

# **Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad dentro del sector eléctrico colombiano**

## **El papel mediador de la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca**

**Carlos SANTIAGO-TORNER**  
carlos.santiago@uvic.cat  
Universitat de Vic-Universitat  
Central de Catalunya  
(España)

# **Curvilinear relationship between ethical leadership and creativity within the Colombian electricity sector**

## **The mediating role of work autonomy, affective commitment, and intrinsic motivation**

### **Resumen/Abstract**

#### **1. Introducción**

#### **2. Marco teórico**

##### **2.1. Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad**

##### **2.2. Liderazgo ético, autonomía laboral, compromiso afectivo y creatividad**

##### **2.3. Liderazgo ético, motivación intrínseca y creatividad**

#### **3. Método**

##### **3.1. Participantes**

##### **3.2. Instrumentos**

##### **3.3. Procedimiento**

#### **4. Análisis de datos**

#### **5. Resultados**

##### **5.1. Análisis factorial confirmatorio**

##### **5.2. Validez convergente y discriminante**

##### **5.3. Análisis de mediación múltiple**

#### **6. Discusión acerca de los resultados**

#### **7. Conclusiones**

#### **8. Bibliografía**

# Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad dentro del sector eléctrico colombiano

## El papel mediador de la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca

Carlos SANTIAGO-TORNER  
carlos.santiago@uvic.cat  
Universitat de Vic-Universitat  
Central de Catalunya  
(España)

## Curvilinear relationship between ethical leadership and creativity within the Colombian electricity sector

### The mediating role of work autonomy, affective commitment, and intrinsic motivation

#### Citar como/cite as:

Santiago-Torner C (2023). Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad dentro del sector eléctrico colombiano. El papel mediador de la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca. *Iberoamerican Journal of Development Studies* 12(1):74-100.  
DOI: 10.26754/ojs\_ried/ijds.769

#### Resumen

El sector eléctrico colombiano promueve la transparencia de una forma colectiva desde el año 2015 con buenas prácticas y un estilo de liderazgo ético como fuentes principales de crecimiento. Conjuntamente, la situación de incertidumbre mundial en la que estamos inmersos desde el año 2020 ha convertido a la creatividad en una de las principales ventajas competitivas organizacionales. Por eso, con esta investigación, se tiene como objetivo considerar si el estilo de liderazgo ético prevalente en el sector estudiado se relaciona con la creatividad mediante la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca como variables mediadoras, utilizando un esquema metodológico cuantitativo y transversal con una muestra de 448 participantes. De los resultados se destaca que la asociación entre liderazgo ético y creatividad no es lineal, sino curvilínea. Además, la baja estructuración de tareas y el empoderamiento, junto con el fortalecimiento de competencias del seguidor y las relaciones de confianza que afianzan su autodesarrollo y autoeficacia, mejoran la autonomía laboral, la motivación intrínseca y el compromiso afectivo, lo que hace más significativa la mediación entre liderazgo ético y creatividad, que a su vez se fortalece a través de siete efectos indirectos.

**Palabras clave:** liderazgo ético, autonomía laboral, compromiso afectivo, motivación intrínseca, creatividad, ética.

#### Abstract

The Colombian electricity sector has promoted transparency collectively since 2015 with good practices and an ethical leadership style as the main sources of growth. Together, the situation of global uncertainty in which we have been immersed since 2020 has made creativity one of the main organizational competitive advantages. For this reason, this research aims to consider whether the prevailing ethical leadership style in the sector studied is related to creativity through work autonomy, affective commitment, and intrinsic motivation as mediating variables, using a quantitative and cross-sectional methodological scheme with a sample of 448 participants. From the results, it is highlighted that the association between ethical leadership and creativity is not linear but curvilinear. In addition, the low structuring of tasks and empowerment, together with the strengthening of the follower's skills and the relationships of trust that strengthen their self-development and self-efficacy, improve work autonomy, intrinsic motivation, and affective commitment, which makes the mediation between leadership more significant. ethics and creativity, which in turn is strengthened through seven indirect effects.

**Keywords:** ethical leadership, work autonomy, affective commitment, intrinsic motivation, creativity, ethics.

# 1 Introducción

Iniciando el siglo XXI, Windsor (2006) redefine a la «ética empresarial» como un compromiso moral con el cual se reflexiona sobre los límites y las responsabilidades de la empresa respecto a los grupos de interés, y su naturaleza está asociada a la integridad moral.

De ahí la importancia de un comportamiento ético que evite una distorsión en los métodos empleados para conseguir objetivos estratégicos que cualquier organización necesita para su estabilidad (Lee *et al.* 2013), puesto que las mismas dinámicas organizacionales tienden a desdibujar el papel de una conducta ética en beneficio de la propia supervivencia empresarial (Feng *et al.* 2018). En ese sentido, el liderazgo tiene un papel crucial por su poder de influencia como referente organizacional; es decir, que su gestión puede alterar el proceso moral del empleado e inducirlo a desenvolverse de forma incorrecta si este percibe señales de abuso o injusticia (Ünal *et al.* 2012). Por consiguiente, la pertinencia de incorporar al liderazgo el concepto de «ética», como una manera independiente y analítica de afrontar los principios aprendidos, en lugar de aceptarlos sin ningún tipo de crítica (Bhatti *et al.* 2020).

Desde ese punto de vista, nace el liderazgo ético como un balance positivo del comportamiento amoral e inicialmente se apoya en características personales como la integridad, la honradez o la confiabilidad (Treviño *et al.* 2003). Además, y dentro de un contexto actual, investigadores como Markey *et al.* (2021) plantean que el liderazgo ético puede ser de gran utilidad pues, entre sus características, además de la asertividad, destacan el altruismo, la entereza, la empatía, la audacia y la resiliencia. A tal efecto, la resiliencia ajustada al liderazgo ético incide eficazmente en la conducta del trabajador (Hofmeyer y Taylor 2021). Por lo tanto, es una característica básica para afrontar un nuevo escenario, donde la actividad laboral se ha trasladado al hogar y en la que el bienestar psicológico depende de la rápida adaptación a este nuevo entorno de trabajo (Kapoor y Kaufman 2021). En un sentido parecido muchas organizaciones, para afrontar el nuevo contexto propuesto por la pandemia COVID-19, han tenido que utilizar la creatividad, la proactividad y la resiliencia como respuestas adaptativas (Kapoor y Kaufman 2021).

De lo citado con anterioridad, nace parte de la pertinencia de esta investigación, pues el sector estudiado, el eléctrico colombiano, establece que tanto la creatividad como la innovación son factores primordiales para su crecimiento (Calábria *et al.* 2018). Al mismo tiempo, la industria analizada impulsa una iniciativa desde el año 2015, con el objetivo de hacer frente a la corrupción mediante un estilo de liderazgo ético. Por lo tanto, conocer cómo se relacionan la creatividad y el liderazgo ético dentro del segmento de estudio será de vital importancia, pues la persona autóctona de Colombia siente que el compromiso, el sentido de grupo y el afecto

organizacional son importantes en sus vidas (Páez y Salgado 2016) y está dispuesto a construir desde el ámbito empresarial, donde un estilo de liderazgo ético será decisivo para generar un clima justo en un país donde prima la desigualdad.

Al mismo tiempo, existen variables como la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca, que se vinculan tanto al liderazgo ético como a la creatividad y hacen más fácil su explicación, actuando con un efecto mediador.

En ese sentido, y según Zhou (2020), la autonomía laboral incluye desde el hacer hasta el alcance de lo hecho por parte del empleado y se caracteriza por una baja estructuración de las tareas que beneficia su desarrollo creativo. Sobre eso el liderazgo ético promueve un alto grado de autonomía, que afianza la sensación de que el empleado puede razonar o proceder sin sentirse condicionado, lo que impulsa una creciente motivación intrínseca (Ryan y Deci 2000). Por lo tanto, Shareef y Atan (2019) exponen que el liderazgo ético tiene un papel clave en la relación con el empleado, pues estimula un tipo de intercomunicación y *feedback* basados en el respeto y en el accionar moral, que tiende a fortalecer sus capacidades a través de una mayor autonomía laboral. Asimismo, el liderazgo ético actúa como catalizador de relaciones de confianza recíprocas donde el seguidor puede expresarse mediante un alto grado de autonomía laboral y todo esto repercute en su capacidad creativa (Wang y Cheng 2010).

De igual forma, el liderazgo ético promueve al empleado empoderándolo, mediante actividades que fortalecen sus competencias y su autonomía laboral, elementos básicos para un mayor compromiso organizacional y, en concreto, un mejor compromiso afectivo (Demirtas y Akdogan 2015). En tal sentido, el compromiso afectivo se caracteriza por la adhesión y afinidad que tiene un empleado respecto a su organización, y que se consolida con un apoyo más orgánico, un control equilibrado y un trato justo (Semedo *et al.* 2016). Al respecto, el liderazgo ético favorece el intercambio líder-miembro con un alto apoyo emocional, que fortalece el rol del empleado y su compromiso afectivo (Treviño *et al.* 2006). Por eso, Amabile *et al.* (2005) especifican que el trabajador comprometido se siente más tranquilo, lo que le posibilita alcanzar una mejor aptitud creativa.

Por otra parte, cabe resaltar la motivación intrínseca como tercer elemento que fortalece al liderazgo ético y se pone de manifiesto cuando el ser humano lleva a cabo una tarea con el único objetivo de hacerla por deleite, sin ningún estímulo externo y con ausencia de condiciones materiales concretas (Deci y Ryan 1985). Por lo tanto, es innegable que la motivación intrínseca del trabajador se ve afectada tanto por el valor de la tarea como por el estilo de liderazgo y, en ese sentido, el ético favorece la impronta de autonomía, autorrealización y competencia (Shareef y Atan 2019). A la vez, estudios muy nuevos, como los de Shafi *et al.* (2020), entre otros, demuestran que la motivación intrínseca incide positivamente en el desempeño creativo del empleado.

