación intrínseca como un impulso que despierta la inclinación de una persona para llevar a cabo cualquier acción o conducta dirigida hacia un objetivo, con la intención de alcanzar una meta específica. Adicionalmente, Bohórquez (2020) determina que las razones que impulsan a las personas pueden observarse en diferentes ámbitos, por ejemplo, el entorno laboral donde los motivos que guían las acciones de los empleados, desempeñando roles específicos, pueden tener un impacto significativo en su rendimiento.

### ***1.2.1 Motivación intrínseca en las organizaciones***

La investigación ha demostrado que la motivación intrínseca de los subordinados está influenciada por el comportamiento positivo de los gerentes (Jensen & Bro, 2018). La importancia de la motivación intrínseca en las organizaciones sugiere que cuando los empleados

encuentran satisfacción y significado en sus tareas, suelen ser más creativos y comprometidos (Hennessey et al., 2015). Cruz et al. (2009) resaltan la importancia de proporcionar un entorno laboral que fomente el desarrollo de habilidades y la autonomía, así como el reconocimiento del trabajo de los empleados, como medio para fortalecer la motivación intrínseca de los empleados y mejorar el desempeño organizacional. Fowler (2014) enfatiza que es crucial centrarse en la motivación intrínseca de los empleados como un impulsor esencial de la productividad y el compromiso de las organizaciones, este autor argumenta que las recompensas externas no son suficientes para generar un compromiso genuino y duradero y propone que las empresas satisfagan las necesidades psicológicas básicas de sus empleados, como la autonomía y la competencia, para fomentar la motivación intrínseca y mejorar el rendimiento laboral.

### **1.3 Comportamiento Creativo**

Chang et al. (2018), precisan que el comportamiento creativo es un proceso activo y dinámico que fomenta la resolución de problemas mediante la generación de nuevas y originales ideas, este comportamiento involucra la investigación, exploración, generación y evaluación de posibles soluciones creativas. En este contexto, Namono et al., (2022) consideran que el comportamiento creativo es una construcción multidimensional compuesto de tres aspectos estrechamente relacionadas pero diferentes: exploración, generación y defensa de ideas que están involucran en diferentes actividades.

### ***1.3.1 Comportamiento creativo en las organizaciones***

En su mayoría, los estudios sobre el comportamiento creativo van direccionados a sectores industrializados (Asurakkody & Shin, 2018), este comportamiento podría convertirse en un factor cada vez más común del desarrollo organizacional (Yang & Chen, 2023).

Las acciones y actitudes que fomentan la generación de nuevas ideas, soluciones innovadoras y comportamiento creativos, mejoran la eficiencia de una organización y los empleados ejecutan su trabajo a un alto nivel (AlQhaiwi & Abukaraki, 2021). De manera consecuente, aumentan la eficacia y supervivencia de la organización (Pieterse et al., 2009), desarrollan el suministro de servicios de alta calidad para la atracción de clientes (Wang et al., 2014); y más aún, son potencialmente útiles para la ventaja competitiva de las organizaciones (Alikaj et al., 2021). Las ideas creativas pueden ser generadas por motivaciones internas de los empleados, como su interés en resolver un problema o mejorar un proceso, por su capacidad de generar múltiples soluciones o ideas diferentes para un mismo problema (Tsaour et al., 2019).

### **1.4 Liderazgo ético**

El liderazgo ético se define como la demostración de comportamientos socialmente adecuados a través de acciones individuales y relaciones interpersonales. Además, promueve este tipo de conductas entre los seguidores mediante una comunicación en ambos sentidos que fortalece la toma de decisiones (Brown & Treviño, 2006; Resick et al., 2011). De igual forma, Esguerra (2022) precisa que el liderazgo ético se caracteriza por la constante demostración de acciones consideradas adecuadas, aceptables y altruistas que buscan el beneficio común, de manera que, fomentan el reconocimiento y la influencia social del líder. Además, el liderazgo ético destaca por la capacidad de motivar y guiar a los seguidores hacia la adopción de prácticas

éticas, partiendo del diálogo, la motivación y una efectiva gestión de los aspectos éticos más comunes.

#### ***1.4.1 Liderazgo ético en las organizaciones***

De acuerdo a lo anterior, un líder ético se caracteriza por tener una conciencia ética desarrollada, este no sólo se interesa por la empresa y sus accionistas, sino también por los intereses y necesidades de los empleados, los clientes, la comunidad y todos los relacionados con la empresa (Arjomandi, 2022), por ende, el papel del líder ético en la organización es crucial. Es importante que los líderes que actúen de manera ética sean más propensos a tomar en cuenta las necesidades y los derechos de sus empleados y a tratarlos justamente (Brito, 2022). En otras palabras, los líderes éticos son más conscientes de que sus decisiones y acciones pueden tener un impacto significativo en la vida de sus trabajadores, por eso, toman medidas para asegurarse de que sean tratados de manera justa.

De acuerdo con Savater (2014) ser un líder ético implica ser capaz de tener una perspectiva a largo plazo y una visión clara de los objetivos de la empresa. También es necesario establecer relaciones de confianza y honestidad, tomar decisiones difíciles en momentos críticos y valorar la diversidad de perspectivas dentro de la organización. Dicho de otra forma, un líder ético debe ser una persona íntegra, responsable y comprometida con la construcción de un mundo mejor a través de su trabajo en la empresa.

### **1.5 Motivación intrínseca y comportamiento creativo**

La diversión en el ambiente laboral fomenta la generación de emociones agradables y potencia la motivación intrínseca de los empleados. Esto, a su vez, estimula un clima de trabajo

innovador que da lugar a comportamientos creativos por parte de los empleados (Petelczyc et al., 2018).

La motivación es clave para favorecer una adecuada conducta organizacional, especialmente la de carácter intrínseco. Realmente, la motivación intrínseca propicia una flexibilidad cognitiva que junto con la tendencia implícita hacia el aprendizaje permite identificar alternativas de solución a situaciones concretas y difíciles (Malik et al., 2019). Específicamente, según Deci et al. (2017) y Amabile & Pratt (2016), las teorías más importantes que desarrollan las características del comportamiento creativo y la motivación están basadas sobre la relevancia de la motivación intrínseca en los procesos creativos. Además, George y Zhou (2001) creen que la apertura a la experiencia y la escrupulosidad son dos factores vinculados al comportamiento creativo. Desde esta perspectiva, los entornos organizativos que valoran tanto la apertura a la experiencia como la escrupulosidad indican un nivel más profundo de esfuerzo para sugerir nuevas formas de mejorar los procesos y, a su vez, mejorar o alterar el statu quo (Auger & Woodman, 2016). Al final, la apertura a la experiencia y la escrupulosidad hacen que una persona esté más inclinada a ser creativa con un fuerte sentido de intención y propósito. En cuanto a eso y su influencia en el comportamiento creativo Amabile y Pratt (2016) mencionan que los empleados abiertos a experimentar deben tener actividades laborales heurísticas y no algorítmicas; o sea que su resolución no puede sobrevenir de lo directo, rígido e invariable.

Por otro lado, durante décadas la motivación intrínseca y el comportamiento creativo se han considerado elementos indivisibles; es decir, se suponía que la motivación era un aspecto subyacente de la creatividad junto con la personalidad creativa o el grado de conocimiento y especialización del individuo (Amabile, 1993; Shalley & Gilson, 2004).

La motivación intrínseca nace espontáneamente mediante un compromiso positivo con la tarea sin un estímulo externo que afecte esa relación (Spivack & Milosevic, 2018); en cambio, el comportamiento creativo es una predisposición individual que une novedad y capacidad de adaptación al concepto de utilidad y eficacia (Feist, 1998). Por esa razón, George (2007) piensa que es primordial hacerse cargo del vínculo entre motivación y comportamiento creativo desde una mirada independiente; esto significa, buscar relaciones directas y amplias entre ambos constructos. En general, la motivación intrínseca se vincula con la apertura a la experiencia, la escrupulosidad, la persistencia o la autoeficacia (Auger & Woodman, 2016). Por lo que, un individuo motivado adecuadamente a través de una relación implícita con su actividad laboral y el contexto que la envuelve; es posible, que participe activamente en procesos que requieran conductas creativas. No obstante, cuando su interés por la labor es insuficiente o la percepción de competencia presenta un desajuste con el rol y sus funciones la motivación intrínseca se contrae y el empleado interviene pasivamente en la resolución de un problema. Por ello, su contribución se aleja del riesgo y es estéril desde un punto de vista creativo (Augustyniak et al., 2016; Zhang & Bartol, 2010).

### **1.6 Liderazgo ético y comportamiento creativo – relación curvilínea**

La asociación entre rasgos personales y comportamiento creativo está sujeta a unas condiciones ambientales determinadas. En ese contexto, Javed (2020) argumentan que el liderazgo y específicamente el ético es un factor contextual que puede fortalecer o debilitar esa relación. En realidad, la idea de que el comportamiento creativo se origina mediante el grado de intercambio entre los rasgos personales y la forma en que el contexto influye en ellos ha sido ampliamente estudiada (Knippenberg & Hirst, 2020).

El liderazgo ético es la evidencia de que los comportamientos regulados a través de ciertas normas no sólo pueden ser imitados sino también trasladados al seguidor mediante una interacción constante y una sólida relación interpersonal. Ciertamente, la coherencia del líder ético afianza la conducta y la toma de decisiones del empleado (Brown et al., 2005). De manera que, este estilo de gestión impacta positivamente en la singularidad del individuo fomentando su comportamiento creativo. Desde ese punto de vista, el liderazgo es el elemento clave que facilita u obstruye la distribución de los valores necesarios que apoyan el comportamiento original y eficaz.

