



# Revista Venezolana de Gerencia





# Liderazgo ético, motivación intrínseca y comportamiento creativo en el sector eléctrico colombiano

Santiago-Torner, Carlos\*  
Muriel Morales, Nury Milena\*\*

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar si el liderazgo ético modera la relación causal entre la motivación intrínseca y el comportamiento creativo de los empleados dentro del sector eléctrico colombiano. Se utiliza un diseño cuantitativo-correlacional con una muestra de 448 profesionales, el análisis estadístico se concreta con un proceso condicional de moderación. La motivación intrínseca y el liderazgo ético se relacionan con el comportamiento creativo a través de un patrón curvilíneo. Por lo tanto, la adecuada percepción de estas dos variables determina la dirección de la curva y su influencia, negativa o positiva, sobre el comportamiento creativo. Además, la motivación intrínseca tiene un efecto gradual sobre el comportamiento creativo en función del alcance percibido de liderazgo ético. En conclusión, la interacción frecuente con el líder ético origina estados de ánimo positivos y un fuerte sentimiento de apoyo que liberan al seguidor para ser más creativo. Seguramente, un contexto de confianza, con bajos prejuicios, motiva intrínsecamente al empleado para que su comportamiento extralimite las conductas convencionales.

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

---

**Recibido:** 17.10.22

**Aceptado:** 23.02.23

\* Licenciado en RRHH. Magíster en Dirección de RRHH, Liderazgo, Comunicación y Gestión del Conocimiento. Doctor en Economía y Empresa Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (UVIC-UCC). Correo electrónico: [carlos.santiago@uvic.cat](mailto:carlos.santiago@uvic.cat) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

\*\* Ingeniera Electricista. Aspirante a Magíster en Administración Universidad de Antioquia (UdeA). Correo electrónico: [nury.muriel@udea.edu.co](mailto:nury.muriel@udea.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2797-6663>

# *Ethical Leadership, Intrinsic Motivation and Creative Behavior in the Colombian Electricity Sector*

## **Abstract**

The main objective of this research is determining if ethical leadership moderates the causal relationship between intrinsic motivation and creative behavior of employees in the Colombian electricity sector. A quantitative correlational design is used with a sample of 448 professionals, and the statistical analysis is consolidated through a conditional process of moderation. Intrinsic motivation and ethical leadership are related to creative behavior through a curvilinear pattern. Therefore, the adequate perception of this two variables determines the direction of the curve and its influence, negative or positive, on creative behavior. Additionally, intrinsic motivation has a gradual effect on creative behavior as a function of the perceived scope of ethical leadership. In conclusion, frequent interaction with ethical leaders creates a positive mood status and a strong feeling of support that liberate employees to be more creative. Certainly, a trust context with few prejudices intrinsically motivates employees so their behaviors go beyond the conventional behaviors.

Keywords: ethical leadership, intrinsic motivation, creative behavior, creativity, curvilinear relationship, Colombian electricity sector.

## **1. Introducción**

En los dos últimos años, las organizaciones han afrontado escenarios altamente inestables donde la agilidad en la toma de decisiones y la adaptación han sido determinantes para fortalecer y reconducir las políticas empresariales (Santiago-Torner, 2023c). 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). De hecho, esas iniciativas afianzan las aptitudes creativas del empleado

y facilitan su ajuste a lo inesperado, haciéndolo sentir seguro y valioso; es decir, impulsando su motivación hacia el aprendizaje, la autoeficacia y la novedad (Feng et al, 2018).

El liderazgo ético ayuda a construir organizaciones con valores sólidos que favorecen el incremento de la motivación intrínseca y del comportamiento creativo (Asif et al, 2022). Partiendo de un feedback positivo, que se apoya en criterios justos, relaciones de confianza y una alta percepción de autonomía, el líder ético, motiva intrínsecamente al empleado y lo conduce a desenvolverse de forma creativa. En realidad, la

motivación intrínseca y la creatividad están sujetas a contextos socioculturales que reafirmen la competencia del seguidor y fomenten su autogestión (Deci et al, 2017). Asimismo, es clave, que la tarea esté alineada con los intereses personales del individuo, pues, su naturaleza es un factor decisivo que estimula, por igual, la motivación intrínseca y el comportamiento creativo (Siyal et al, 2021).