Respecto a los antecedentes, varias investigaciones recientes (Feng *et al.* 2018, Mo *et al.* 2019, Li *et al.* 2021) establecen relaciones entre liderazgo ético y creatividad ya sea de forma lineal o curvilínea. Algunas, como las de Asif *et al.* (2019), utilizan el compromiso afectivo como variable mediadora. Otras recurren a la motivación intrínseca como factor de mediación (Feng *et al.* 2018). En un sentido casi igual, Dhar *et al.* (2016) se basan en la autonomía laboral como variable que media la asociación entre liderazgo ético y creatividad. Ahora bien, es importante mencionar que no hay estudios, al menos dentro de revistas de alto impacto, que utilicen la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca de forma conjunta para explicar la relación entre liderazgo ético y creatividad, por lo que esta investigación pretende aportar nuevo valor teórico y una relación precursora entre variables que sean útiles a nivel metodológico, para poder dar respuesta a algunos interrogantes planteados dentro del ámbito científico con rigurosidad, de forma que contribuya, además, al avance de temáticas con alta repercusión. Por último, es significativo mencionar que el diseño utilizado para abordar este artículo ha sido a través de un análisis cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional y explicativo. En cuanto al objetivo, se trata de evaluar el vínculo entre liderazgo ético y creatividad a través de la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca como variables mediadoras.

## 2 Marco teórico

### 2.1. Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad

El liderazgo ético suscita, a través de compensaciones equitativas, una mayor proactividad por parte del empleado y que este solventa problemas o se anticipe a ellos utilizando la creatividad (Zampetakis y Moustakis 2006). Al mismo tiempo la proactividad requiere de pensamiento creativo y el clima que genera el liderazgo ético, al no estar asociado al castigo, despliega de forma natural proactividad, resiliencia e ideas novedosas (Feng *et al.* 2018), características asociadas a la creatividad (Zutshi *et al.* 2021).

En esa dirección, autores como Mo *et al.* (2019) consideran que un enfoque desmedido en pautas éticas puede suscitar rigidez personal y que esta limite tanto a la creatividad como a la naturalidad necesarias que requiere el pensamiento divergente. De igual modo, Kim (2017) observa cómo el liderazgo ético influye sobre la creatividad en dos caminos aparentemente enfrentados: el primero es la seguridad psicológica que aprueba el intercambio de ideas innovadoras sin temor a las represalias (Asif *et al.* 2019), lo que favorece la creatividad; el segundo es la conformidad con las normas, que repercute negativamente en la creatividad a través del *statu quo*, es decir, que se evita el cambio, al considerarlo innecesario

(Haque *et al.* 2019). De todo esto se extrae que existe una relación curvilínea entre ciertos elementos estresores y la creatividad (Lee *et al.* 2013). Sin embargo, el sentido curvo de esta asociación dependerá de dos aspectos clave que son tanto la calidad de la relación entre líder y seguidor (Teng *et al.* 2020) como el grado de autonomía laboral percibido en esa interacción (Bhatti *et al.* 2020). De lo anterior se desprende la siguiente hipótesis:

*H1.* El liderazgo ético se relaciona significativamente con la creatividad de una forma no lineal sino curvilínea; no obstante, la interacción entre líder y seguidor marcará su aspecto final.

## **2.2. Liderazgo ético, autonomía laboral, compromiso afectivo y creatividad**

Otros autores, como Vélez y Neves (2016), indican que la autonomía laboral hace referencia al nivel de libertad que experimenta un trabajador para poder elegir de qué forma realizar una actividad y que, además, estimula su compromiso afectivo; de ahí la importancia del liderazgo ético como un catalizador de relaciones de confianza recíprocas (Feng *et al.* 2018), donde el empleado puede expresarse e influir a través de un alto grado de autonomía (Piccolo *et al.* 2010) que, además, repercute en su capacidad creativa (Wang y Cheng 2010). De igual forma, el liderazgo ético promueve al empleado (Teng *et al.* 2020) empoderándolo, mediante actividades que fortalecen sus competencias y su autonomía, elementos básicos para un mayor compromiso afectivo (Demirtas y Akdogan 2015).

A su vez, el liderazgo ético repercute en la psicología positiva del individuo a través de la eficacia moral y la resiliencia (Feng *et al.* 2018). Por lo tanto, el líder ético actúa como un dinamizador de estados de ánimo apropiados que impactan tanto en la creatividad (Amabile *et al.* 2005) como en las percepciones de autonomía y compromiso afectivo (Demirtas y Akdogan 2015). Por último, la constancia vinculada a la labor, junto con una adecuada autonomía, fortalece los vínculos afectivos empleado/organización que, al mismo tiempo, propician la puesta en práctica de estrategias innovadoras (Semedo *et al.* 2016); en consecuencia, los trabajadores autónomos y con un alto grado de compromiso afectivo tienden a ser más creativos (Montani *et al.* 2017). De todo se extraen las siguientes hipótesis:

*H2.* La autonomía laboral media significativamente la relación entre liderazgo ético y creatividad.

*H3.* El compromiso afectivo media positivamente la relación entre liderazgo ético y creatividad.

## **2.3. Liderazgo ético, motivación intrínseca y creatividad**

La motivación intrínseca simboliza un modelo hacia la creatividad, la observación y el aprendizaje, cofactores básicos para la

evolución intelectual y social (Fischer *et al.* 2019). En ese mismo sentido, los procederes intrínsecamente reglados son autónomos o autodeterminados, puesto que se alinean con el ser propiamente dicho (Deci y Ryan 1991).

Además, y en el sentido de querer explicar cómo los aspectos sociales y ambientales influyen en la inconsistencia de la motivación intrínseca, autores como Deci y Ryan (1985) formulan la teoría de evaluación cognitiva (TEC) como una subteoría o apéndice de la teoría de la autodeterminación (TAD). La TEC se sustenta en la hipótesis de que existen intereses innatos, de acuerdo con algunas inclinaciones personales, que hacen que la motivación intrínseca se active cuando situaciones específicas, sociales o ambientales impactan sobre ella (Ryan y Deci 2000). Para que esto suceda, al requisito de interrelación adecuada con el entorno (competencia percibida o autoeficacia) se le debe sumar un sentido de autonomía (Hagger *et al.* 2015). De igual forma, en la TEC se plantea el supuesto de que la motivación intrínseca se cataliza a través de la información (*feedback* positivo), el control o la relación motivación/desmotivación (Deci *et al.* 1999). A tal efecto, Feng *et al.* (2018) aseguran que el liderazgo ético tiene una relación positiva con la conducta del seguidor en la búsqueda de *feedback*, lo que eleva los niveles de motivación intrínseca (Hagger *et al.* 2015). Del mismo modo, el liderazgo ético se vincula con una mejor motivación del empleado; es decir, que actúa como una fuerza externa favorable que aumenta su base motivacional, lo que evita que se sienta desamparado y mejore conjuntamente su capacidad creativa (Ouakouak *et al.* 2020).

Por último, cabe mencionar que el liderazgo ético extiende el contexto y las proyecciones laborales, puesto que el empleado no solo pide recompensas económicas o desafíos inherentes a su cargo, sino también dar un significado ideológico al trabajo y que este se vincule a su propio constructo de vida, mejorando además su comportamiento creativo (Piccolo *et al.* 2012). Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

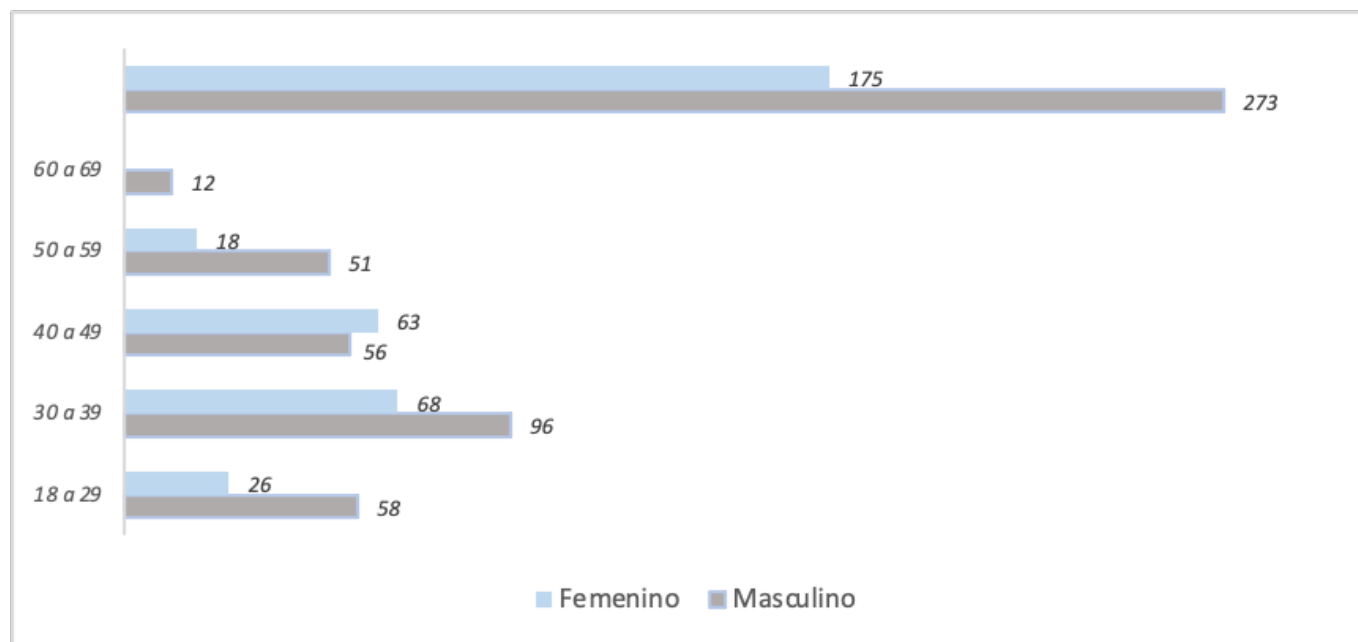
*H4.* La motivación intrínseca media ampliamente la relación entre liderazgo ético y creatividad.