Wanzer et al. (2018) están convencidos de que las respuestas permanentes, constructivas y en doble sentido, entre líder-seguidor, afianzan el razonamiento autónomo, la originalidad y la identificación con las emociones. Además, amplían la confianza, la eficiencia y orientan el esfuerzo (Sarmawa et al., 2020). Sin duda, la intensidad de las relaciones influye directamente en el grado de audacia, voluntad y estándares heterogéneos necesarios para controlar y dirigir un inequívoco comportamiento creativo (Christensen et al., 2019).

Por eso mismo, la teoría de reciprocidad entre líder y seguidor (LMX) ayuda a comprender que la distancia que establece el gestor ético, respecto al empleado, indica la calidad de la relación entre ambos (Qu et al., 2017). Un contacto prioritario apoya la claridad del rol, el compromiso, la satisfacción con el trabajo y el nivel compartido de confianza (Alam et al., 2021). En cambio, una relación secundaria se caracteriza por la baja interdependencia y por una interacción con reflexiones formales y de poca trascendencia. Por consiguiente, las relaciones diferenciadas estimulan o debilitan el comportamiento creativo a través de una alta o baja percepción de liderazgo ético (Kalyar et al., 2019; Wang et al., 2021).

### **1.7 Relación entre Motivación Intrínseca- Comportamiento creativo- Liderazgo Ético**

Para las organizaciones y sus líderes, la ética y la moral se han convertido en pilares fundamentales en su función (Torres & Seijo, 2022). Los líderes, en particular, demuestran que su interés hacia sus subordinados trasciende del cumplimiento de las tareas asignadas, esto implica preocuparse por el bienestar de estos, facilitar su participación en la toma de decisiones y construir relaciones de confianza con sus seguidores. (Monahan, 2012).

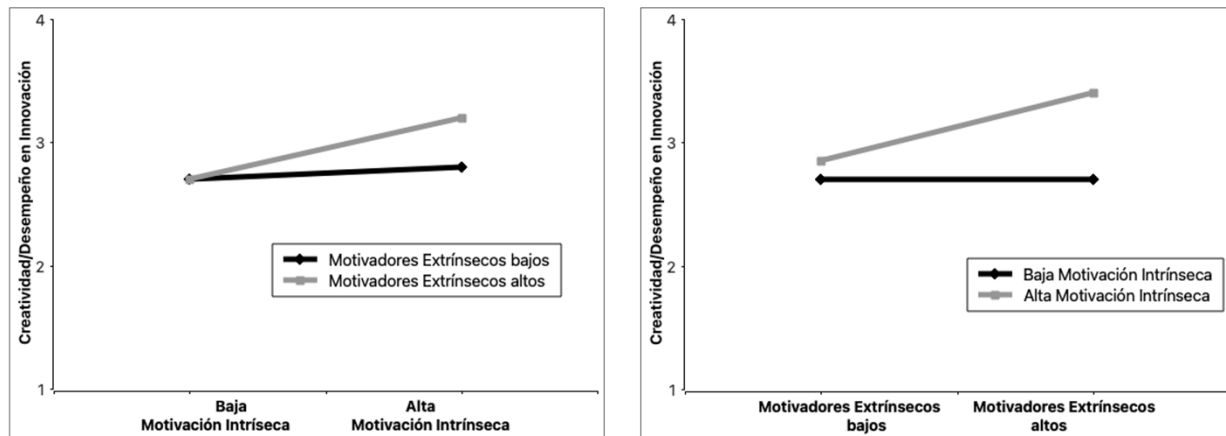
El liderazgo ético ejerce influencia en distintas actitudes, comportamientos y acciones que tienen un enfoque prosocial y la toma de decisiones éticas (Avey et al., 2011). Este puede incidir positivamente en el compromiso, participación y generación de ideas creativas sobre procesos procedimientos y productos (Chen & Hou, 2016).

El liderazgo ético ha demostrado correlacionarse positivamente con el fortalecimiento de las prácticas y la cultura organizacional, impulsando la creatividad y la innovación. Igualmente, se ha constatado que este tipo de liderazgo guarda una estrecha relación con niveles superiores de compromiso y motivación intrínseca entre los colaboradores en el entorno laboral (Esguerra, 2022). Por otra parte, Fisher et al. (2019), analizan el impacto de la motivación intrínseca y los motivadores extrínsecos sinérgicos en la creatividad y la innovación. Los autores sugieren (figura 1), que la motivación intrínseca es más eficaz para fomentar la creatividad, mientras que los motivadores extrínsecos pueden complementar y potenciar la motivación intrínseca.



**Figura 1**

*Efectos de interacción entre la motivación intrínseca y los motivadores extrínsecos en la creatividad/desempeño en innovación (niveles alto-bajo de motivadores extrínsecos).*



Fuente. Fischer (2019)

**1.8 Efecto moderador liderazgo ético**

La tendencia natural del ser humano hacia la motivación intrínseca está subordinada a circunstancias concretas. La teoría de la evaluación cognitiva (CET) especifica que un entorno social que satisface factores críticos o condiciones emocionales básicas como las necesidades de autonomía, competencia y relación intensifican la motivación individual (Deci & Ryan, 1985).

El liderazgo ético, lejos de frustrar al seguidor, construye un ambiente de apoyo que disminuye la incertidumbre e inspira cercanía. De hecho, el gestor ético guía al subordinado a través de un *feedback* positivo que valida su competencia (Feng et al., 2018). Además, no obstaculiza su comportamiento, ya que fomenta la autonomía en lugar del control, en medio de un escenario de autogestión y liderazgo compartido. Ese rol conjunto, permite al seguidor conocer detenidamente el significado de la tarea y su valor social, lo que incrementa su motivación intrínseca (Ali et al., 2022; Hussain et al., 2020). Seguramente, esa afinidad se

amplía a través de estímulos ideológicos, en ambas direcciones, que transmiten pasión y dinamismo para poder trazar líneas de pensamiento nuevas y útiles (Asif et al., 2022).

De ahí que, el seguidor con alta motivación intrínseca y una fuerte relación de confianza con el líder se siente menos agotado y cuenta con las garantías suficientes para explorar nuevas áreas y transformar sus ideas en algo ingenioso que genere valor (Chuang et al., 2022). En esa perspectiva, Javed et al. (2018) sugieren que el liderazgo ético a través de su constante interacción con el empleado fomenta actitudes positivas que estimulan su pensamiento divergente, lo que incrementa la motivación intrínseca y el comportamiento creativo. Sin duda, la calidad de la relación entre el líder ético y el seguidor atenúa cualquier sensación de supervisión excesiva transformándola en un intercambio de ideas y en un crecimiento conjunto que deriva en una mayor seguridad compartida; de manera que, ese contexto de atención personal origina respuestas novedosas y una predisposición para solucionar problemas complejos a través de un comportamiento creativo (Liu et al., 2020).

## 2 Metodología

### 2.1 Tipo de estudio

El diseño de la investigación es cuantitativo, transversal, no experimental y correlacional-causal. Según Sánchez (2019) representa una interacción, entre al menos dos variables, bajo un contexto delimitado y específico.

### 2.2 Variables

Las variables de esta investigación se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1**  
*Operalización de variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Motivación Intrínseca</b>	La motivación intrínseca se refiere al impulso interno que surge de realizar una actividad simplemente por el placer y la satisfacción personal que proporciona, sin necesidad de recompensas externas o incentivos tangibles (Deci, 1975).	Escala de Likert 1-6	Cuantitativa	Ordinal
<b>Comportamiento Creativo</b>	El comportamiento creativo se refiere a la capacidad de generar ideas originales y útiles, así como la habilidad para desarrollar soluciones innovadoras a problemas (Amabile, 1988).	Escala de Likert 1-6	Cuantitativa	Ordinal
<b>Liderazgo Ético</b>	Tipo de liderazgo que implica que los líderes actúen de manera consistente con los valores éticos y morales, promoviendo un comportamiento ético en sus seguidores y organizaciones (Brown et al., 2005).	Escala de Likert 1-6	Cuantitativa	Ordinal
<b>Sexo</b>	Clasificación de los individuos en categorías de género.	Femenino/Masculino/ Otro	Cuantitativa	Nominal

*Fuente.* Elaboración propia (2024).

### 2.3 Instrumentos

**2.3.1 Variable control.** Se hace uso del sexo como variable de control. Se codificó 0 hombres y 1 mujeres.

**2.3.2 Motivación Intrínseca.** Se mide con el estándar sugerido por (Tierney et al., 1999) que contiene cinco preguntas, a través de una escala de seis puntos y un Alfa de Cronbach .74. Utilizada por Messmann y Mulder, (2014) y Santiago-Torner (2023c) con un Alfa de Cronbach .84 a través de una escala likert de 6 posibilidades. Se analizan las causas que impulsan al empleado a llevar a cabo una labor sin incentivos externos. Este estudio consigue un Alfa de Cronbach de .90.

**2.3.3 Comportamiento Creativo.** Se utiliza la escala de una sola dimensión elaborada por George y Zhou (2001) donde se evalúan mediante 13 ítems los rasgos creativos que un supervisor puede reconocer cuando el empleado ejerce sus funciones. De estos 10 son propios de los autores y 3 adaptados de la escala propuesta por Scott y Bruce, (1994). El Alfa de Cronbach obtenido en la escala de origen es de .96 y se aplica a través de una escala likert de 6 puntos. Utilizada entre otros por Salazar-Carvajal et al., (2014) con un coeficiente de consistencia interna de .81. Este estudio logra un Alfa de Cronbach .93 con una escala likert de 6 puntos.

**2.3.4 Liderazgo Ético.** Se emplea la escala unidimensional de (Brown et al., 2005) compuesta por 10 ítems y una confiabilidad de .94. Cuestionario utilizado por (Feng et al., 2018; Santiago-Torner, 2023b) con una escala likert de 6 puntos y un Alfa de Cronbach .92. Se evalúa como el líder integra a la ética como impulsor organizacional y que esta pueda permear los valores y principios que orienten sus acciones. Este estudio arroja un Alfa de Cronbach .92.