Por todas estas razones, el período postpandemia sugiere grandes dilemas en la dirección de personas. En ese sentido, el sector eléctrico colombiano, que está constituido por más de 30 organizaciones distribuidas entre las ciudades más importantes del país, no está exento de interrogantes, pues, no cuenta con la suficiente información sobre algunos aspectos clave para su desarrollo; en concreto, el nivel de motivación intrínseca de los empleados y el impacto que esto tiene sobre el comportamiento creativo o la percepción organizacional del tipo de liderazgo ejercido.

Algunos estudios recientes dan una cierta orientación; por ejemplo, Santiago-Torner & Rojas-Espinosa (2021) establecen que la motivación en el sector eléctrico colombiano ha mejorado a raíz de los diferentes confinamientos preventivos. En un sentido parecido, Siyal et al, (2021) consideran que el liderazgo ético ha influido positivamente sobre la creatividad del empleado en época de crisis por la enfermedad del coronavirus.

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar si el liderazgo ético modera la relación causal entre la motivación intrínseca y el comportamiento creativo de los empleados dentro del sector eléctrico colombiano.

Este estudio se diferencia de otros y pretende contribuir a la literatura existente 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. De hecho, 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).

Por lo tanto, se propone un diseño curvilíneo en el que solo 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 este motivo, 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, 2020a).

Sin embargo, una percepción débil de liderazgo ético puede inclinar al seguidor hacia respuestas mecánicas que eviten el riesgo. En consecuencia, la relación entre liderazgo ético y comportamiento creativo 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, 2023a). En ese sentido, se propone que la unión entre estos constructos es curva en forma de U.

Por último, la motivación intrínseca no únicamente depende de la tarea en sí misma, sino también de una adecuada gestión que ofrezca información y control sobre su desarrollo. Cuando el empleado es consciente de que su papel organizacional es valorado, al igual que sus opiniones, se muestra orgulloso de sí mismo y explora soluciones innovadoras para resolver problemas complejos (Qu et al, 2017). Por lo tanto, el papel moderador del liderazgo ético parece ser óptimo, pues, la motivación intrínseca se amplifica de manera exponencial a medida que la autopercepción de este estilo de gestión aumenta.

## **2. Liderazgo ético, motivación intrínseca y comportamiento creativo: algunas consideraciones teóricas**

La motivación es clave para favorecer una adecuada conducta organizacional, especialmente la de carácter intrínseco. De hecho, 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, las teorías más importantes que desarrollan las características del comportamiento creativo y de la motivación (Amabile & Pratt, 2016; Deci et al, 2017) están de acuerdo en la importancia de la motivación intrínseca dentro de los procesos creativos. Además, George & Zhou (2001) consideran que la apertura a la experiencia y la escrupulosidad son dos rasgos vinculados al comportamiento creativo.

En relación con eso y su influencia en el comportamiento creativo, Amabile

& Pratt (2016) mencionan que los empleados abiertos a experimentar deben tener actividades laborales, heurísticas y no algorítmicas; es decir, 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 (Shalley et al, 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 (Santiago-Torner, 2023d). Por esa razón, George (2007) piensa que es primordial hacerse cargo del vínculo entre motivación y creatividad desde una mirada independiente; es decir, buscando 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 tanto, 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. Sin embargo, 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 consiguiente, su contribución se aleja del riesgo y es estéril desde un punto de vista creativo (Augustyniak et al, 2016). En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis: H1. La motivación intrínseca y el comportamiento creativo se relacionan positivamente, pero de forma curvilínea.