## 3 Método

### 3.1. Participantes

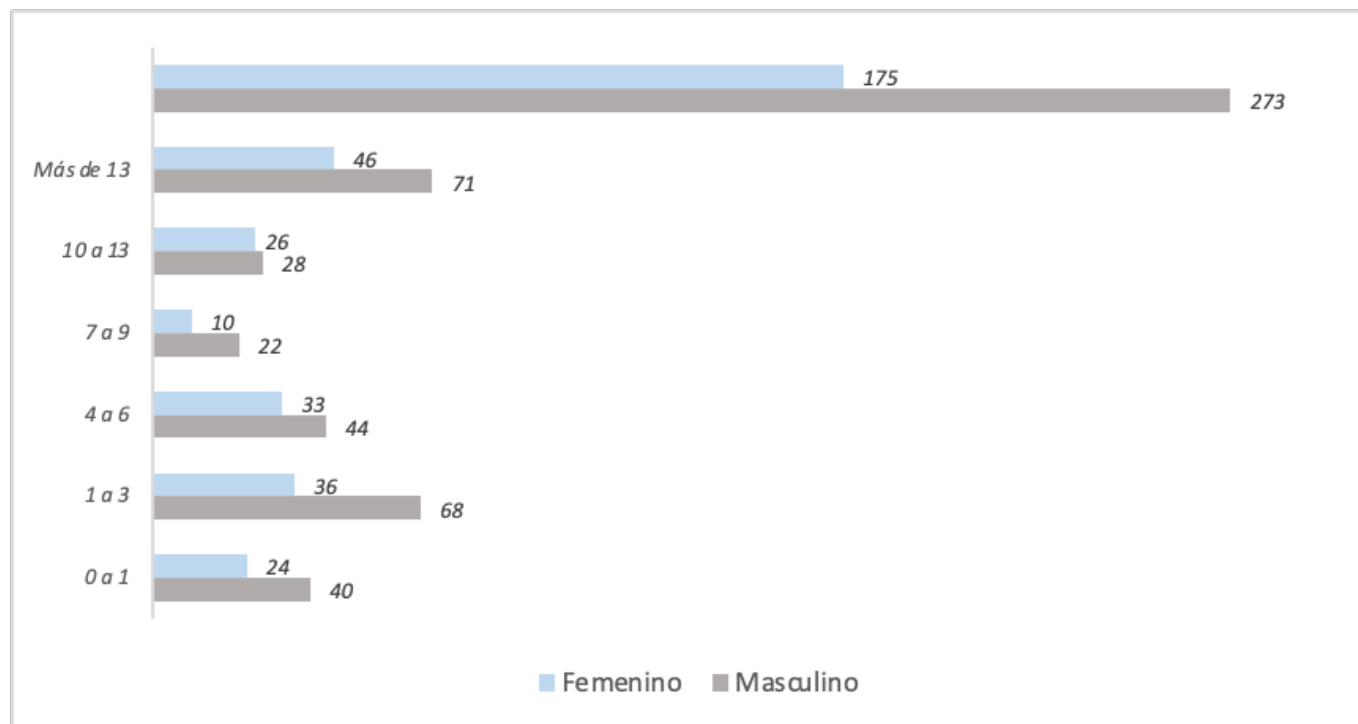
La participación en esta investigación fue de 448 trabajadores integrantes del sector eléctrico colombiano. Se obtuvo participación en las principales ciudades del país: Bogotá, Cali, Medellín, Pereira y Manizales.

En la figura 1, se indica la relación entre los rangos de edad y el sexo de los encuestados.



**Figura 1**  
Rangos de edad por sexo del encuestado  
Fuente: elaboración propia.

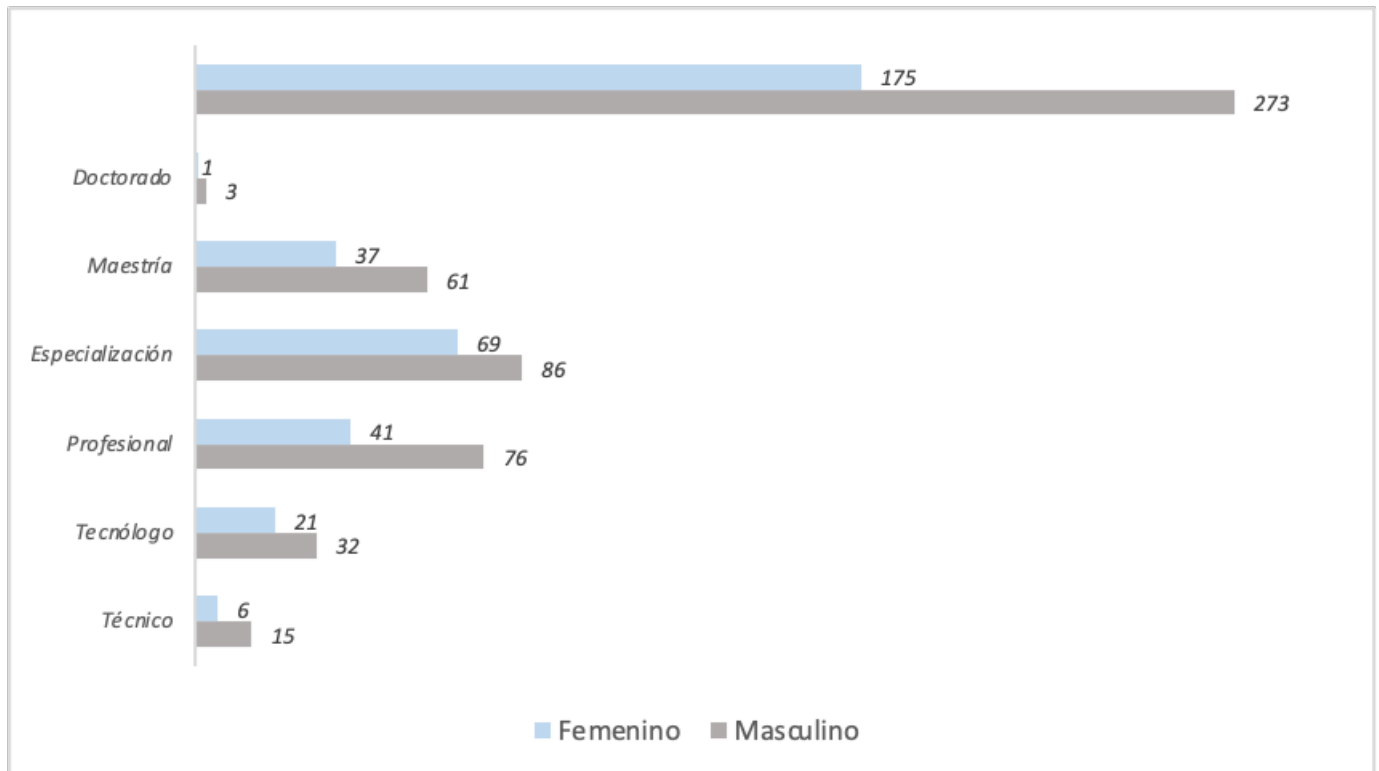
En la figura 2, se muestran los años de permanencia en función del sexo del encuestado.



**Figura 2**  
Años de permanencia por sexo del encuestado  
Fuente: elaboración propia.



En la figura 3, se refleja el nivel de educación formal, dependiendo del sexo del encuestado.



**Figura 3**  
Estudios formales por sexo del encuestado  
Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Instrumentos

*Creatividad.* Se utiliza la escala unidimensional planteada por Oldham y Cummings (1996), integrada por tres reactivos mediante una escala de Likert de siete puntos y un Alpha de Cronbach de .90, constructo utilizado por Naotunna y Priyankara (2020), con un Alpha de Cronbach de .82. Se analiza si el empleado promueve productos, ideas o procesos que puedan convertirse en una ventaja organizacional. En este estudio, se suprime la opción neutra de la escala para incentivar una lectura reflexiva de los ítems y promover respuestas con un cierto grado de análisis (Johns 2005). Consecuentemente, la escala se reduce a seis opciones, que van desde el 1 (totalmente en desacuerdo) al 6 (totalmente de acuerdo) y se aplica, de forma homogénea, a toda la investigación.

*Autonomía laboral.* Se emplea la escala unidimensional propuesta por Spreitzer (1995) de tres reactivos y un Alfa de Cronbach de .72; escala utilizada por Boxall *et al.* (2011), con un Alfa de Cronbach de .79. Se valora si un empleado tiene suficiente libertad para poder decidir en su puesto de trabajo y ejercer un cierto control sobre él.

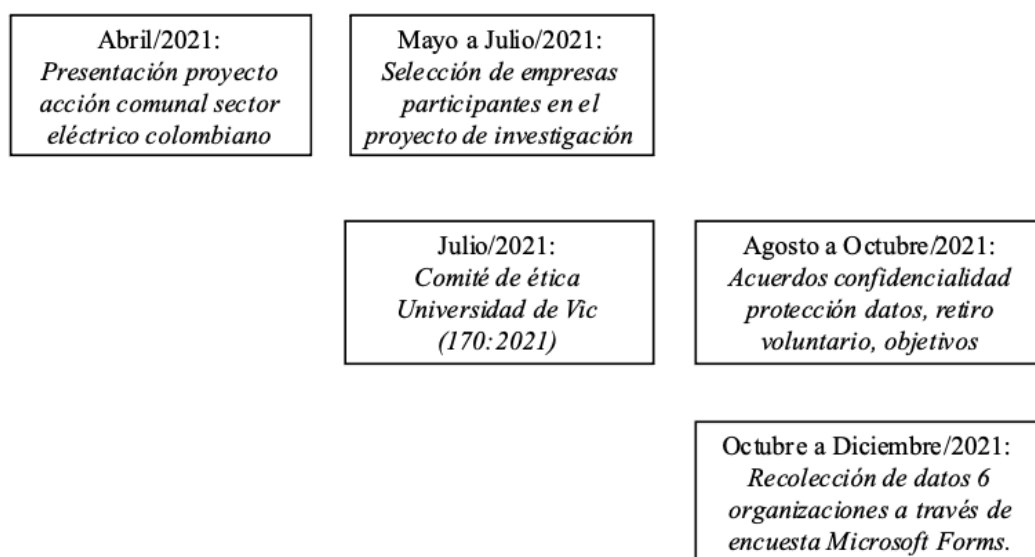
*Compromiso afectivo.* Se trata de la escala unidimensional propuesta por Meyer *et al.* (1993), que contiene seis ítems. Se utiliza inicialmente a través de una escala de Likert de 7 puntos y un Alfa de Cronbach de .82; escala empleada por Haque *et al.* (2019), con un Alpha de Cronbach de .86. Se evalúa el vínculo emocional y la afinidad que tiene un empleado respecto a su organización.