## 2.4 Participantes

Para esta investigación la muestra ha sido de 448 trabajadores profesionales que están vinculados a seis organizaciones diferentes del sector eléctrico colombiano. El cálculo de la muestra se hizo de forma probabilística por conglomerados incorporando a las ciudades más

importantes del país. Teniendo en cuenta el tamaño inicial de la población estudiada y con un nivel de confianza del 95% se obtuvo un número ideal de participantes por debajo de 400, cantidad que la investigación sobrepasó ampliamente. Se utilizó el software estadístico STATS. La distribución que se obtuvo fue la siguiente, 273 hombres y 175 mujeres. De los encuestados, 8 teletrabajan un día por semana, 3 hombres (.67%) – 5 mujeres (1.12%); 137 dos días por semana, 91 hombres (20.31%) – 46 mujeres (10.27%); 100 tres días por semana, 66 hombres (14.73%) – 34 mujeres (7.59%); 72 cuatro días por semana, 39 hombres (8.71%) – 33 mujeres (7.37%); 110 cinco días por semana, 66 hombres (14.73%) – 44 mujeres (9.82%); 7 seis días por semana, 6 hombres (1.34%) – 1 mujer (.22%); 14 siete días por semana, 2 hombres (.45%) – 12 mujeres (2.68%). De las personas 21 (4.69%) que trabajan sábados y domingos, 6 (1.34%) tienen un cargo de auxiliar, 10 (2.23%) un rol profesional, 4 (.89%) son coordinadores y sólo 1 (.23%) es directivo. Además, 314 personas (70%) consideran que su jornada se ha extendido teletrabajando. Por franjas de edad 84 (18.8%) tienen entre 18 y 29 años; 164 (36.6%) entre 30 y 39 años; 119 (26.6%) entre 40 y 49 años; 69 (15.4%) entre 50 y 59 años; 12 (2.6%) entre 60 y 69 años. Respecto a la estabilidad laboral 280 (62.5%) tienen una antigüedad superior a los 4 años. 188 (42%) no tienen hijos y el 100% han cursado estudios universitarios; entre ellos, 257 (57.46%) tienen formación de postgrado.

El sector eléctrico colombiano está sujeto, desde el año 2015, a una acción colectiva de ética y transparencia. Bajo esa óptica, su principal objetivo es implementar políticas anticorrupción, a través de un estilo de liderazgo ético, que puedan contrarrestar el soborno teniendo en cuenta los principios empresariales emitidos por las diferentes organizaciones de transparencia ética a nivel internacional.

Dentro del noveno fórum de ética, que realiza anualmente el sector eléctrico, se identificó la necesidad de medir el impacto real que tiene el liderazgo ético y sus posibles implicaciones con variables clave para el sector. Indudablemente, la motivación intrínseca y el comportamiento creativo son esenciales para poder afrontar de forma efectiva el cambio climático y solucionar de manera definitiva la falta de interconectividad que tienen los hogares colombianos. Por esa razón, la muestra es específica del sector eléctrico puesto que el objetivo de este estudio es solucionar un problema concreto y ampliamente identificado.

En este caso, esta elección no tiene ningún error sistemático o sesgo importante. En este caso concreto no existen sesgos de selección pues no hay una distorsión en la estimación del efecto derivada de la forma en que se han seleccionado los sujetos de la muestra. Concretamente, la muestra refleja adecuadamente la población estudiada. Además, el tipo de muestreo es el más adecuado para estudios cuantitativos y correlacionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

## **2.5 Hipótesis**

En función del marco teórico y para realizar el análisis correspondiente a este estudio, se proponen las siguientes hipótesis:

H1. La motivación intrínseca y el comportamiento creativo se relacionan. No obstante, su interacción no es lineal sino curvilínea; es decir, una motivación débil no ejerce ninguna influencia sobre el comportamiento creativo o en todo caso su efecto es negativo.

H2. El liderazgo ético y el comportamiento creativo se relacionan. Sin embargo, su articulación no es lineal sino curvilínea; es decir, la baja o alta percepción de liderazgo ético marca la dirección, negativa o positiva, de la curva.

H3. El liderazgo ético modera positivamente la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo. A mayor percepción de liderazgo ético el seguidor intrínsecamente motivado incrementa gradualmente su comportamiento creativo.

## 2.6 Procedimiento

En la figura 2, se muestra el procedimiento usado en el desarrollo de la investigación. El tiempo para completar la encuesta por parte de los trabajadores fue de cuarenta minutos aproximadamente. Asimismo, una persona encargada de la investigación prestó asistencia, de forma continua, para resolver cualquier duda. Además, el investigador principal, en una fase inicial, presentó durante diez minutos los objetivos del estudio y especificó la importancia de leer detenidamente las preguntas para que las respuestas fueran conscientes. Por último, se hizo hincapié en la opción de retiro voluntario y en la confidencialidad de los datos suministrados.

### Figura 2

*Proceso de Investigación.*



*Fuente.* Elaboración propia (2024).

## 2.7 Análisis de datos

Inicialmente se cuantifica la estadística descriptiva y las diferentes correlaciones entre las tres variables estudiadas a través del programa estadístico SPSS v.25. En segundo lugar, se evalúa la pertinencia del modelo a través de un análisis factorial confirmatorio junto con la validez convergente y discriminante. Más tarde y mediante la macro PROCESS v.3.5 (Hayes, 2018) se analiza el papel moderador del liderazgo ético (EL) respecto a la relación entre motivación intrínseca (IM) y comportamiento creativo (CB). Para esta función se utiliza el modelo 1 (moderación simple) propuesto por Hayes, (2018) con un intervalo de confianza (IC) del 95% y una cantidad de muestras de bootstrapping de 10.000. A su vez, 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 .734 y .751 se determina que no existe colinealidad y es posible deducir que no existen altas correlaciones entre variables. A su vez el valor de Durbin-Watson (1.899) al estar entre 1.5 y 2.5 verifica independencia entre los residuos (Vilà Baños et al., 2019). Se graficó por medio de un diagrama conceptual y estadístico en ese orden, conjuntamente se ilustró el modelo utilizando moderación con coeficientes no estandarizados con la ayuda de la macro Amos v.26 (Hayes, 2018). Este análisis se configuró a través de la moderación del liderazgo ético con referencia a la motivación intrínseca y a la comportamiento creativo, condicionada por tres efectos directos (bajo, medio y alto). Para terminar, se representan los diferentes efectos curvilíneos.

## **2.8 Consideraciones éticas**

La investigación se desarrolló de acuerdo con la declaración de Helsinki, la Resolución No. 008430 (Resolución No 8430, 1993) del Ministerio de Salud Colombiano, adicional, en julio del año 2021 superó el comité de ética (CER) que establecen las universidades, Universidad de



Vic, Universidad Central de Cataluña (Uvic-UCC) y Universidad de Girona (UdG) con el código interno ciento setenta.

El CER es un órgano colegiado, independiente y de carácter evaluador y calificador de proyectos, que desarrolla sus funciones, con plena transparencia, sobre materias relacionadas con las implicaciones éticas de la investigación.

### 3 Resultados

#### 3.1 Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se realiza con los siguientes índices de ajuste absoluto (Amos v.26.). ( $\chi^2$ ), razón de verosimilitud; ( $\chi^2/df$ ), chi cuadrado respecto a los grados de libertad; (GFI), índice de bondad de ajuste; (RMSR), residuo cuadrático medio; (RMSEA), 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:  $\chi^2 = 411.35$ ,  $p < 0.01$ ;  $\chi^2/df = 2.78$ ; GFI = 0.941; IFI = 0.959; NFI = 0.937; CFI = 0.961; RMSEA = 0.0527; RMSR = 0.0643 se concluye que el ajuste es aceptable.  $\chi^2/df < 3$  (Keith et al., 2003); IFI, NFI, GFI, CFI  $> .90$  (Bollen, 1990); RMSEA  $< .006$ ; RMSR  $< .008$ . (Bollen, 1990).

#### 3.2 Validez convergente y discriminante

El modelo propuesto se confirmó a través de dos análisis más según la orientación de Chin (1998). En una fase inicial se verifican los indicadores de cada constructo para contrastar 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. La Tabla 2 presenta los resultados de fiabilidad compuesta tal y como sugieren Bagozzi et al., (1998). A su vez los coeficientes críticos (CR) cumplen con amplitud los mínimos recomendados

de ( $>1.96$ ;  $p < 0.05$ ) por (Hair et al., 2006). Conjuntamente el Alpha aparece al lado de los índices de confiabilidad compuesta. 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 según Hair et al., (2011). De la misma manera, los valores AVE están entre 0,69 y 0,77 y explican el entre el 69% y el 77% de la varianza lo que representa una gran solidez. En ese sentido Bagozzi et al. (1998) explican que cuanto más alto sea el valor de AVE más significativos son los índices de la variable latente que apoyan.