En otro orden de ideas, la asociación entre rasgos personales y comportamiento creativo está sujeta a unas condiciones ambientales determinadas. En esa dirección, Javed et al, (2020a) 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 (Van Knippenberg & Hirst, 2020).

El liderazgo ético es la evidencia de que los comportamientos regulados a través de ciertas normas no solo pueden ser imitados, sino también trasladados al seguidor mediante una interacción constante y una sólida relación interpersonal. De hecho, la coherencia del líder ético afianza la conducta y la toma de decisiones del empleado (Brown et al, 2005). Por lo tanto, este estilo de gestión impacta positivamente en la singularidad del individuo, fomentando su comportamiento creativo.

Probablemente, un clima laboral que promueve la innovación desarrolla competencias y actitudes orientadas a explorar situaciones especialmente difíciles; aceptando riesgos, y desafiando el statu quo mediante el uso del conflicto como un mecanismo necesario y útil. Por esa razón, la creatividad y el comportamiento que la impulsa se

perfeccionan en una cultura que nutre y favorece un ambiente creativo (Javed et al, 2018b). 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.

Numerosas publicaciones han identificado el papel positivo del liderazgo ético en la creatividad del seguidor (Feng et al, 2018; Liu et al, 2020; Mo et al, 2019). Sin embargo, otros autores como McMahon & Ford (2013) consideran que un liderazgo excesivamente autoritario limita y agota la actitud creativa del empleado. En ese sentido, el líder ético abre constantemente canales de comunicación con el seguidor y este hábitat de proximidad tiende a estimular intereses prioritarios del comportamiento creativo como son la apertura a la experiencia o la escrupulosidad.

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 (Wang et al, 2021). Por lo tanto, las relaciones diferenciadas estimulan o debilitan el comportamiento creativo a través de una alta o baja percepción de liderazgo ético (Santiago-Torner, 2023e). En este sentido, se propone la siguiente hipótesis: H2. El liderazgo ético y el comportamiento creativo se relacionan positivamente, pero a través de un patrón curvilíneo.

En este sentido, 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 la necesidad de autonomía y competencia intensifica 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 (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).

Por lo tanto, 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 ese sentido, Javed et al, (2018b) indican que el liderazgo ético a través de su constante interacción con el empleado suscita estados de ánimo positivos 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; por lo tanto, 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).

Es decir, el efecto del liderazgo ético como agente moral, lejos de desmotivar al seguidor haciendo que este se sienta juzgado, activa en él la percepción de que la actitud ética no es inalcanzable y que su función no es censurar sino más bien convertirse en una conducta constructiva a imitar. Por consiguiente, se propone la siguiente hipótesis: H3. El liderazgo ético modera positivamente la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo.

### 3. Argumentos metodológicos de la investigación

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.

La muestra fue de 448 profesionales del Sector Eléctrico Colombiano. La recolección de los datos se realizó en enero del 2022 mediante una encuesta en Microsoft Forms. El muestreo fue probabilístico por conglomerados. La investigación pasó por un comité de ética previo en junio del 2021. Los empleados, pertenecientes a seis organizaciones diferentes; en concreto, EPM, ISA, CIDET, XM, CHEC y DISPAC, fueron citados para cumplimentar el cuestionario en horario de trabajo. Previamente, se compartieron los acuerdos de confidencialidad, protección



de datos, retiro voluntario y objetivos del estudio. El 60.9% de los participantes fueron hombres y la edad promedio general fue de 39 años (mínimo 20 años y máximo 69; desviación estándar [DE]=10.67 años). El 58% tenían hijos y el 100% estudios universitarios.

Para estimar los constructos se utilizan los siguientes instrumentos. El sexo como variable de control se codifica 0 hombres y 1 mujeres. La 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 Alpha de Cronbach .74. utilizada por Santiago-Torner (2023c, 2023d) con un Alpha de Cronbach .90 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.