*Motivación intrínseca.* Esta escala sugerida por Tierney *et al.* (1999) contiene cinco ítems, mediante una escala de seis puntos y un Alpha de Cronbach de .74. Ha sido utilizada por Messmann y Mulder (2014), con un Alpha de Cronbach de .84, a través de una escala de Likert de 7 opciones. Se examinan los factores que inducen al empleado a llevar a cabo acciones sin un estímulo externo.

*Liderazgo ético.* Esta escala unidimensional, propuesta por Brown *et al.* (2005), compuesta por 10 reactivos y un Alpha de Cronbach .94, se emplea inicialmente a través de una escala de siete opciones; constructo utilizado por Feng *et al.* (2018), con una escala de Likert de siete niveles y un Alpha de Cronbach de .91. Se mide la percepción que se tiene del liderazgo organizacional a través de acciones, relaciones interpersonales y comunicación, entre otras características propias, para saber si transmiten confianza y están alineadas con comportamientos éticos.

### 3.3. Procedimiento

El proceso que se llevó a cabo se detalla en la figura 4. El tiempo estimado para cumplimentar el cuestionario fue de unos treinta minutos. El investigador estuvo presente en todo momento para cualquier eventualidad.



**Figura 4**

Proceso de la investigación

Fuente: elaboración propia.

## 4 Análisis de datos

En un principio, se buscan posibles datos atípicos, que puedan alterar la exploración de los resultados a través del identificador de probabilidades ( $< .001$ ) propuesto por Hair *et al.* (1995), mediante el programa estadístico SPSS v. 25. Respecto a la normalidad de las variables, se demarcan los valores de asimetría y curtosis; las cinco variables se encuentran por debajo de 2, lo que, en función de Kline (1998), indica normalidad. A la par, se lleva a cabo la prueba de homogeneidad de varianzas y se deduce que hay homocedasticidad, pues  $p > .05$ .

Con posterioridad (tabla 1), se revisan los Alfa de Cronbach de las cinco variables estudiadas, junto con medias, desviaciones estándar y las diferentes correlaciones de Pearson. Asimismo, se realiza el análisis factorial confirmatorio, junto con la validez convergente y discriminante (Amos v. 26). Seguidamente, en la macro Process v. 3.5, se efectúa el estudio de mediación a través del modelo 6 (mediación de dos o más variables), propuesto por Hayes (2013), con metodología *bootstrapping*, con 10 000 muestras y un índice de confianza del 95 % (tabla 2). Con esta técnica, se busca establecer intervalos que generen confianza y ayuden a entender mejor el papel de las variables mediadoras (Hayes 2009), ya que se evalúa su efecto indirecto. Se considera que el efecto indirecto entre *a* y *b* es relevante cuando, entre el intervalo más bajo de confianza (LLCI) y el más alto (ULCI), no aparece el valor 0 (Hayes y Preacher 2013). Para medir la intensidad estadística, se utiliza el programa GPower v. 3.1 y, para construir las figuras de mediación, la macro Amos v. 26 (figuras 5 y 6). Para establecer la relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad, se comparan las diferentes regresiones (figura 7). Por terminar este análisis de una forma sólida y conocer si la creatividad está predicha por el liderazgo ético, la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca, se lleva a cabo una regresión jerárquica (tabla 3).

## 5 Resultados

En un principio (tabla 1), se revisan los índices de confiabilidad de las cinco variables estudiadas. Los Alfa de Cronbach se ubican entre .812 y .943 que, según Ledesma *et al.* (2002), muestra una buena estabilidad interna. Conjuntamente, los indicadores de multicolinealidad (*variance inflation factor*) y la tolerancia se sitúan entre 1 y 1.2, lo que asegura la no existencia de colinealidad. Al mismo tiempo, se comprueban medias, desviaciones estándar y coeficientes de correlación de Pearson, que se establecen entre .180 y .590. A través de Cohen (1988), las interrelaciones obtenidas son débiles, medias o fuertes, según la siguiente escala secuencial: .010 a .030, .31 a .50 y .51 a 1.

Variable	A	N	M	SD	1	2	3	4
Liderazgo ético	.943	10	51.60	4.22				
Autonomía laboral	.865	3	14.91	2.54	.180 ***			
Compromiso afectivo	.835	6	29.81	3.82	.290 ***	.230 ***		
Motivación intrínseca	.903	5	27.08	3.05	.260 ***	.310 ***	.290 ***	
Creatividad	.812	3	15.60	2.92	.250 ***	.340 ***	.310 ***	.590 ***

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

### Tabla 1

Confiabilidad, medias, desviación estándar y correlaciones entre variables ( $n = 448$ ) 95 % (IC)

Fuente: elaboración propia.

## 5.1. Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se realiza con los siguientes índices de ajuste absoluto (macro AMOS v. 26: ( $\chi^2$ ), razón de verosimilitud ( $\chi^2/df$ ), chi-cuadrado respecto a los grados de libertad ( $GFI$ ), índice de bondad de ajuste ( $RMSR$ ), residuo cuadrático medio ( $RMSA$ ) y raíz de error cuadrático medio de aproximación. Estos valores indican el nivel de qué 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 ( $CFI$ ) e 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 ( $\chi^2 = 511.35$ ,  $p < 0.01$ ,  $\chi^2/df = 2.34$ ,  $GFI = 0.941$ ,  $IFI = 0.958$ ,  $NFI = 0.928$ ,  $CFI = 0.957$ ,  $RMSEA = 0.0557$ ,  $RMSR = 0.0583$ ) se concluye que el ajuste es aceptable:  $\chi^2/df < 3$  (Schermelleh-Engel 2003);  $IFI$ ,  $NFI$ ,  $GFI$ ,  $CFI > .90$  (Bollen 1990);  $RMSEA < .006$ ;  $RMSR < .008$  (Hu y Bentler 1999, p. 32).

## 5.2. Validez convergente y discriminante

El modelo planteado se revisó mediante dos análisis complementarios según las directrices de Chin (1998). Inicialmente, se comprueban los índices de cada variable para constatar su solidez. Eso implica las siguientes revisiones: *a*) la confiabilidad compuesta de las cargas de cada indicador (CFC) y *b*) la varianza media extraída (AVE) y la validez discriminante.

Conjuntamente, los coeficientes críticos (CR) se ajustan a los límites sugeridos de  $> 1.96$ ;  $p < 0.05$ ) por Hair *et al.* (2006). Los índices CFC están por encima de 0.7, al igual que los diferentes Alpha de Cronbach; por consiguiente, son apropiados para analizar la variable según Hair *et al.* (2017). Asimismo, los valores AVE están entre 0,56 y 0,85 y explican entre el 56 y el 85 % de la varianza, lo que supone una gran consistencia. Al respecto, Bagozzi

et al. (1998) manifiestan que los valores altos de AVE realzan los índices de la variable latente que apoyan.

Para convenir la validez discriminante, se estiman las raíces cuadradas de las varianzas medias extraídas de las cinco variables estudiadas respecto a los índices de correlación. Teniendo en cuenta a Fornell y Larcker (1981), la validez discriminante se apoya en que la raíz cuadrada de la AVE sea superior al valor de correlación. Bajo estos criterios, se deduce que la validez discriminante entre constructos es alta.

### 5.3. Análisis de mediación múltiple

La tabla 2 representa la mediación propuesta en este artículo con coeficientes no estandarizados. En principio, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) facilita la comprensión del modelo de regresión sugerido, ya que logra precisar el 40 % de la variable *Creatividad (CRE)* ( $R^2 = .396$ ;  $F = 72.438$ ;  $p < .001$ ), con un impacto estadístico alto de  $f^2 = .66$ . Los diferentes efectos directos son significativos, salvo el  $c'$  ( $\beta = .0145$ ;  $p = .1077$ ), lo que verifica que las tres variables mediadoras explican la relación entre  $xy$ , ya que la relación directa sin mediadores entre *Liderazgo ético (LET)* y *CRE* es:  $\beta = .06$ ;  $p = .001$ .

Efecto	Ruta	$\beta$	p	ES	LI	LS
Efecto directo de LE sobre AL	a1	.0557	.0001	.0144	.0274	.0840
Efecto directo de LE sobre CA	a2	.1556	.0000	.0267	.1031	.2081
Efecto directo de LE sobre MI	a3	.0581	.0007	.0169	.0248	.0913
Efecto directo de AL sobre CA	d21	.2696	.0020	.0866	.0995	.4397
Efecto directo de AL sobre MI	d31	.2897	.0000	.0534	.1848	.3946
Efecto directo de CA sobre MI	d32	.1274	.0000	.0289	.0705	.1843
Efecto directo de AL sobre C	b1	.1068	.0002	.0289	.0501	.1635
Efecto directo de CA sobre C	b2	.0366	.0185	.0155	.0062	.0671
Efecto directo de MI sobre C	b3	.3118	.0000	.0249	.2629	.3607
Efecto directo de LE sobre C	$c'$	.0145	.1077	.0090	-.0032	.0321
Efecto total de LE sobre C	c	.0566	.0000	.0104	.0303	.2490
Efecto indirecto de LE sobre C a través de AL	a1b1	.0059	< 0.05	.0028	.0016	.0123
Efecto indirecto de LE sobre C a través de CA	a2b2	.0057	< 0.05	.0034	.0001	.0134
Efecto indirecto de LE sobre C a través de MI	a3b3	.0181	< 0.05	.0078	.0039	.0345
Efecto indirecto de LE sobre C a través de AL y CA en serie	a1d21b2	.0005	< 0.05	.0004	.0000	.0016
Efecto indirecto de LE sobre C a través de AL y MI en serie	a1d31b3	.0050	< 0.05	.0020	.0017	.0097
Efecto indirecto de LE sobre C a través de CA y MI en serie	a2d32b3	.0062	< 0.05	.0019	.0029	.0102
Efecto indirecto de LE sobre C a través de AL, CA y MI en serie	a1d21d32b3	.0006	< 0.05	.0003	.0001	.0013

Nota: LE, liderazgo ético; AL, autonomía laboral; CA, compromiso afectivo; MI, motivación intrínseca; C, creatividad  $f^2 = .02$  (small),  $f^2 = .15$  (medium),  $f^2 = .35$  (large).