**Tabla 2**  
*Confiabilidad Compuesta, Alfa de Cronbach y AVE*

Constructo	Indicador	Valor de carga	CR <sup>4</sup>	p Valor	CFC <sup>1</sup>	Alpha <sup>2</sup>	AVE <sup>3</sup>
Liderazgo Ético (EL)	ETL1	0,810	20.480	0.001	0,83	0.92	0,69
	ETL2	0,533	21.669	0.001			
	ETL3	0,781	20.934	0.001			
	ETL4	0,850	22.235	0.001			
	ETL5	0,895	21.786	0.001			
	ETL6	0,899	20.049	0.001			
	ETL7	0,884	17.099	0.001			
	ETL8	0,887	18.599	0.001			
	ETL9	0,864	21.609	0.001			
	ETL10	0,817	20.812	0.001			
Comportamiento Creativo (CB)	CC1	0,806	20.818	0.001	0.90	0,93	0,77
	CC2	0,841	18.121	0.001			
	CC3	0,777	18.792	0.001			
	CC4	0,788	19.113	0.001			
	CC5	0,811	18.829	0.001			
	CC6	0,597	16.885	0.001			
	CC7	0,806	14.289	0.001			
	CC8	0,751	18.603	0.001			
	CC9	0,667	18.904	0.001			
	CC10	0,805	14.571	0.001			
	CC11	0,808	19.504	0.001			
	CC12	0,680	20.561	0.001			
	CC13	0,819	19.093	0.001			
Motivación Intrínseca (IM)	MI1	0,829	20.722	0.001	0,87	0,90	0,73
	MI2	0,871	20.216	0.001			
	MI3	0,835	20.199	0.001			
	MI4	0,834	22.685	0.001			
	MI5	0,889	19.704	0.001			

*Nota.* 1. Coeficiente de fiabilidad compuesto. 2. Alfa de Cronbach. 3. Varianza media extraída. 4. Coeficiente Crítico.

*Fuente.* Elaboración propia (2023).

La tabla 3 confirma la validez discriminante. Para proceder a su aceptación se valoran las raíces cuadradas de las varianzas medias extraídas, diagonal negrita y cursiva, de las tres variables estudiadas respecto a los índices de correlación. Teniendo en cuenta a Fornell y Larcker (1981) la validez discriminante depende de que la raíz cuadrada de AVE sea superior al valor de correlación. Bajo estos parámetros se extrae que la validez discriminante entre constructos además de presentarse es alta. Además, esta misma tabla, indica el número de ítems por escala (N); la media de cada constructo (M) y su desviación estándar (SD).

**Tabla 3**  
*Correlación entre variables y validez discriminante*

Constructos	N	M	SD	EL	CB	IM
EL	10	51.60	8.221	<b>.830</b>		
CB	13	64.89	7.866	.259***	<b>.870</b>	
IM	5	27.08	3.051	.258***	.579***	<b>.850</b>

*Nota.* Todas las correlaciones son muy significativas ( $p < 0,01$ ). En la diagonal se muestra la raíz cuadrada de AVE.

*Fuente.* Elaboración propia (2023).

### 3.3 Análisis de moderación

La tabla 4 expone los resultados del análisis de moderación. El proceso se muestra con coeficientes de regresión no estandarizados y se efectúa mediante la macro Process v.3.5, con unos intervalos de confianza del 95% y 10.000 muestras de bootstrapping. El modelo en virtud de su  $R^2$  permite explicar más del 35% de la varianza de la variable independiente comportamiento creativo ( $R^2 = .354$ ;  $F = 81.065$ ;  $p = .001$ ), su solidez estadística es alta ( $f^2 > .35$ ).

Para contrastar las diferentes hipótesis se realizan los siguientes análisis: (1). Ruta b1, es decir IM sobre CB ( $\theta X \rightarrow Y$ ) ( $\beta = .170$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.5528; .8929]) lo que constata la H1: La motivación intrínseca y el comportamiento creativo se relacionan. No obstante, su interacción no es lineal sino curvilínea; es decir, una motivación débil no ejerce ninguna influencia sobre el comportamiento creativo o en todo caso su efecto es negativo, junto con la figura 7. (2). Ruta b2, o sea EL sobre CB ( $\theta W \rightarrow Y$ ) ( $\beta = .734$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.1352; 1.3331]) lo que verifica la H2: El liderazgo ético y el comportamiento creativo se relacionan. Sin embargo, su articulación no es lineal sino curvilínea; es decir, la baja o alta percepción de liderazgo ético marca la dirección, negativa o positiva, de la curva, junto con la figura 6. (3). Ruta b3, esto es, IM x EL sobre CB ( $\theta XW \rightarrow Y$ ) ( $\beta = .028$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.0130; .0423]) lo que contrasta la H3: El liderazgo ético no modera positivamente la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo. A mayor percepción de liderazgo ético el seguidor intrínsecamente motivado no incrementa gradualmente su comportamiento creativo. Por último, los tres efectos condicionales de EL respecto a (IM-CB); W ( $\theta X \rightarrow Y$ ) (bajo, medio, alto) significativos y progresivos en cuanto a su representatividad estadística bajo (46) ( $\beta = 1.441$ ;  $p < .05$ , IC 95% [1.240; 1.642]); medio (52) ( $\beta = 1.627$ ;  $p < .05$ , IC 95% [1.396; 1.817]); alto (60) ( $\beta = 1.828$ ;  $p < .05$ , IC 95% [1.556; 2.099]) refuerzan la H3: El liderazgo ético modera positivamente la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo. A mayor percepción de liderazgo ético el seguidor intrínsecamente motivado incrementa gradualmente su comportamiento creativo. Los límites utilizados (LLCI; ULCI) al no integrar el 0 confirman la significancia del efecto moderador y su explicación. En conclusión, la motivación intrínseca incide más significativamente sobre el comportamiento creativo cuanto mayor sea la percepción de liderazgo ético.

**Tabla 4**  
*Resultados análisis de moderación*

Efecto	Ruta	$\beta$	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto IM <sup>1</sup> sobre CB <sup>2</sup>	b1	.170	.001	3.099	.368	.5528	.8929
Efecto EL <sup>3</sup> sobre CB	b2	.734	.001	3.597	.204	.1352	1.3331
Efecto IM x EL sobre CB	b3	.028	.001	3.709	.007	.0130	.0423
Variable control Sex		.116	.674	1.014	.034	-.0213	.1476
	Low (46)	1.441	.001	14.086	.102	1.240	1.642
	Medium						
Efecto Condicional EL (IM-CB)	(52)	1.627	.001	14.989	.107	1.396	1.817
	High (60)	1.828	.001	13.236	.138	1.556	2.099

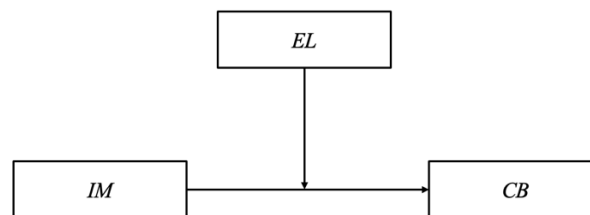
*Nota.* 1.Motivación Intrínseca. 2.Comportamiento Creativo. 3.Liderazgo Ético.  $f^2 > .02$  (bajo),  $f^2 > .15$  (medio),  $f^2 > .35$  (alto).

MI-C (W) LIE 95% (IC) ( $R^2 = .354$ ) ( $f^2 = .595$ ; alto) (n=448).

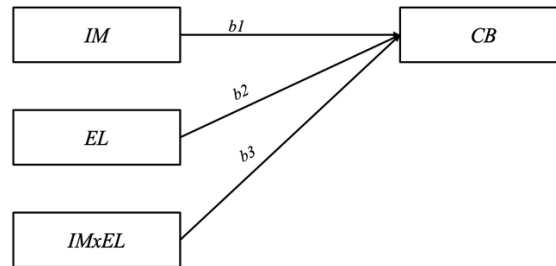
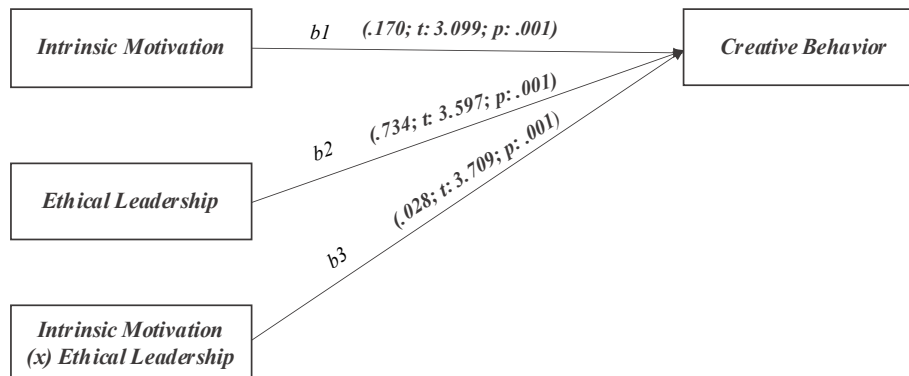
*Fuente.* Santiago-Torner & Muriel (2023).

Las figuras 3 y 4 representan de forma gráfica el modelo sugerido desde una perspectiva conceptual y estadística (modelo 1. Moderación simple). La figura 5, integra el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados estimados para cada variable estudiada.

**Figura 3**  
*Representación conceptual modelo sugerido*



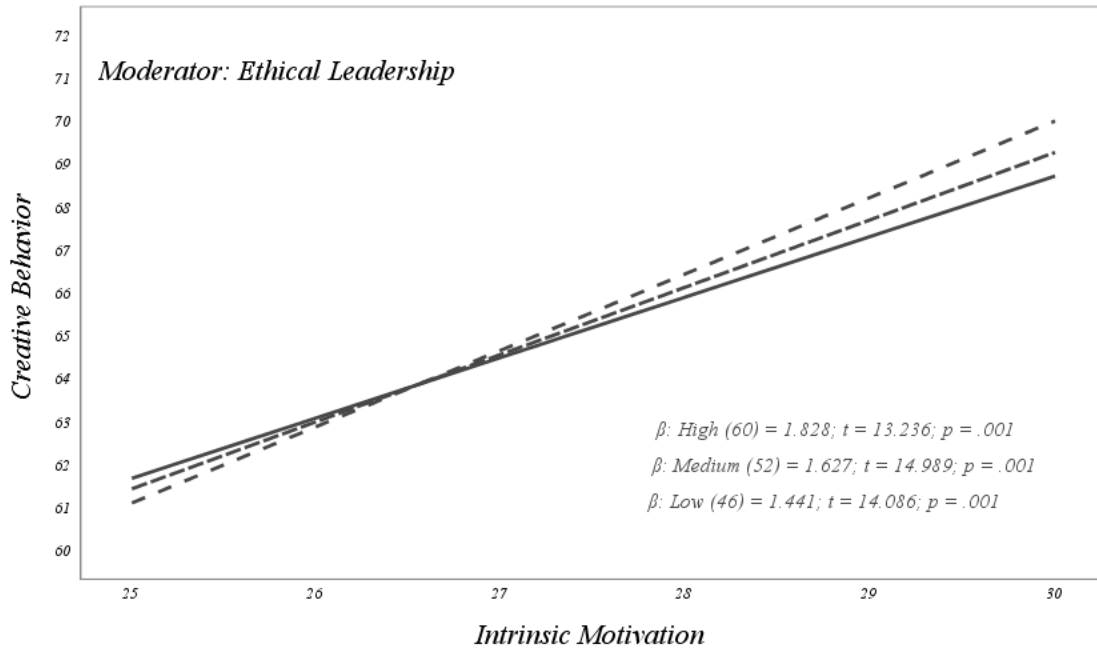
*Fuente.* Elaboración propia (2023).