El liderazgo ético se evalúa a través de la escala unidimensional de Brown et al, (2005) compuesta por 10 ítems y una confiabilidad de .94. Cuestionario utilizado por Feng et al, (2018) con una escala likert de 7 puntos y un Alpha de Cronbach .92. Se evalúa cómo el líder integra a la ética como impulsor organizacional y que esta pueda permear los valores y principios que orienten sus acciones. Por último,

el comportamiento creativo se analiza con 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 & 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 5 puntos. Utilizada entre otros por Santiago-Torner (2023c, 2023d) con un coeficiente de consistencia interna de .93.

Respecto al análisis de datos, inicialmente, se cuantifica la estadística descriptiva y las diferentes correlaciones entre las 3 variables estudiadas utilizando 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. 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. Además, la tabla 1, también indica el número de ítems por escala (N); la media de cada constructo (M) y su desviación estándar (SD).

**Tabla 1**  
**Correlación entre variables y validez discriminante**

Constructos	Alpha	CR	CFC	AVE	N	M	SD	EL	CB	IM
EL	.92	> 1.96	.83	.69	10	51.60	8.221	<b>.830</b>		
CB	.93	> 1.96	.90	.77	13	64.89	7.866	.259***	<b>.870</b>	
IM	.90	> 1.96	.87	.73	5	27.08	3.051	.258***	.579***	<b>.850</b>

Nota. Todas las correlaciones son significativas ( $p < 0,05$ ). En la diagonal se muestra la raíz cuadrada de AVE. Fuente. Elaboración propia (2023).



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). 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. Asimismo, mediante los índices de multicolinealidad, Variance inflation factor (VIF), que se sitúan entre 1.09 y 1.27, unidos a los valores de tolerancia que están entre .734 y .751, se determina que no existe colinealidad. El valor de Durbin-Watson (1.899) al estar entre 1.5 y 2.5 verifica independencia entre los residuos.

En cuanto al análisis de fiabilidad, el modelo propuesto se confirmó según la orientación de Chin (1998). (1). La confiabilidad compuesta de las cargas de cada indicador (CFC). (2). La varianza media extraída (AVE) y la validez discriminante. Los resultados de fiabilidad compuesta y los coeficientes críticos (CR) cumplen con amplitud los mínimos recomendados de ( $>1.96$ ;  $p < 0.05$ ). 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). Asimismo, los valores AVE explican entre el 69 y el 77% de la varianza, lo que representa una gran solidez. Cuanto más alto sea el valor de AVE, más significativos son los índices de la variable latente que apoyan.

Teniendo en cuenta a Fornell & 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.

El análisis de validez se concreta con una moderación simple. 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 creatividad ( $R^2 = .354$ ;  $F = 81.065$ ;  $p = .001$ ), 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** junto con el gráfico 3. (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** junto con el gráfico 2. (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**. 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 baja (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. Los límites utilizados (LLCI; ULICI) al no integrar el 0 confirman la significancia del efecto moderador y su explicación (tabla 2).

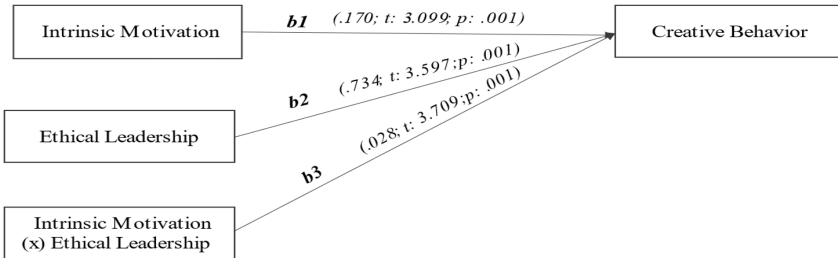
**Tabla 2**  
**Resultados análisis de moderación**

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	13.331
Efecto IM x EL sobre CB	b3	.028	.001	3.709	.007	.0130	.0423
Variable control Sexo		.116	.674	1.014	.034	-.0213	.1476
Efecto Condicional EL (IM-CB)	Low (46)	1.441	.001	14.086	.102	1.240	1.642
	Medium (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. Elaboración propia (2023).