**Tabla 2**

Resultados del análisis de mediación LE, AL, CA, MI y C. 95 % (IC) ( $n = 448$ ).  $R^2 = .396$  ( $f^2 = .66$  large)

Fuente: elaboración propia.

En relación con los efectos indirectos, el  $a1b1$  indica que la *Autonomía laboral (AL)* media adecuadamente la relación entre *LET* y *CRE* ( $B = .0059$ ;  $p < .005$ ), lo que confirma la  $H2$ . Simultáneamente, el efecto indirecto  $a2b2$  enseña que el compromiso afectivo (*CA*) media convenientemente la relación entre *LET* y *CRE* ( $B = .0057$ ;  $p < .005$ ), lo que verifica la  $H3$ . Por último, el efecto  $a3b3$  contrasta la mediación efectiva de la motivación intrínseca (*MI*) dentro del modelo ( $B = .0181$ ;  $p < .005$ ), lo que corrobora la  $H4$ . En conclusión, los efectos indirectos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 son significativos y el efecto directo  $xy$  no, lo que refuerza el valor de las tres variables mediadoras.

En la tabla 3, se muestran las diferentes regresiones jerárquicas divididas en cuatro modelos, en los que se explica la fuerte relación entre liderazgo ético (*LET*) y creatividad (*CRE*).

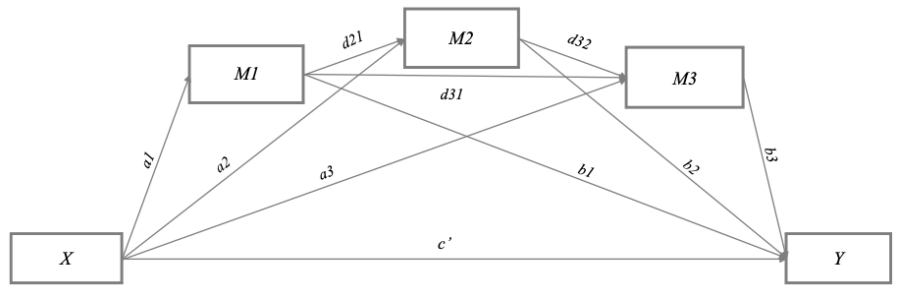
Modelos	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	B	Error estándar	β	P	1- β	f <sup>2</sup>
<b>Modelo 1</b>	29.426	.062	.060	.057	.010	.249	.001**	.99	.075
Liderazgo ético	(1,445)								(Small)
<b>Modelo 2</b>	38.193 (2,444)	.147	.143				.001**	1	.16 (Medium)
Liderazgo ético				.044	.010	.196	.001**		
Autonomía laboral				.218	.033	.296	.001**		
<b>Modelo 3</b>	32.732 (3,443)	.181	.176				.001**	1	.21 (Medium)
Liderazgo ético				.033	.010	.143	.001**		
Autonomía laboral				.197	.032	.268	.001**		
Compromiso afectivo				.076	.018	.197	.001**		
<b>Modelo 4</b>	72.438 (4,442)	.396	.391				.001**	1	.66 (Large)
Teletrabajo				.014	.009	.064	.108		
Autonomía laboral				.107	.029	.145	.001**		
Compromiso afectivo				.037	.015	.094	.018*		
Motivación intrínseca				.312	.025	.509	.001**		

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$ ;  $p > .05$ . 1. Liderazgo ético; 2. autonomía laboral; 3. compromiso afectivo; 4. motivación intrínseca  
 $f^2 = .02$  (Small),  $f^2 = .15$  (Medium),  $f^2 = .35$  (Large).

**Tabla 3**

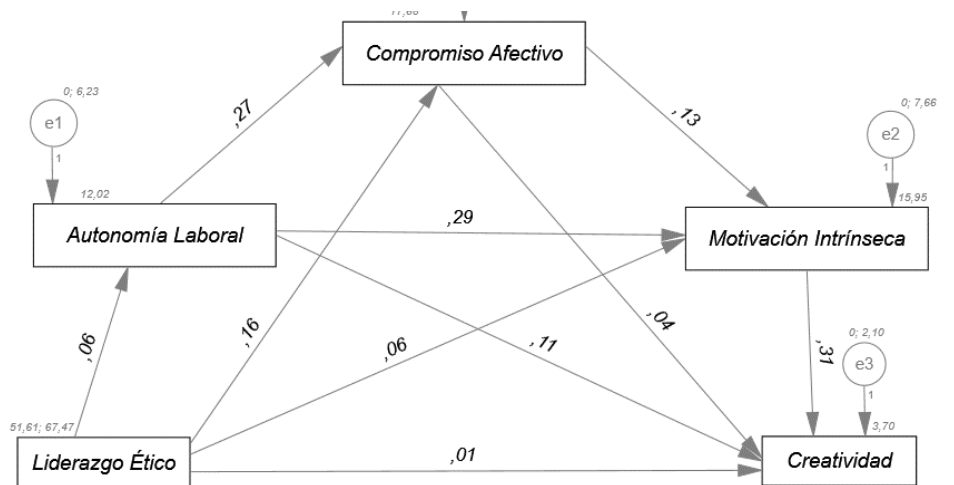
Regresiones  $LET^1$ ,  $AL^2$ ,  $CA^3$  y  $MI^4$  versus variable dependiente (*Creatividad*) 95% (IC) ( $n = 448$ )

En la figura 5, se representa el modelo sugerido conceptual y estadístico.



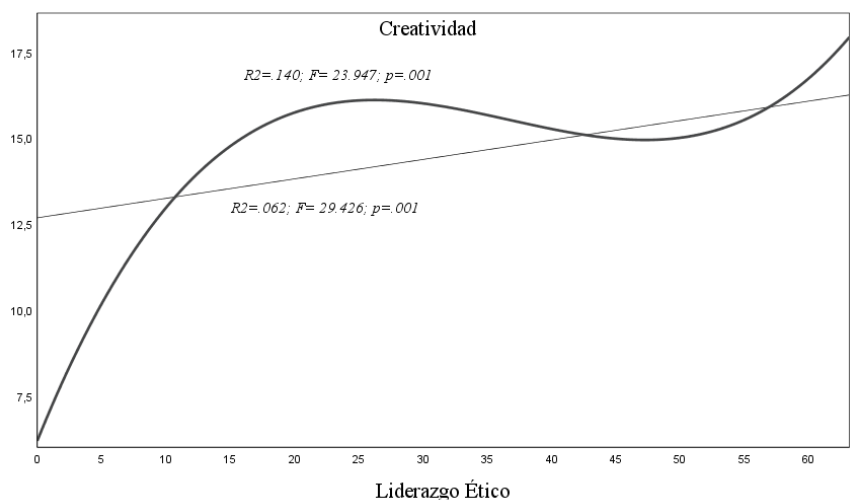
**Figura 5**  
Representación gráfica del estudio: conceptual y estadístico. Hayes y Preacher (2013)  
Fuente: elaboración propia.

En la figura 6, se muestra el modelo estadístico realizado con la macro Amos v. 26.



**Figura 6**  
Modelo sugerido con coeficientes no estandarizados (Amos v. 26)  
Fuente: elaboración propia.

Por último, en la figura 7, se explica la relación no lineal y sí curvilínea entre liderazgo ético y creatividad ( $R^2 = .140$ ;  $F = 23.947$ ;  $p < .001$ ); por lo tanto, la  $H1$  se comprueba.



**Figura 7**  
Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad. Regresiones SPSS v. 25  
Fuente: elaboración propia.

## 6 Discusión acerca de los resultados

Este estudio ayuda, con nuevos resultados, a interpretar cómo el liderazgo ético y la creatividad se asocian mediante tres variables indirectas: autonomía laboral, compromiso afectivo y motivación intrínseca.

Respecto al primer efecto indirecto (ruta a1b1), el liderazgo ético proporciona un tipo de relación íntegra y bidireccional donde el empleado puede intervenir con total libertad, sintiéndose así más autónomo (Bhatti *et al.* 2020). Además, facilita el desarrollo de las competencias del trabajador con un bajo control, por lo que este puede razonar y tomar decisiones sin sentirse forzado a hacerlo (Feng *et al.* 2018).

En ese mismo sentido, la autonomía laboral es un indicador de que una organización tiene una distribución flexible o descentralizada y, según Fischer *et al.* (2019), la ductilidad es un rasgo que incrementa la creatividad. Además, la autonomía laboral es una característica del trabajo necesaria para la salud emocional del empleado, pues genera un estado de ánimo positivo que estimula el pensamiento divergente y, de ese modo, se intensifica la creatividad (Zhang *et al.* 2017). Asimismo, Fischer *et al.* (2019) señalan que la complejidad de la tarea asociada a un alto grado de autonomía contribuye de forma significativa en la creatividad.