**Figura 4***Representación estadística modelo sugerido**Fuente.* Elaboración propia (2023).**Figura 5***Resultados del análisis de regresión (moderación). Coeficientes no estandarizados**Fuente.* Santiago-Torner & Muriel-Morales (2023).

La figura 6 interpreta la moderación de Liderazgo Ético (EL) en función de la relación entre Motivación Intrínseca (IM) y Comportamiento creativo (CB) mediante los valores que proporciona la macro Process para la variable (EL) en función de la puntuación media +/-1 veces su desviación estándar. Estos rangos son (1). Bajo (46). (2). Medio (52). (3). Alto (60). En definitiva, a mayor percepción de liderazgo ético mejor será el comportamiento creativo del empleado.

**Figura 6**

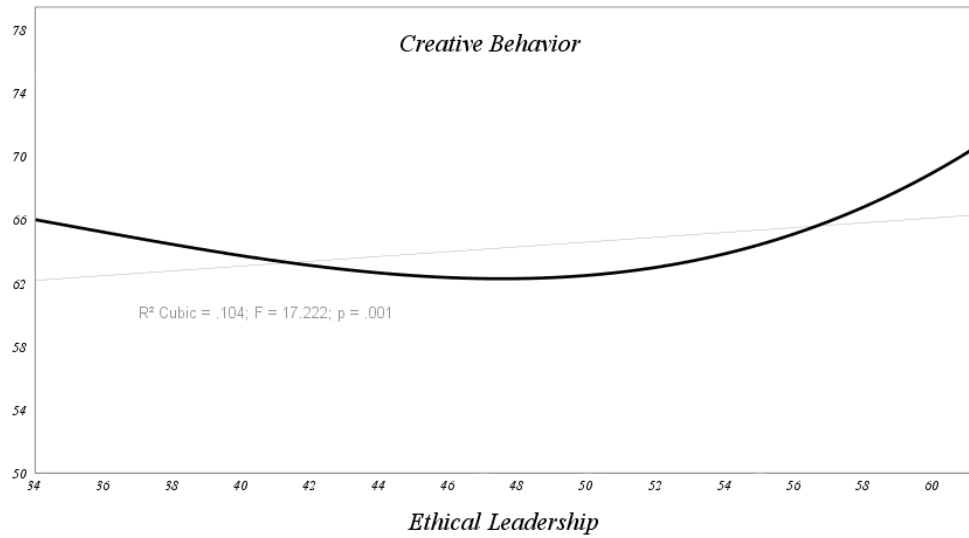
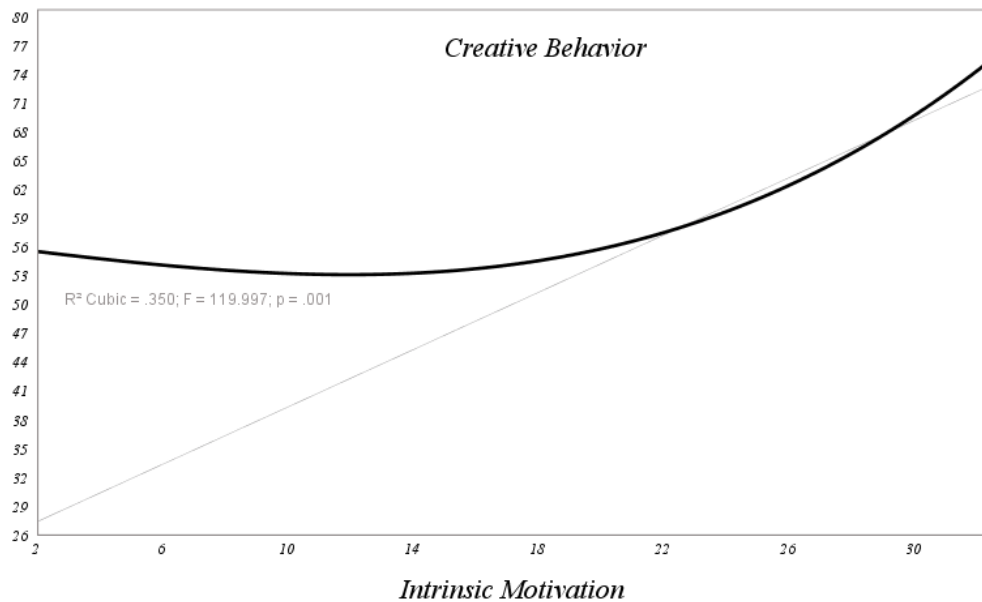
*Efecto moderador de la variable Liderazgo Ético (percepción baja, media y alta). Relación entre Motivación Intrínseca y Comportamiento Creativo*



*Fuente.* Santiago-Torner & Muriel-Morales (2023).

Las figuras 7 y 8 muestran el efecto curvilíneo del liderazgo ético y de la motivación intrínseca sobre el comportamiento creativo. En realidad, la figura 6 y 7 coinciden en que el punto de quiebre se establece a partir del número 46. La figura 8 indica que la motivación intrínseca por debajo de 14 no incide, al menos positivamente, sobre el comportamiento creativo.



**Figura 7***Relación curvilínea Liderazgo Ético – Comportamiento Creativo**Fuente.* Santiago-Torner & Muriel-Morales (2023).**Figura 8***Relación curvilínea Motivación Intrínseca – Comportamiento Creativo**Fuente.* Santiago-Torner & Muriel-Morales (2023).

## 4 Discusión

Atendiendo al objetivo general, analizar la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo teniendo en cuenta el papel moderador del liderazgo ético dentro del sector Eléctrico Colombiano, esta investigación aporta resultados originales que contribuyen a entender mejor la relación entre estos tres constructos.

En primer lugar, en la hipótesis 1, donde se planteó que la motivación intrínseca y el comportamiento creativo se relacionan. No obstante, su interacción no es lineal sino curvilínea; es decir, una motivación débil no ejerce ninguna influencia sobre el comportamiento creativo o en todo caso su efecto es negativo. De acuerdo con los hallazgos obtenidos (figura 8), se confirma inequívocamente que la motivación intrínseca ejerce un impacto directo en el comportamiento creativo del empleado, corroborando así las proposiciones previamente formuladas (Auger & Woodman, 2016; Malik et al., 2019; Siyal et al., 2021). Adicionalmente, se evidencia que la relación representada gráficamente (figura 8) sigue un patrón curvilíneo, este hallazgo valida la premisa de que una motivación débil no ejerce ninguna influencia sobre el comportamiento creativo.

Debido a que la motivación es producto no sólo de algunos aspectos circunstanciales vinculados a la tarea sino también de ciertos rasgos personales; como, por ejemplo, la apertura a la experiencia y la escrupulosidad. De hecho, algunas diferencias psicológicas individuales como la imaginación o la curiosidad tienden a crear patrones de pensamiento abiertos y flexibles que conducen, de forma secuencial, a una motivación intrínseca inicial que deriva seguidamente en un comportamiento creativo (Tan et al., 2019).

El comportamiento creativo es en gran medida un acto voluntario que depende tanto de la disposición personal del empleado como de las características de la tarea (Malik & Butt, 2017).

Por lo tanto, la naturaleza de la labor, en sí misma, es la que impulsa un interés intrínseco y una mayor persistencia en la actividad, lo que habitualmente desemboca en un comportamiento creativo (Malik et al., 2019). Desde ese punto de vista, la motivación intrínseca se asocia con el comportamiento creativo a través de varias particularidades; entre otras, el interés, la flexibilidad, la confianza, la complejidad de la tarea o la voluntad para asumir riesgos (Zhang & Bartol, 2010).

En la muestra de esta investigación las seis organizaciones participantes se caracterizan por tener empleados autónomos y con tareas diarias complejas; por ende, es probable que estén dispuestos a asumir riesgos. Aspecto que puede contribuir a explicar la relación existente entre este tipo de motivación y el comportamiento creativo. Asimismo, todos los encuestados tienen estudios universitarios, de lo que se desprende que son personas curiosas, con el deseo de aprender y acostumbradas a esforzarse; explícitamente, destacan por sus atributos cognitivos vinculados a la motivación intrínseca (Tu & Lu, 2016).

Además, autores como Darvishmotevali et al. (2020) señalan que la contribución creativa del empleado depende del interés que le despierte la labor; más allá, de su capacidad innata para ser innovador. De ahí, el valor de la motivación intrínseca como un factor cualitativo del comportamiento creativo, puesto que marca la diferencia y hace que un empleado mantenga o no la persistencia creativa a largo plazo (Malik et al., 2019).