El diagrama 1 representa de forma esquemática el modelo sugerido desde una perspectiva estadística (modelo 1. Moderación simple). Integra el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados estimados para cada variable estudiada.

**Diagrama 1**  
**Análisis de regresión (moderación).**  
**Coefficientes no estandarizados**



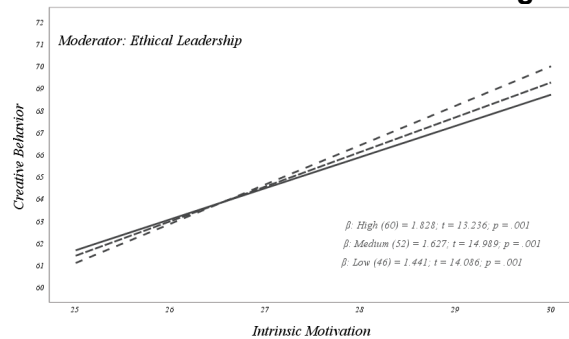
Fuente. Elaboración propia

El gráfico 1 interpreta la moderación de EL (W) respecto a la relación entre IM (X) y CB (Y) mediante los valores que proporciona la macro Process para la

variable W: puntuación media +/- 1 veces su desviación estándar. Percepción: baja, media y alta.

### Gráfico 1

#### Efecto moderador de la variable Liderazgo Ético



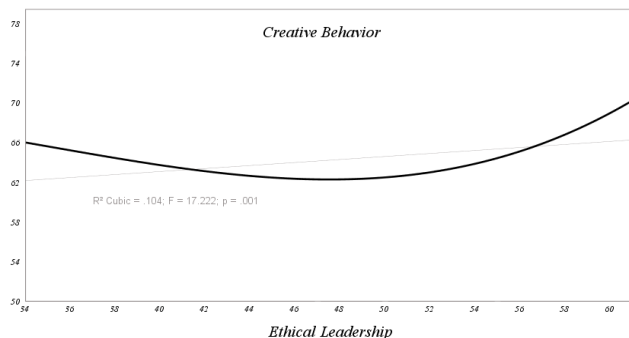
Fuente. Elaboración propia.

El gráfico 2 es especialmente importante pues muestra que las altas

expectativas del EL tienen un efecto favorable sobre el CB del seguidor.

### Gráfico 2

#### Relación curvilínea Liderazgo Ético – Comportamiento Creativo



Fuente. Elaboración propia.

La influencia de los valores éticos no conduce a rendimientos disminuidos de CB. Desde ese punto de vista, la ética, en lugar de tener un punto de inflexión, depende de razonamientos compartidos. En este caso concreto, el énfasis en un estilo de gestión moral que se ampara en percepciones normativas justas no representa una exigencia para

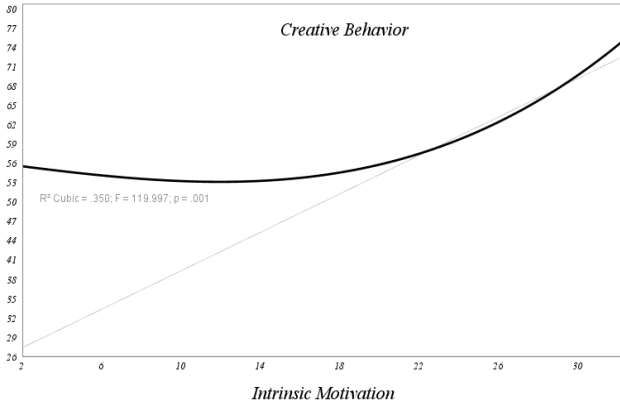
el seguidor, que debilita su pensamiento divergente, sino un estímulo creativo. Los gráficos 1 y 2 coinciden en que el punto de quiebre se establece a partir del número 46. Es decir, iniciando desde una percepción baja de EL.