Por lo tanto, y a modo de primera conclusión, las estructuras organizacionales que respaldan la autonomía laboral como fuente creativa respetan los puntos de vista del empleado, identifican su parte afectiva y reducen la presión en sus obligaciones diarias, lo que impulsa positivamente el desempeño creativo (Sia y Appu 2015). En un sentido parecido, los resultados obtenidos muestran que los empleados del sector eléctrico colombiano, en un porcentaje muy elevado, sienten que pueden decidir cómo hacer su trabajo con un alto grado de libertad e independencia, lo que flexibiliza su jornada laboral y esto favorece su desempeño creativo. A tal efecto, es posible validar la importancia mediadora de la autonomía laboral respecto a la relación entre liderazgo ético y creatividad.

Dentro del mismo contexto explicativo, y en función del segundo efecto indirecto (ruta a2b2), en la teoría del intercambio social (SET) sugerida por Blau (1964), se explica que, cuando el empleado percibe que es escuchado, se compromete de forma afectiva con la organización (Feng *et al.* 2018). En ese sentido, el liderazgo ético muestra una especial consideración hacia el individuo, al tratarlo de una forma justa y respetuosa; es decir, se ocupa de él debidamente y aumenta su compromiso afectivo (Brown *et al.* 2005). Al mismo tiempo, el compromiso afectivo es una inclinación emocional que hace que el trabajador y la organización se integren (Meyer y Herscovitch 2001). Por esa razón, el liderazgo ético adquiere más



valor aún pues, a través de interacciones constantes, obtiene la confianza del seguidor, al preocuparse por sus intereses y hace que ambos se esfuercen mediante un compromiso afectivo compartido (Brown y Treviño 2006).

Persistiendo en la dinámica causal de esta investigación, el liderazgo ético muestra una gran tolerancia, que facilita el desarrollo creativo del empleado y reduce su agotamiento (Chuang *et al.* 2022); además, trasciende en el vínculo emotivo que pueda tener un trabajador respecto a su organización y, cuando este nexo se amplía a través de un mayor compromiso afectivo, es más fácil que esto se transforme en respuestas creativas (Montani *et al.* 2017). Por lo tanto, cuando estas emociones son constantes en el tiempo, pueden aumentar la relación entre pensamiento y acción; es decir, construir capacidades individuales duraderas que contribuyan a que el empleado se sienta más calmado, con un mayor compromiso afectivo y que todo esto facilite un creciente desempeño creativo (Asif *et al.* 2019). Sobre esto, los resultados obtenidos muestran que los encuestados en una alta proporción estarían felices de pasar el resto de su carrera dentro de su organización, experimentan un alto sentido de pertenencia y se sienten plenamente integrados emocionalmente a la organización, lo que facilita un desempeño creativo. En consecuencia, se confirma la fuerza de intermediación que tiene el compromiso afectivo en esta investigación.

Por último, y a manera de segunda conclusión, el liderazgo ético incide negativamente en el compromiso afectivo del empleado cuando este se siente juzgado o moralmente censurado. Por lo tanto, el liderazgo ético puede reconocer los esfuerzos éticos del empleado para que la posible distancia moral no sea un obstáculo y exista un equilibrio en la relación (Mo *et al.* 2019).

Del mismo modo, y teniendo en cuenta el tercer efecto indirecto (ruta a3b3), Fisher *et al.* (2013) comprueban que las emociones positivas que transmite el liderazgo ético refuerzan las relaciones de confianza, lo que anima al seguidor para que se esfuere más y todo esto influya en su motivación intrínseca, al igual que en su desempeño creativo (Montani *et al.* 2017). De forma paralela, el liderazgo ético incrementa la motivación intrínseca, al conectar al seguidor con el ambiente a través de una realimentación constante; a la vez, no restringe su autodirección o autonomía y evita su desmotivación cuando la acción no se conecta con el resultado y el individuo llega a un estado de vulnerabilidad (Hagger *et al.* 2015). Por ese motivo, un alto número de encuestados creen que tanto un *feedback* adecuado con su líder como la confianza que depositan en él impactan sobre su creatividad.

Siguiendo consideraciones parecidas, Schmidhuber (2010) explica que la motivación intrínseca está vinculada con la apertura, la autoeficacia y la perseverancia. En ese sentido, los resultados obtenidos evidencian que el empleado del sector eléctrico colom-

biano considera que la persistencia promueve su creatividad y que se estimula logrando objetivos laborales o buscando soluciones a problemas complejos, es decir, siendo autoeficaces; por lo tanto, teniendo una mayor creatividad potencial (Sia y Appu 2015).

En la misma dirección, Shareef y Atan (2019) explican que la motivación intrínseca mejora el comportamiento creativo a través de la flexibilidad cognitiva, la persistencia y la inclinación hacia decisiones arriesgadas; a la vez, es sorprendente cómo las emociones positivas influyen en el pensamiento flexible y en la originalidad como predictores de un mayor compromiso afectivo (Demirtas y Akdogan 2015); es decir, que el compromiso afectivo y la motivación intrínseca se relacionan con estímulos semejantes o, lo que es lo mismo, las personas intrínsecamente motivadas, normalmente, están fuertemente comprometidas (Schmidhuber 2010).

Por otro lado, Fischer *et al.* (2019) advierten que la contribución creativa del empleado depende del interés que le despierte la tarea, dejando de lado su capacidad innata para ser ingenioso; de ahí la importancia de la motivación intrínseca como un factor cualitativo de la creatividad (Zhang *et al.* 2017), puesto que esta marcará la diferencia y hará que el empleado mantenga o no el impulso creativo a largo plazo (Amabile *et al.* 2005). Por lo tanto, se fortalece el papel facilitador de la motivación intrínseca en la relación entre liderazgo ético y creatividad.

De forma conjunta, y dentro del mismo marco, cabe poner de relieve la relación entre liderazgo ético y creatividad (efecto directo  $c'$  y efecto total  $c$ ); con ese fin, hay que destacar a Harrington (1990), quien estudió la creatividad en las organizaciones evaluando el papel de las normas sociales como herramienta para incentivarla. En ese sentido, se apoyó en cinco características principales que cumple el liderazgo ético.

En primer lugar, en el liderazgo ético, se considera que los empleados están por encima de solo un acuerdo mercantil; por lo tanto, las decisiones que toma pretenden impactar en su bienestar (Kim 2017). En segundo lugar, el liderazgo ético distribuye homogéneamente el poder. En tercer lugar, el liderazgo ético impulsa el rol organizacional del empleado a través de modelos de participación y competencia. En un sentido casi igual, el liderazgo ético favorece las vías de comunicación a través de la cercanía. Por último, el liderazgo ético repercute favorablemente en la motivación del empleado (Ouakouak *et al.* 2020); de ahí que más del 90 % de los encuestados se sientan empoderados, consideren que su líder los escucha y tienen en mente lo mejor para ellos, estén convencidos de que la definición de roles es un factor que beneficia su desarrollo creativo y, en general, crean que su motivación intrínseca es alta, lo que consolida el vínculo directo entre liderazgo ético y creatividad.

Además, y para concluir el apartado de discusión, en este estudio, se establece una relación curvilínea entre liderazgo ético

y creatividad, que está parcialmente alineada con otras investigaciones, como las de Feng *et al.* (2018) y Mo *et al.* (2019). A tal efecto Lee *et al.* (2013) piensan, aplicando la teoría de activación de Gardner y Cummings (1988), que la relación entre exceso de supervisión y creatividad se soporta a través de una U invertida, pues asumen que los altos niveles de estrés perjudican al rendimiento del empleado en tareas particularmente complejas. Tal afirmación se basa en que la supervisión alta incrementa los índices de activación, reduciendo esto el rendimiento y el desempeño creativo (Lee *et al.* 2013); es decir, que las personas necesitan un nivel moderado de agentes estresores para desempeñarse de forma adecuada (Gardner y Cummings 1988). En ese sentido, los resultados de este estudio son novedosos desde dos perspectivas diferentes: la primera es el hallazgo de que, en rangos bajos y moderados de liderazgo ético, la creatividad se atenúa. Esto se puede explicar a través de la teoría de intercambio líder-miembro (LMX) (Graen y Uhl-Bien 1995). Esta teoría acepta que el líder, debido a sus limitaciones, desarrolla relaciones de intercambio únicas e individuales con seguidores, que varían en cuanto a su calidad. Por lo tanto, cuando las expectativas del líder respecto a su desempeño creativo son altas, es probable que resulten mimetizadas por el seguidor; es decir, que se establece un marco común que favorece un alto desempeño creativo (Qu *et al.* 2017). Del mismo modo, cuando la calidad de intercambio entre supervisor y seguidor es baja o moderada, el desempeño global de este último mengua (Teng *et al.* 2020). En ese sentido, el liderazgo ético favorece la interrelación líder-miembro, con un alto sustento emocional e interacciones habituales que consolidan el papel del empleado (Treviño *et al.* 2006), pero también es cierto que, cuando esa interacción disminuye, el seguidor tiende a la conformidad, evitando lo innovador al considerarlo innecesario (Haque *et al.* 2019); es decir, que renuncia al riesgo que supone lo creativo a cambio de la comodidad del *statu quo*, lo que puede explicar los resultados obtenidos en esta investigación.

El segundo aspecto original de este estudio es que se demuestra que una percepción alta de liderazgo ético no está necesariamente asociada con una supervisión excesiva que actúe como un factor estresor. Esto se puede explicar por diferentes motivos; entre ellos, que más del 96 % de los encuestados sienten que su autonomía laboral es suficiente y cerca del 84 %, que es alta o muy alta. A tal efecto, la autonomía laboral amortigua cualquier agente estresor que pueda afectar al desempeño creativo, lo que evita la relación de U invertida entre ambas variables (Vélez y Neves 2016). Asimismo, más del 90 % de los encuestados sienten que tienen un fuerte vínculo de confianza con su líder, lo que genera un estatus anímico conveniente que optimiza las capacidades que impactan sobre la creatividad (Amabile *et al.* 2005). Además, confiar representa un salto cualitativo en cualquier relación, pues se asume un

riesgo voluntario que pone al descubierto la propia fragilidad y eso genera un mayor compromiso afectivo (Haque *et al.* 2019). En ese mismo sentido, la confianza en el líder motiva intrínsecamente al empleado, haciendo que este persista en su esfuerzo y lo intensifique (Conchie 2013), lo que también explica que los altos niveles de percepción de liderazgo ético no influyan negativamente en el incremento de los rangos de activación del empleado (Bhatti *et al.* 2020).