Aun así, cuando el individuo pierde interés por la tarea desarticula voluntariamente la dirección e intensidad de su motivación intrínseca. Por consiguiente, deja de explorar fuentes heterogéneas de información, replantear problemas y su actitud creativa tiende a reducirse hasta desaparecer (Zhang & Bartol, 2010). Sin duda, la baja identificación con un problema detiene

completamente el proceso creativo lo que explica el diseño curvo que se plantea en esta investigación (figura 7).

En segundo lugar, la hipótesis 2 enuncia que el liderazgo ético y el comportamiento creativo se relacionan. Sin embargo, su articulación no es lineal sino curvilínea; es decir, la baja o alta percepción de liderazgo ético marca la dirección, negativa o positiva, de la curva. El liderazgo ético y el comportamiento creativo tienen un fuerte vínculo; no obstante, su relación se traza de forma curva (figura 7), lo que difiere tanto del patrón lineal propuesto por Asif et al. (2022) y Li et al. (2022), como del curvilíneo en forma de U invertida planteado por Feng et al. (2018) y Mo et al. (Mo et al., 2019). Con certeza, este estudio aporta una forma diferente de ver la relación entre liderazgo ético y comportamiento creativo a las aceptadas hasta el momento. La teoría de intercambio líder-miembro (LMX) admite que el líder promueve relaciones únicas e individuales con sus seguidores; entonces, es posible que su intensidad o calidad no sea la misma para todos y que eso conlleve a una diversidad de percepciones que ejerzan un efecto fluctuante sobre el comportamiento creativo (Qu et al., 2017).

Por otro lado, también se percibe una gran protección prosocial; dicho de otro modo, el individuo afronta los retos creativos con la seguridad de que sus posibles errores no tendrán una contraprestación injusta por parte del líder (Asif et al., 2022). Además, la población analizada está integrada en su totalidad por personas con estudios universitarios; desde ese punto de vista, un porcentaje elevado de los encuestados sienten que el comportamiento creativo es un elemento diario en el desempeño de sus funciones y que la flexibilidad asociada a sus cargos les permite ser altamente autónomos. De todo esto se extrae que tanto los rasgos individuales como las circunstancias que envuelven el contexto organizacional son idóneas para que el liderazgo ético prolifere. Seguramente, una alta interacción entre supervisor y empleado, lejos de ser un agente

estresor que limite el comportamiento creativo, estimula las relaciones de confianza y construye un estado de ánimo óptimo y compartido. Desde luego, las realimentaciones constantes acentúan el valor de la tarea y esto desemboca en una mayor apertura a la experiencia (Siyal et al., 2021). De manera que, si la relación líder/seguidor es valiosa y este último disfruta de una gran libertad en la toma de decisiones, a mayor intercambio entre uno y otro mejor comportamiento creativo (Hayat et al., 2020).

Por último, la hipótesis 3, el liderazgo ético modera positivamente la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo. A mayor percepción de liderazgo ético el seguidor intrínsecamente motivado incrementa gradualmente su comportamiento creativo. Siendo este estudio pionero en este tipo de relación ya que no se encuentran investigaciones publicadas que hagan relación alrededor estas variables.

El liderazgo ético se relaciona con el seguidor a través de una escucha activa y reflexiva; esto es igual a tratar de entender la parte emocional del mensaje (Markey et al., 2021). De manera que, el aceptar con claridad las perspectivas del empleado, reafirma su percepción de autonomía y competencia que son indicadores clave de una mayor motivación intrínseca (Stone et al., 2009). Además, el líder ético con valores asociados como integridad, transparencia o sinceridad representa un modelo a seguir (Sharma et al., 2019). En tal caso, el empleado utiliza la escucha activa, mimetizada del líder, como una habilidad compleja de desarrollo cognitivo que involucra deducir, rebatir y analizar información, lo que tiende a relacionarse con una mejora del comportamiento creativo (Li et al., 2022).

El liderazgo ético infunde confianza, como una particularidad colectiva que influye en el ambiente, lo que motiva intrínsecamente al seguidor para realizar un esfuerzo superior (Tu & Lu, 2016). Al mismo tiempo, la confianza equilibra las diferencias, promueve el intercambio de

información y la aceptación de la diversidad; o sea, se comporta como un elemento integrador que visibiliza los valores del líder (Feng et al., 2018).

La confianza conduce al empleado a querer asumir riesgos, bajo una fuerte realimentación positiva del líder, que se traduce en mayores niveles de motivación intrínseca y comportamiento creativo (Sharma et al., 2019). De igual modo, Tan et al. (2019) concluyen que la confianza transformada en una alta identificación con la apertura a la experiencia genera una convicción creativa común que puede derivar en sinergias y comportamientos creativos. Por último, Heyns y Rothmann, (2018) resaltan que la confianza es parte de una percepción adecuada de autonomía y competencia como características básicas de una estable motivación intrínseca (Stone et al., 2009).

El líder ético se caracteriza por tomar decisiones justas y equilibradas; a tal efecto, la percepción de justicia motiva intrínsecamente al empleado pues considera que es parte de una obligación mutua vinculante (Feng et al., 2018). En esa dirección, Stouten et al. (2012) exponen que el liderazgo ético reúne equidad procesal (percepción de justicia en el proceso de toma de decisiones), distributiva (percepción de justicia en los resultados) e interpersonal (percepción de justicia respecto al reconocimiento y trato recibidos) lo que además de inhibir los comportamientos éticamente desviados también mejora la motivación intrínseca del seguidor (Feng et al., 2018). Por su parte, Tan et al. (2019) indican que cuando el empleado siente que los procesos son justos incrementa su comportamiento creativo, pues eso le muestra que la autoridad valora y respeta sus contribuciones. A su vez, un hábitat organizacional que distribuye equitativamente las recompensas es más fácil que dé origen a comportamientos creativos por parte del empleado; de manera que, los factores contextuales cuando son percibidos como positivos desarrollan una mayor creatividad (Shalley et al., 2004). De igual forma, el líder ético

se preocupa de una manera sincera por el empleado lo que incrementa su satisfacción y eso propicia que su desempeño se torne creativo (Mo et al., 2019).

El liderazgo ético, como ejemplo a seguir, transmite conductas morales que el seguidor interioriza como propias; teniendo en cuenta, que las actitudes éticas de los superiores tienen mayor impacto que las de los pares (Javed et al., 2018). En consecuencia, los valores éticos pasan a ser un factor intrínseco de la labor que generan un mayor interés, desafío y motivación en el empleado (Yidong & Xinxin, 2013). Conjuntamente, un clima ético donde el empleado siente la libertad de decidir en función de los valores percibidos es más fácil que se fundamente en comportamientos creativos (Markey et al., 2021; Santiago-Torner, 2023a).

Por otra parte, el líder ético delega en el seguidor lo que incrementa sus competencias y la sensación de que su posición es autónoma; por eso, este nuevo estatus lo motiva a nivel intrínseco e incentiva su creatividad (Hayat et al., 2020). De igual forma, la supervisión tolerante de este estilo de liderazgo reduce la sensación de agotamiento en el seguidor, lo que repercute positivamente en su motivación y en su comportamiento creativo (Chuang et al., 2022). En ese sentido, Javed et al. (2018) indican que el liderazgo ético a través de su constante interacción con el empleado suscita estados de ánimo positivos que estimulan el pensamiento divergente, lo que incrementa la motivación intrínseca y el comportamiento creativo. Todo esto justifica de una manera sólida el papel moderador del líder ético.

Los resultados obtenidos son originales desde diferentes puntos de vista: el primero, especifica que las organizaciones estudiadas tienen una estructura jerárquica horizontal que tiende a favorecer una interrelación homogénea y equilibrada entre líder y miembro, con un elevado sustento emocional e interacciones constantes que consolidan el rol del empleado (Mo et al., 2019). Por esa razón, las diferentes percepciones de liderazgo, bajo (46); medio (52); alto

(60), modifican la curva positivamente (figura 7), lo que muestra un hábitat organizacional que se ajusta a través de sólidas relaciones de confianza y unos objetivos compartidos (Arshad et al., 2021). Por lo anterior, tan sólo bajo una perspectiva muy débil de liderazgo ético la línea desciende y se torna negativa.

Para finalizar, esta investigación se diferencia de otros desde varios puntos de vista. En primer lugar, la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo es difícil que pueda establecerse bajo un patrón lineal (Feng et al., 2018; Miao et al., 2013; Mo et al., 2019). Efectivamente, una baja motivación hacia una tarea específica impide que el individuo se esfuerce y experimente un estado suficiente de concentración para que su desempeño se oriente hacia lo original y valioso (Augustyniak et al., 2016). En ese orden, se encontró un diseño curvilíneo en el que sólo una relevante motivación intrínseca hará que el empleado se sumerja en sus funciones y emplee mecanismos como la persistencia para dirigir su comportamiento hacia la novedad e intentar así resolver un problema.

En segundo lugar, aspectos asociados al comportamiento creativo como la apertura a la experiencia o la escrupulosidad están condicionados por factores contextuales como el liderazgo. Por esa razón, un entorno de trabajo caracterizado por una gestión ética es posible que motive al empleado para dirigir sus características personales hacia la innovación y el comportamiento creativo (Javed et al., 2020). No obstante, una percepción débil de liderazgo ético puede inclinar al seguidor hacia respuestas mecánicas que eviten el riesgo. En tal sentido, la relación entre liderazgo ético y comportamiento creativo está sujeta a una interpretación subjetiva; esto quiere decir que, una baja o alta percepción de este estilo de dirección, generará reacciones opuestas que obstaculicen o beneficien las conductas creativas. Bajo ese enfoque, se propone que la unión entre estos constructos es curva en forma de U.



## 5 Conclusiones

En este estudio, se profundizó en la relación entre la motivación intrínseca, el liderazgo ético y el comportamiento creativo en el Sector Eléctrico Colombiano. Los resultados revelaron aspectos intrigantes que enriquecen nuestra comprensión de estas interacciones.