Por último, el gráfico 3 determina la complejidad de la relación entre IM y CB. Este tipo de motivación no se asocia

positivamente con la creatividad a través de índices que estén por debajo de 14. Una posible explicación es que el CB

depende de un modelo de diferentes componentes que se presentan en el sector estudiado.

### Gráfico 3 Relación curvilínea Motivación Intrínseca – Comportamiento Creativo



Fuente. Elaboración propia.

Concretamente, la personalidad creativa, los altos niveles de experiencia y una fuerte IM. Lo que determina su asociación curva y que el comportamiento creativo esté subordinado a la amplitud e intensidad de la motivación individual.

#### 4. Liderazgo ético: relación entre la motivación intrínseca y el comportamiento creativo en el sector eléctrico colombiano

Esta investigación aporta resultados originales que contribuyen a entender mejor la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo a través de un factor causal como es el liderazgo ético.

En primer lugar (hipótesis 1), la motivación intrínseca incide directamente sobre el comportamiento creativo del empleado mediante un diseño curvilíneo, lo que coincide parcialmente con (Auger & Woodman, 2016; Malik et al, 2019; Siyal et al, 2021). De hecho, esta investigación clarifica algunas de las dudas expuestas por los autores anteriores y amplía sus resultados.

La motivación es producto no solo 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 la creatividad 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).

Relacionando conceptos, en la muestra de esta investigación las seis organizaciones participantes se caracterizan por tener empleados autónomos y con tareas diarias complejas; por lo tanto, 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; es decir, destacan por sus atributos cognitivos vinculados a la motivación intrínseca (Tu & Lu, 2016). Además, autores como Santiago-Torner (2023c, 2023d) 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 hecho, 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 (gráfico 3).

En segundo lugar (hipótesis 2) el liderazgo ético y el comportamiento creativo tienen un fuerte vínculo; no obstante, su relación se traza de forma curva (gráfico 2) lo que difiere tanto del patrón lineal propuesto por Asif et al, (2022) o Li et al, (2021), como del curvilíneo en forma de U invertida planteado por Feng et al, (2018) o Mo et al, (2019). De hecho, 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 promueva relaciones únicas e individuales con sus seguidores; por lo tanto, es posible que su intensidad o calidad no sea la misma para todos y que eso lleve a una diversidad de percepciones que ejerzan un efecto fluctuante sobre el comportamiento creativo (Qu et al, 2017).

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 (gráfico 2), lo que muestra un hábitat organizacional que se ajusta a través de sólidas relaciones de confianza y unos objetivos compartidos (Santiago-Torner, 2023a). En realidad, tan solo bajo una perspectiva muy débil de liderazgo ético, la línea desciende y se torna negativa.

Por otro lado, también se percibe una gran protección prosocial; es decir, que 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, un porcentaje elevado de los encuestados sienten que la creatividad 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). Por consiguiente, 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 Bhatti et al, 2020).

Por último, (hipótesis 3) el liderazgo ético modera la relación entre

motivación intrínseca y comportamiento creativo. Lo que cubre un importante vacío de conocimiento, pues, no se han encontrado estudios de contraste.

El liderazgo ético se relaciona con el seguidor a través de una escucha activa y reflexiva; es decir, trata de entender la parte emocional del mensaje (Markey et al, 2021). Por lo tanto, el aceptar con claridad las perspectivas del empleado, reafirma su percepción de autonomía y competencia que son indicadores clave de una mayor motivación intrínseca (Deci et al, 2017). Además, el líder ético con valores asociados como integridad, transparencia o sinceridad representa un modelo a seguir (Sharma et al, 2019). Por consiguiente, 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, 2021).

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; es decir, 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). Asimismo, 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.

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 ese sentido, 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. Asimismo, un hábitat organizacional que distribuye equitativamente las recompensas es más fácil que dé origen a comportamientos creativos por parte del empleado; por lo tanto, los factores contextuales cuando son percibidos como positivos desarrollan una mayor creatividad (Shalley et al, 2004). Conjuntamente, un clima ético donde el seguidor siente la libertad de decidir en función de los valores percibidos es más fácil que se fundamente en comportamientos creativos (Markey et al, 2021).