## 7 Conclusiones

En relación con las conclusiones, cabe destacar que el liderazgo ético se caracteriza por estimular al seguidor mediante una baja estructuración de las tareas, pues su gestión trata de disminuir el margen jerárquico entre él y el empleado a través de una alta percepción de autonomía laboral. Además, el líder ético incentiva la proactividad y el comportamiento creativo del seguidor mediante relaciones de confianza, apoyo continuo o escucha activa. De hecho, el líder ético reduce intencionalmente la carga laboral del empleado, para que este se arriesgue en la búsqueda de logros creativos y sienta que cualquier error será evaluado de forma justa.

En un sentido parecido, el líder ético fortalece las competencias del seguidor mediante un intercambio sostenido de roles y un apoyo emocional, que repercute en su compromiso afectivo. Sin duda, una persona comprometida se siente menos agotada y más tranquila, lo que incentiva sus capacidades creativas. Asimismo, el líder ético transmite capacidad de adaptación y eficacia moral, lo que activa un clima anímico positivo, que consolida el compromiso afectivo del empleado y repercute en una mayor creatividad.

Dentro del mismo contexto, el líder ético enriquece aspectos tan importantes como los sentimientos de autonomía, autodesarrollo o autoeficacia del seguidor. En consecuencia, se promueve un ambiente adecuado, donde se ajusta la inclinación individual y el alcance de la tarea, lo que motiva intrínsecamente al empleado. Además, este tipo de motivación se regula mediante realimentaciones positivas y un balance entre los estímulos que motivan y desmotivan. A tal efecto, el líder ético influye en la conducta del empleado, ya que actúa como un modelo que seguir. Por lo tanto, aumenta su motivación, al evitar que se sienta desprotegido y mejora conjuntamente su capacidad creativa con proyecciones laborales que van más allá de incentivos externos.

Asimismo, el liderazgo ético y la creatividad se vinculan de forma curvilínea, lo que supone un gran hallazgo, dado que esta investigación explica ese efecto bajo dos enfoques nuevos. El primero es que la alta percepción de liderazgo ético no necesariamente se

traduce en una mayor supervisión, como agente moral, que estresa y reduce la creatividad del empleado. De hecho, el líder ético se caracteriza por incrementar sustancialmente la sensación de autonomía laboral y las relaciones de confianza con el seguidor, rasgos que lo motivan intrínsecamente. Por lo tanto, se genera un estatus anímico conveniente que evita una relación de U invertida cuando el liderazgo ético se evidencia a altos niveles. En ese sentido, bajo avanzados estándares morales, el seguidor no tiene que sentirse forzosamente juzgado pues, precisamente, la relación con el líder ético se caracteriza por la tolerancia y por una alineación compartida de valores y objetivos. Además, y como segundo enfoque original, la percepción baja o moderada de liderazgo ético puede atenuar la creatividad del empleado. En esa dirección, cuando la interacción entre líder y seguidor se reduce, este último tiende al conformismo y a evitar el riesgo, pues lo considera innecesario. Por este motivo, la intervención del liderazgo ético es crítica para mantener relaciones de alta calidad con el seguidor, como parte de un marco común que incentive el comportamiento creativo.

Por último, el modelo propuesto explica, casi en su totalidad, la relación entre liderazgo ético y creatividad, lo que supone un avance significativo para entender de qué forma el liderazgo ético y el desempeño creativo del seguidor se vinculan. Además, se construyen siete efectos indirectos que ayudan a interpretar mejor esa asociación.

Respecto a las limitaciones, en esta investigación, se recopiló información de seis organizaciones diferentes, lo que es un dato conveniente; sin embargo, hubiese sido más positivo poder contar con una participación más extensa del sector en cuestión, para asegurar una generalización mayor de los resultados. No obstante, las tres ciudades más importantes del país (Bogotá, Medellín y Cali), que aglutinan el 90 % de los teletrabajadores colombianos, están ampliamente representadas en este estudio. Asimismo, se reunieron los datos en tres meses, lo que permitió sensibilizar al potencial encuestado con información suficiente para que su participación, además de ser voluntaria, fuera consciente. Conjuntamente, se atenúa el sesgo de deseabilidad social (De Campos y Marín Rueda 2017), al ser una encuesta anónima y que las preguntas eviten cualquier tipo de rastreo posterior del encuestado.

Además, al revisar las características de las personas que no desearon intervenir en la investigación, no se hallan diferencias en cuanto a sexo, edad, área de trabajo, formación, etc., respecto al conjunto de los integrantes de la muestra, lo que reduce la posibilidad de sesgo e incrementa la opción de poder generalizar los resultados (De Campos y Marín Rueda 2017).

En cuanto a futuras investigaciones, este estudio podría replicarse en otros sectores del tejido industrial colombiano, para poder comparar el comportamiento del modelo y poder extraer conclu-

siones más sólidas del tipo de liderazgo prevalente en el país y de cómo se asocia con las diferentes variables estudiadas con una investigación de corte longitudinal. Paralelamente, Francia *et al.* (2013), en un estudio comparativo, entre directivos colombianos y mexicanos, encuentran que los tipos de liderazgo predominantes en ambos países son el transaccional y el transformacional. Sobre esa conclusión, en diferentes investigaciones, se considera que el liderazgo ético coincide con otros planteamientos conductistas, tales como el liderazgo transformacional y el de servicio (Brown *et al.* 2005) o el resonante, auténtico y espiritual (Ünal *et al.* 2012), pero la gran diferencia estriba en la integridad del líder y en la relación ecuánime hacia sus partidarios que presenta el liderazgo ético y que otros estilos abordan con un enfoque menos profundo (Brown *et al.* 2005). Por consiguiente, es importante seguir investigando el liderazgo ético y el impacto que tiene sobre el comportamiento organizacional, dentro de las entidades colombianas, puesto que los empleados aprecian y agradecen poder confiar en la conducta ética de sus líderes, debido a los altos niveles de corrupción percibidos en el país que, a su vez, repercuten en la integridad del propio contexto cultural (Páez y Salgado 2016).

Para concluir otras futuras investigaciones, podrían centrarse en el tipo de personalidad del liderazgo, su locus de control e inclusive el nivel de confianza organizacional, para poder predecir de forma más efectiva las variables estudiadas.

## 8 Bibliografía

- AMABILE TM, BARSADE SG, MUELLER JS, STAW BM (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly* 50(3):367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>, acceso 3 de enero de 2022.
- ASIF M, QING M, HWANG J, SHI H (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: testing a multiple mediation approach. *Sustainability* 11(16), 4489:1-16. <https://doi.org/10.3390/su11164489>, acceso 6 de enero de 2022.
- BAGOZZI R, YI Y, NASSEN K (1998). Representation of measurement error in marketing variables: review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics* 89(1-2):393-421. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00068-2), acceso 8 de enero de 2022.
- BHATTI MH, AKRAM U, BHATTI MH, 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), 8333:1-20. <https://doi.org/10.3390/su12208333>, acceso 10 de enero de 2022.
- BLAU PM (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry* 34(2):193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>, acceso 13 de enero de 2022.
- BOLLEN KA (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>, acceso 13 de enero de 2022.
- BOXALL P, ANG SH, BARTRAM T (2011). Analysing the «black box» of HRM: uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies* 48(7):1504-1532. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00973.x>, acceso 15 de enero de 2022.

- BROWN ME, TREVIÑO LK (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>, acceso 21 de enero de 2022.
- BROWN ME, TREVIÑO LK, HARRISON DA (2005). Ethical Leadership: a Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2):17-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>, acceso 23 de enero de 2022.
- CALÁBRIA FA, MELO FJCD, ALBUQUERQUE APGD, JERÔNIMO TDB, DUMKE DE MEDEIROS D (2018). Changing the training paradigm for learning: a model of human capital development. *Energy & Environment* 29(8):1455-1481. <https://doi.org/10.1177/0958305X18779580>, acceso 25 de enero de 2022.
- CHIN WW (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En: Marcoulides GA (ed.). *Modern Methods for Business Research*. Mahwah (Nueva Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295-358.
- CHUANG Y-T, CHIANG H-L, LIN A-P, LIEN Y-C (2022). Dual crossover mechanisms of benevolent supervision on followers' contextual performance and emotional exhaustion alleviation. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0431>, acceso 27 de enero de 2022.
- COHEN J (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*, 2.<sup>a</sup> ed. Lawrence Earlbaum, Hillsdale (Nueva Jersey).
- CONCHIE SM (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: a moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology* 18(2):198-210. <https://doi.org/10.1037/a0031805>, acceso 7 de febrero de 2022.
- DE CAMPOS MI, MARÍN RUEDA FJ (2017). Sesgo de deseabilidad social en medidas de valores organizacionales. *Universitas Psychologica* 16(2):206-216. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-2.sdsm>, acceso 3 de febrero de 2022.
- DECI E, RYAN RM (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press, Nueva York.
- DECI EL, RYAN RM (1991). A motivational approach to self: integration in personality. En: Dienstbier RA (ed.). *Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on Motivation*. University of Nebraska Press, pp. 237-288.
- DECI EL, KOESTNER R, RYAN RM (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125(6):627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>, acceso 7 de febrero de 2022.
- DEMIRTAS O, AKDOGAN AA (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics* 130(1):59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>, acceso 8 de febrero de 2022.
- DHAR RL (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: the role of LMX and job autonomy. *Tourism Management* 57:139-148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>, acceso 13 de febrero de 2022.
- 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>, acceso 14 de febrero de 2022.
- FISCHER C, MALYCHA CP, SCHAFMANN E (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology* 10:137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>, acceso 15 de febrero de 2022.
- FISHER CD, MINBASHIAN A, BECKMANN N, WOOD RE (2013). Task appraisals, emotions, and performance goal orientation. *Journal of Applied Psychology* 98(2):364-373. <https://doi.org/10.1037/a0031260>, acceso 16 de febrero de 2022.
- FORNELL C, LARCKER DF (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1):39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>, acceso 18 de febrero de 2022.