Primero, se confirmó que la motivación intrínseca impacta directamente en el comportamiento creativo del empleado, pero de manera no lineal. Este descubrimiento desafía concepciones anteriores y subraya la importancia de una motivación sólida para potenciar los comportamientos creativos. La relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo necesita de un interés constante por la tarea, cuando este se debilita el individuo desvía intencionalmente su mirada y suspende su flexibilidad cognitiva; de manera que, la intensidad de la asociación disminuye.

Segundo, se encontró una relación curvilínea entre el liderazgo ético y el comportamiento creativo, distanciándose de modelos previos. Este hallazgo sugiere que la percepción del liderazgo ético puede influir de manera distinta en el comportamiento creativo, lo que abre nuevas perspectivas para investigaciones futuras. El comportamiento creativo depende de la profundidad que tenga la relación líder-miembro. La baja interacción entre ambos evita que el seguidor disponga de la información suficiente para acreditar su competencia. Por esa razón, evita el riesgo y su actitud tiende a la pasividad. En cambio, un vínculo apoyado en la amistad y la cercanía construye un estado de ánimo idóneo que, junto con una alta flexibilidad, amplifica la conducta creativa.

De la misma manera, se demostró que el liderazgo ético actúa como un moderador positivo en la relación entre la motivación intrínseca y el comportamiento creativo. Esta

validación de la tercera hipótesis resalta un aspecto poco explorado hasta ahora y destaca la importancia de un liderazgo ético para potenciar el comportamiento creativo de los empleados intrínsecamente motivados. El liderazgo ético a través de sus valores asociados se convierte en un factor determinante para que la motivación intrínseca del seguidor se transforme en un comportamiento creativo. Sin duda, la escucha activa, la confianza o la percepción de justicia son elementos lo suficientemente integradores para que el empleado considere que su labor es significativa y digna de un esfuerzo superior.

Este estudio no solo aporta conocimientos significativos al campo de las organizaciones, sino que también ofrece *insights* prácticos para mejorar la gestión en el Sector Eléctrico Colombiano y en otros entornos laborales similares. Los hallazgos aquí presentados abren nuevas puertas para investigaciones futuras y sugieren áreas de enfoque para impulsar el comportamiento creativo y la productividad en las organizaciones.

## **6 Implicaciones**

### **6.1 Implicaciones teóricas**

Este estudio tiene algunas implicaciones teóricas. El efecto moderador del liderazgo ético en la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo es una nueva contribución a la literatura existente. A su vez, la relación curvilínea entre motivación intrínseca y comportamiento creativo proporciona un nuevo criterio para entender el sentido de esa asociación y construye un esquema de contraste respecto a los patrones lineales. Por último, la solidez de los constructos mejora la validez de esta propuesta de investigación.

### **6.2 Implicaciones prácticas**

Diferentes investigaciones han demostrado que la repercusión del estilo de liderazgo y de las recompensas extrínsecas o intrínsecas dependen tanto de los valores como de la personalidad de los empleados (Malik & Butt, 2017). De acuerdo con eso, una primera implicación práctica es el desarrollo de procesos de selección basados en rasgos de la personalidad como: integridad, apertura a la experiencia, autoeficacia, escrupulosidad y perseverancia; características, que son compartidas tanto por la motivación intrínseca como por el comportamiento creativo. Al mismo tiempo, Van Scotter y Roglio, (2020) advierten que las personas con niveles altos de neuroticismo o baja amabilidad pueden tender a comportamientos poco éticos. Además, la apertura a la experiencia debe equilibrarse con una clara inclinación hacia una conducta adherida a la norma; específicamente, con una alta conciencia a modo de autorregulador para que el comportamiento creativo se vincule a iniciativas éticas. En relación con eso, Asif et al., (2022)

apuntan que los líderes éticos tienen la habilidad para promover contextos donde predomine la norma, el clima moral y el trato justo lo que inspira a los seguidores para mostrar un comportamiento parecido (Sookdawoor & Grobler, 2022).

Malik et al., (2019) aclaran que la motivación intrínseca es un rasgo conductual que depende también de la tarea en sí misma. En consecuencia, la motivación intrínseca y el comportamiento creativo se unen mediante la capacidad de adaptación, la persistencia y la posibilidad de asumir riesgos; es decir, que existe un compromiso cognitivo profundo entre el individuo y la problemática asociada a la tarea. Al igual que, Malik et al., (2019) especifican que los empleados motivados intrínsecamente muestran unos amplios márgenes de comportamiento creativo; a tal efecto, es posible dirigir esos estímulos para afrontar problemas de diferente índole con comportamientos creativos radicales e incrementales. Por esta razón, es fundamental reevaluar la complejidad de la labor, a través de nuevas perspectivas que rediseñen del trabajo, para enriquecer la motivación intrínseca del empleado y poder lograr tipos específicos de comportamientos creativos en función de las condiciones organizacionales. En realidad, este es un aspecto fundamental para afrontar con éxito la resolución de problemas inmediatos (creatividad incremental) o lograr enfoques con altos grados de novedad (creatividad radical) que sean parte de la adaptación a entornos inesperados como la pandemia Covid-19 (Chuang et al., 2022).

Además, las personas orientadas a metas de aprendizaje (LGO) se caracterizan por el deseo tácito de aumentar sus competencias para poder intervenir con eficacia en diferentes tareas, con independencia del riesgo y de la incertidumbre; dicho así, priorizando la oportunidad de aprendizaje por encima del posible fracaso (Bakker et al., 2020). Además, el liderazgo ético establece una fuerte cultura colectiva caracterizada por un ambiente positivo que contribuye en la

confianza del empleado para compartir experiencias y conocimientos clave, sin el temor de perder capacidad intelectual diferencial y experta que lo haga menos competitivos. Por lo tanto, el empleado percibe un intercambio justo de recursos que le permite enfocarse en perfeccionar tanto comportamientos creativos radicales, como incrementales. De ahí, la importancia de disociar a los empleados con una orientación a objetivos de rendimiento (PGO) de los que estén motivados por metas de aprendizaje (LGO) ya que mostrarán comportamientos creativos diferentes y las dinámicas motivacionales diferirán entre extrínsecas e intrínsecas.

Por último, el desarrollo eficaz de intercambio de conocimiento (KS) permite a las organizaciones ser más proactivas e innovadoras al contar con un mayor número de recursos y competencias. En esa dirección el liderazgo ético se asocia con características creativas e innovadoras radicales e incrementales a través del intercambio de conocimiento tácito y explícito que son determinantes para el comportamiento creativo y la innovación mediante un marco motivacional intrínseco común (Lei et al., 2019).

## **7 Recomendaciones**

### **7.1 Limitaciones y futuras investigaciones**

La principal limitación de este estudio es la transversalidad que evita determinar con exactitud una relación temporal apropiada. Por esa razón, se abren vías para investigaciones de corte longitudinal que corroboren la causalidad de los resultados. Asimismo, el poder evaluar como la motivación intrínseca incide sobre la personalidad creativa, a través de un estilo de liderazgo ético, cerraría el efecto que tiene este tipo de motivación sobre las particularidades más destacadas de la creatividad. Por otro lado, los rasgos de la personalidad se han analizado ampliamente; no obstante, su efecto moderador podría explicar con más exactitud la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo. Para concluir, el efecto del liderazgo ético en la mayoría de los países de América Latina sigue siendo un interrogante que necesita ser analizado con mayor profundidad.

## Referencias

- Alam, I., Kartar Singh, J. S., & Islam, M. U. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business & Management*, 8(1), 1978371. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Ali, A., Abbas, S. F., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Ishaque Chaudhary, M. A., & Yousaf, L. (2022). Mediating role of employees' intrinsic motivation and psychological safety in the relationship between abusive supervision and innovative behavior: An empirical test in IT sector of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2039087. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2039087>
- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857–869. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
- AlQhaiwi, L. A. A. & R. B., & Abukaraki, R. B. (2021). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Supporting Creative Behavior of Managers (An Empirical Study on Medium-Sized Enterprise In Amman City-Jordan). *International Journal of Entrepreneurship*, 25(1S), 1–11.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. En *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167). JAI Press Inc. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Amabile\\_A\\_Model\\_of\\_CreativityOrg.Beh\\_v10\\_pp123-167.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf)
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)

- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13(1), 100–139. <https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139>
- 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>
- Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative Behavior in Nursing Context: A Concept Analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237–244. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.11.003>
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342–366. <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>
- Augustyniak, R., Ables, A., Guilford, P., Lujan, H., Cortright, R., & Dicarlo, S. (2016). Intrinsic motivation: An overlooked component for student success. *Advances in physiology education*, 40, 465–466. <https://doi.org/10.1152/advan.00072.2016>
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical



- Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Nassen, K. D. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*, 89(1), 393–421. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00068-2)
- 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: An International Review*, 69(2), 351–378.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Bohórquez, E. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390.
- 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>
- Brito, L. Al. (2022). *Revisión bibliográfica sobre la importancia del liderazgo ético en las organizaciones empresariales*. Universidad del Azuay.  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11729/1/17258.pdf>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- 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>
- Camilleri, M. A. (2021). The Employees' State of Mind during COVID-19: A Self-

- Determination Theory Perspective. *Sustainability*, 13(7), Article 7.  
<https://doi.org/10.3390/su13073634>
- Chacón-Henao, J., López-Zapata, E., & Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: El rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 32–44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Chang, Y.-S., Lin, H.-C., Chien, Y.-H., & Yen, W.-H. (2018). Effects of creative components and creative behavior on design creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 29, 23–31.  
<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.05.007>
- Chen, A. S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. En *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Christensen, A. P., Cotter, K. N., & Silvia, P. J. (2019). Reopening Openness to Experience: A Network Analysis of Four Openness to Experience Inventories. *Journal of Personality Assessment*, 101(6), 574–588. <https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1467428>
- Chuang, C.-S., Chen, Y.-W., Zeng, B.-Y., Hung, C.-M., Tu, Y.-K., Tai, Y.-C., Wu, Y.-C., Hsu, C.-W., Lei, W.-T., Wu, S.-L., Stubbs, B., Carvalho, A. F., Su, K.-P., Chen, T.-Y., Tseng, P.-T., Wu, M.-K., & Tsai, C.-H. (2022). Effects of modern technology (exergame and virtual reality) assisted rehabilitation vs conventional rehabilitation in patients with Parkinson's disease: A network meta-analysis of randomised controlled trials. *Physiotherapy*, 117, 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.physio.2022.07.001>

- Cruz, N. M., Pérez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro*. 27.
- Daft, R. L. (2015a). *Management*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2015b). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.  
[https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Esguerra, G. A. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: Una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 109–119.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>
- Feist, G. J. (1998). A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290–309.

- [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5)
- 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>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology, 10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- 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/10.2307/3150980>
- Fowler, S. (2014). *Why Motivating People Doesn't Work . . . and What Does: The New Science of Leading, Energizing, and Engaging*. Berrett-Koehler Publishers.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals, 1*(1), 439–477. <https://doi.org/10.1080/078559814>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- González, J. J., & Rodríguez, M. T. R. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Hu, C. (2020). Angels and devils?: How do benevolent and authoritarian leaders differ in shaping ethical climate via justice perceptions across cultures? *Business Ethics: A European Review, 29*(2), 388–402.

- <https://doi.org/10.1111/beer.12260>
- Hair, J., Black, W., Barry, B., & Rolph, A. (2006). *Multivariate Data Analysis*.  
<https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/2925>
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*, 139–151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hayat, M., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Rasool, H., & Su, X. (2020). Unraveling the Effects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Subjective Well-Being and Social Media in the Hotel Industry. *Sustainability*, *12*(20), 8333.  
<https://doi.org/10.3390/su12208333>
- 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>
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. (2015). *Extrinsic and Intrinsic Motivation*. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1a ed.). McGraw Hill.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2018). Volitional trust, autonomy satisfaction, and engagement at work. *Psychological Reports*, *121*(1), 112–134.  
<https://doi.org/10.1177/0033294117718555>
- Hitka, M., Durian, J., Ližbetinová, L., & Nedeliaková, E. (2023). Article Crisis COVID-19 and

- Changes in Motivation in the Public. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 31.  
<https://doi.org/10.46585/sp31011711>
- Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A. B., & Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1818998.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998>
- Javed, B., Khan, A. K., Arjoon, S., Mashkoo, M., & Haque, A. ul. (2020). Openness to Experience, Ethical Leadership, and Innovative Work Behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 211–223. <https://doi.org/10.1002/jocb.360>
- Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 388–405.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.56>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549.  
<https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2019). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 61–80. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2019-0042>
- Keith, N., Hodapp, V., Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Cross-sectional and longitudinal confirmatory factor models for the German Test Anxiety Inventory: A

- construction validation. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 16(3), 251–270. <https://doi.org/10.1080/1061580031000095416>
- Knippenberg, D. van, & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person  $\times$  situation interactions in employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 105. <https://doi.org/10.1037/apl0000486>
- Lei, H., Ha, A. T. L., & Le, P. B. (2019). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: The mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 849–862. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0180>
- 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>
- Liu, X., Liao, H., Derfler-Rozin, R., Zheng, X., Wee, E. X. M., & Qiu, F. (2020). In line and out of the box: How ethical leaders help offset the negative effect of morality on creativity. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1447–1465. <https://doi.org/10.1037/apl0000489>
- Malik, M. A. R., & Butt, A. N. (2017). Rewards and creativity: Past, present, and future. *Applied Psychology: An International Review*, 66(2), 290–325. <https://doi.org/10.1111/apps.12080>
- Malik, M. A. R., Choi, J. N., & Butt, A. N. (2019). Distinct effects of intrinsic motivation and extrinsic rewards on radical and incremental creativity: The moderating role of goal orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 1013–1026. <https://doi.org/10.1002/job.2403>
- Markey, K., Ventura, C. A. A., Donnell, C. O., & Doody, O. (2021). Cultivating ethical

- leadership in the recovery of COVID-19. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 351–355. <https://doi.org/10.1111/jonm.13191>
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Y. V. (2005). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80–101. <https://doi.org/10.1111/joop.12035>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- 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>
- Monahan, K. (2012). *A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations*. 5.
- Namono, R., Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2022). Activating creative behaviour of academic knowledge workers in selected public universities in Uganda: The role of hope. *New Ideas in Psychology*, 65, 100930. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2021.100930>
- Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L. D., & Aquino, K. (2018). Play at work: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 44(1), 161–190. <https://doi.org/10.1177/0149206317731519>
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.



- <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Qu, X., Zhang, R., Zhang, M., Diao, M., Xue, Y., & Huang, S. (2017). Organizational Innovation of Apical Actin Filaments Drives Rapid Pollen Tube Growth and Turning. *Molecular Plant*, *10*(7), 930–947. <https://doi.org/10.1016/j.molp.2017.05.002>
- Reglero, J. (2022). *La importancia del sector energético en la economía*. <https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20-%20Sector%20energético.pdf>
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, *101*(3), 435–457. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0730-8>
- Resolución No 8430, 8430 (1993). <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf>
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.
- Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (1a ed.). Ediciones Octaedro. <https://www.buscalibre.com.co/libro-recursos-humanos-direccion-y-gestion-de-personas-en-las-organizaciones/9788499218236/p/47387635>
- Salazar-Carvajal, P. F., Herrera-Sánchez, I. M., Rueda-Méndez, S., & León-Rubio, J. M. (2014). El efecto de la conservación de recursos sobre la intención emprendedora en el contexto de crisis económica: El rol moderador de la autoeficacia y la creatividad. *Anales de Psicología*, *30*(2), 549–559. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.2.159281>
- Sánchez Flores, A. F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia*

- Universitaria*, 13(1), 102–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Santiago-Torner, C. (2023a). 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. (2023b). Liderazgo ético y clima benevolente. El efecto mediador de la autoeficacia creativa y el moderador del compromiso de continuidad. *Revista Galega de Economía*, 1–29. <https://doi.org/10.15304/rge.32.3.9092>
- Santiago-Torner, C. (2023c). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), Article 45. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Santiago-Torner, C., & Muriel-Morales, N. M. (2023). Liderazgo ético, motivación intrínseca y comportamiento creativo en el sector eléctrico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1648–1666. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.16>
- 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>
- Sarmawa, I. W. G., Widayani, A. A. D., Sugianingrat, I. A. P. W., & Martini, I. A. O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1818368. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818368>
- Savater, F. (2014). *Ética para la empresa* (Vol. 1). CONECTA.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of

- individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 712–734. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Siyal, M., Siyal, S., Wu, J., Pal, D., & Memon, M. (2021). Consumer Perceptions of Factors Affecting Online Shopping Behavior: An Empirical Evidence From Foreign Students in China. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 19, 1–16. <https://doi.org/10.4018/JECO.2021040101>
- Sookdawoor, O., & Grobler, A. (2022). The dynamics of ethical climate: Mediating effects of ethical leadership and workplace pressures on organisational citizenship behaviour. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2128250. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128250>
- Spivack, A. J., & Milosevic, I. (2018). Perceived Location Autonomy and Work Environment Choice: The Mediating Influence of Intrinsic Motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 325–348. <https://doi.org/10.1177/0021886318764353>

- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91.  
<https://doi.org/10.1177/030630700903400305>
- Stouten, J., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Tan, C., Lau, X., Kung, Y., & Kailsan, R. A. (2019). Openness to experience enhances creativity: The mediating role of intrinsic motivation and the creative process engagement. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 109–119.  
<https://doi.org/10.1002/jocb.170>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Torres, C., & Seijo, C. (2022). Liderazgo ético: Una perspectiva organizacional en contextos globales. *Revista Científica Saperes Universitas*, 5(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.53485/rsu.v5i2.234>
- Tsaur, S.-H., Hsu, F.-S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- Tu, Y., & Lu, X. (2016). Do Ethical Leaders Give Followers the Confidence to Go the Extra Mile? The Moderating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 129–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2463-6>
- Van Scotter, J. R., & De Déa Roglio, K. (2020). CEO bright and dark personality: Effects on

- ethical misconduct. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 451–475.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-4061-5>
- Vilà Baños, R., Torrado Fonseca, M., & Reguant Alvarez, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: Un ejemplo práctico. *REIRE: revista d'innovació i recerca en educació*, 12(2), 10.
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T., & Tsai, M.-T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79–89.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>
- Wang, J., Kim, H.-R., & Kim, B.-J. (2021). From Ethical Leadership to Team Creativity: The Mediating Role of Shared Leadership and the Moderating Effect of Leader–Member Exchange Differentiation. *Sustainability*, 13, 11280. <https://doi.org/10.3390/su132011280>
- Wanzer, D., Finley, K., Zarian, S., & Cortez, N. (2018). Experiencing Flow While Viewing Art: Development of the Aesthetic Experience Questionnaire. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 14. <https://doi.org/10.1037/aca0000203>
- Yang, F. R., & Chen, C.-H. V. (2023). Having fun! The role of workplace fun in enhancing employees' creative behaviors in Chinese work settings. *Heliyon*, 9(3), e14597.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14597>
- 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>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative

Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

## **Anexos**

Los siguientes anexos contienen documentos de interés para el proceso de trabajo de grado, encuesta y artículo científico (versión publicada).

**Anexo No 1. Encuesta**

**Anexo No 2. Artículo científico**