- FRANCIA VHR, TORRES FC, RAMÍREZ DB, ACOSTA FJ (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & desarrollo* 21(2):395-418. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26828939004.pdf>, acceso 18 de febrero de 2022.
- GARDNER DG, GUMMINGS LL (1988). Activation theory and job design: review and reconceptualization. En: Staw BM, Cummings LL (eds.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 10:81-122. CT: JAI Press, Greenwich.
- GRAEN GB, UHL-BIEN M (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6(2):219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5), acceso 18 de febrero de 2022.
- HAGGER MS, KOCH S, CHATZISARANTIS NL (2015). The effect of causality orientations and positive competence-enhancing feedback on intrinsic motivation: a test of additive and interactive effects. *Personality and Individual Differences* 72:107-111. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.012>, acceso 19 de febrero de 2022.
- HAIR JF, ANDERSON RE, TATHAM RL, BLACK WC (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4.<sup>a</sup> ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs (Nueva Jersey).
- HAIR JF, HULT GTM, RINGLE CM, SARSTEDT M (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 19(2):139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>, acceso 19 de febrero de 2022.
- HAIR JF, BLACK WC, BABIN BJ, ANDERSON RE, TATHAM RL (2006). *Multivariate Data Analysis*, vol. 6. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- HAQUE A, FERNANDO M, CAPUTI P (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 40 1:45-64. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0397>, acceso 20 de febrero de 2022.
- HARRINGTON DM (1990). The ecology of human creativity: a psychological perspective. En: Runco MA, Albert RS (eds.). *Theories of Creativity*. Sage Publications, Inc., pp. 143-169.
- HAYES AF (2009). Beyond Baron and Kenny: statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs* 76(4):408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>, acceso 20 de febrero de 2022.
- HAYES AF, PREACHER KJ (2013). Conditional process modeling: using structural equation modeling to examine contingent causal processes. En: Hancock GR, Mueller RO (eds.). *Structural Equation Modeling: A Second Course*. IAP Information Age Publishing, pp. 219-266.
- HOFMEYER A, TAYLOR R (2021). Strategies and resources for nurse leaders to use to lead with empathy and prudence so they understand and address sources of anxiety among nurses practising in the era of COVID-19. *Journal of clinical nursing* 30(1-2):298-305. <https://doi.org/10.1111/jocn.15520>, acceso 21 de febrero de 2022.
- HU LT, BENTLER PM (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1):1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>, acceso 9 de febrero de 2022.
- JOHNS R (2005). One size doesn't fit all: selecting response scales for attitude items. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties* 15(2):237-264. <https://doi.org/10.1080/13689880500178849>, acceso 23 de febrero de 2022.
- KAPOOR H, KAUFMAN JC (2021). Meaning-making through creativity during COVID-19. *Frontiers in Psychology* 11:3659. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.595990>, acceso 20 de febrero de 2022.
- KIM Y (2017). Is Ethical Leadership Good or Bad for Team Creativity? Norm Conformity vs. Safety Pathways. En: *Academy of Management Proceedings*, vol. 2017 1:12037. Briarcliff Manor, Nueva York, 10510, Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.12037abstract>, acceso 24 de febrero de 2022.
- KLINKE N (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford, Nueva York.



- LEDESMA R, MOLINA G, VALERO P (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF* 7(2): 143-152. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712002000200003>, acceso 24 de febrero de 2022.
- LEE S, YUN S, SRIVASTAVA A (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly* 24(5):724-731. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.002>, acceso 24 de febrero de 2022.
- LI G, LU Y, ELIASON RG (2021). How does ethical leadership enhance employee creativity during the COVID-19 Pandemic in China? *Ethics & Behavior*:1-17. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1932502>, acceso 24 de febrero de 2022.
- MARKEY K, VENTURA CAA, DONNELL CO, 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>, acceso 25 de febrero de 2022.
- MESSMANN G, MULDER RH (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>, acceso 25 de febrero de 2022.
- MEYER JP, HERSCOVITCH L (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3):299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X), acceso 25 de febrero de 2022.
- MEYER JP, ALLEN NJ, SMITH CA (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4):538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>, acceso 25 de febrero de 2022.
- MO S, LING CD, XIE XY (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>, acceso 25 de febrero de 2022.
- MONTANI F, COURCY F, VANDENBERGHE C (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research* 77:1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.024>, acceso 27 de febrero de 2022.
- NAOTUNNA NPGSI, PRIYANKARA HPR (2020). The impact of telework on creativity of professional employees in Sri Lanka: componential and social cognitive theoretical views. *International Journal of Mobile Learning and Organisation* 14(3):357-369. <https://doi.org/10.1504/IJMLO.2020.108228>, acceso 27 de febrero de 2022.
- OLDHAM GR, CUMMINGS A (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39(3):607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>, acceso 27 de febrero de 2022.
- OUAKOUAK ML, ZAITOUNI MG, ARYA B (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 41 2:257-279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>, acceso 27 de febrero de 2022.
- PÁEZ I, SALGADO E (2016). When deeds speak, words are nothing: a study of ethical leadership in Colombia. *Business Ethics: A European Review* 25(4):538-555. <https://doi.org/10.1111/beer.12130>, acceso 28 de febrero de 2022.
- PICCOLO RF, GREENBAUM RL, EISSA G (2012). Ethical leadership and core job characteristics: designing jobs for employee well-being. En: *Work and Quality of Life*. Springer, Dordrecht, pp. 291-305. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_16), acceso 28 de febrero de 2022.
- PICCOLO RF, GREENBAUM R, HARTOG DND, FOLGER R (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 31(2-3):259-278. <https://doi.org/10.1002/job.627>, acceso 28 de febrero de 2022.
- QU R, JANSSEN O, SHI K (2017). Leader-member exchange and follower creativity: the moderating roles of leader and follower expectations for creativity. *The International Journal of Human Resource Management* 28(4):603-626. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105843>, acceso 3 de marzo de 2022.

- RYAN RM, DECI EL (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25(1):54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>, acceso 1 de marzo de 2022.
- SCHERMELLEH-ENGEL K, MOOSBRUGGER H, MÜLLER H (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online* 8(2):23-74. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.509.4258&rep=rep1&type=pdf>, acceso 1 de marzo de 2022.
- SCHMIDHUBER J (2010). Formal theory of creativity, fun, and intrinsic motivation (1990-2010). *IEEE Transactions on Autonomous Mental Development* 2(3):230-247. <https://doi.org/10.1109/TAMD.2010.2056368>, acceso 3 de marzo de 2022.
- SEMEDO ASD, COELHO AFM, RIBEIRO NMP (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37 8:1038-1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>, acceso 5 de marzo de 2022.
- SHAFI M, LEI Z, SONG X, SARKER MNI (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review* 25(3):166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>, acceso 5 de marzo de 2022.
- SHAREEF RA, ATAN T (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, vol. 57 3:583-605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>, acceso 6 de marzo de 2022.
- SIA SK, APPU AV (2015). Work autonomy and workplace creativity: moderating role of task complexity. *Global Business Review* 16(5):772-784. <https://doi.org/10.1177/0972150915591435>, acceso 7 de marzo de 2022.
- SPREITZER GM (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology* 23(5):601-629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>, acceso 7 de marzo de 2022.
- TENG C-C, LU ACC, HUANG Z-Y, FANG C-H (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): a study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 32 1, 212-229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>, acceso 8 de marzo de 2022.
- TIERNEY P, FARMER SM, GRAEN GB (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>, acceso 8 de marzo de 2022.
- TREVIÑO LK, BROWN M, HARTMAN LP (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56(1):5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>, acceso 8 de marzo de 2022.
- TREVIÑO LK, WEAVER GR, REYNOLDS SJ (2006). Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal of Management* 32(6):951-990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>, acceso 9 de marzo de 2022.
- ÜNAL AF, WARREN DE, CHEN CC (2012). The normative foundations of unethical supervision in organizations. *Journal of Business Ethics* 107(1):5-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1300-z>, acceso 9 de marzo de 2022.
- VÉLEZ MJ, NEVES P (2016). Abusive supervision, psychosomatic symptoms, and deviance: can job autonomy make a difference? *Journal of Occupational Health Psychology* 21(3):322-333. <https://doi.org/10.1037/a0039959>, acceso 6 de marzo de 2022.
- WANG AC, CHENG BS (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior* 31(1):106-121. <https://doi.org/10.1002/job.634>, acceso 10 de marzo de 2022.
- WINDSOR D (2006). Corporate social responsibility: three key approaches. *Journal of Management Studies* 43(1):93-114. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x>, acceso 10 de marzo de 2022.

- ZAMPETAKIS LA, MOUSTAKIS V (2006). Linking creativity with entrepreneurial intentions: A structural approach. *The International Entrepreneurship and Management Journal* 2(3):413-428. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0006-z>, acceso 11 de marzo de 2022.
- ZHANG W, JEX SM, PENG Y, WANG D (2017). Exploring the effects of job autonomy on engagement and creativity: the moderating role of performance pressure and learning goal orientation. *Journal of Business and Psychology* 32(3):235-251. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9453-x>, acceso 11 de marzo de 2022.
- ZHOU E (2020). The «too-much-of-a-good-thing» effect of job autonomy and its explanation mechanism. *Psychology* 11(2):299-313. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.112019>, acceso 14 de marzo de 2022.
- ZUTSHI A, MENDY J, SHARMA GD, THOMAS A, SARKER T (2021). From challenges to creativity: enhancing SMEs' resilience in the context of COVID-19. *Sustainability* 13(12):6542. <https://doi.org/10.3390/su13126542>, acceso 14 de marzo de 2022.