Por último, el líder ético delega en el seguidor lo que incrementa sus competencias y la sensación de que su posición es autónoma; por lo tanto, este nuevo estatus lo motiva a nivel intrínseco e incentiva su creatividad (Hayat Bhatti et

al, 2020). De igual forma, la supervisión tolerante de este estilo de liderazgo reduce la sensación de agotamiento en el seguidor (Santiago Torner, 2023b), lo que repercute positivamente en su motivación y en su comportamiento creativo (Chuang et al, 2022). En ese sentido, Javed et al, (2018b) 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.

#### **4. Conclusiones**

La capacidad para estimular la motivación intrínseca del personal contratado es un aspecto crucial para las organizaciones estudiadas, ya que su crecimiento depende, específicamente, de la innovación en sus productos y servicios. La motivación intrínseca tiene una fuerte dimensión cognitiva relacionada con la sensación individual para poder actuar e influir en un entorno. Por esa razón, este tipo de motivación personal depende de un proceso múltiple, que no solo requiere una atención sustancial sobre un problema determinado, sino también fuertes sentimientos de competencia, para que las respuestas del individuo sean originales.

En ese sentido, las prácticas de gestión dirigidas a impulsar la apertura a la experiencia, la autoeficacia y la perseverancia construyen secuencias causales intrínsecas que mejoran la autoconfianza y la percepción de autonomía del trabajador. Por consiguiente, cuando la tarea despierta el suficiente interés en el empleado este



participa plenamente en los procesos creativos a través de una flexibilidad cognitiva inusual que, concretamente, subyace en las personas intrínsecamente motivadas. Sin embargo, cuando este enfoque se debilita, el individuo desvía intencionalmente su mirada y suspende su flexibilidad cognitiva; por lo tanto, la intensidad de la asociación disminuye a través de una curva descendente. En definitiva, la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo, por su complejidad, difícilmente se desarrolla a través de un patrón lineal.

Así mismo, el comportamiento creativo depende de la profundidad que tenga la relación ente líder y miembro. El umbral ético del líder no, necesariamente, tiene que influir de forma negativa en la motivación del seguidor, puesto que los vínculos de confianza se justifican a través de expectativas compartidas y procesos de regulación de la conducta que se apoyan en un intercambio social genuino. Este contexto relacional y abierto construye una visión ética que, en lugar de conducir a un pensamiento rígido, establece perspectivas comunes donde las opiniones son tenidas en cuenta. Los vínculos de afinidad no están sujetos a las diferencias, sino a la capacidad para poderlas tolerar y que ese enfoque tenga un origen sincero. Sin duda, la sensación permanente de obligación rompe con las pautas de confianza, que contiene una relación, y restringe el pensamiento divergente.

Por ese motivo, la baja interacción o la falta de articulación ideológica entre líder y seguidor evitan que este último disponga de la información suficiente para acreditar su competencia o de la suficiente motivación para hacerla efectiva. En consecuencia, evade el riesgo y su actitud tiende a la pasividad. En cambio, un vínculo apoyado en la

amistad, el pensamiento solidario y la cercanía construye un estado de ánimo idóneo que, junto con una alta flexibilidad, amplifica la conducta creativa y establece el esquema curvo en forma de U especificado en esta investigación.

Por último, 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. De hecho, los modelos a imitar establecen pautas de interacción que tienen en cuenta la parte emocional del empleado y ese hábitat de comprensión origina estados de ánimo positivos que estimulan por igual la motivación, el pensamiento divergente y la creatividad.

## Referencias bibliográficas

- 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>
- 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>
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342–366. <https://doi.org/10.1002/ab.10000>

- [org/10.1177/0021886316656973](https://doi.org/10.1177/0021886316656973)
- Augustyniak, R. A., Ables, A. Z., Guilford, P., Lujan, H. L., Cortright, R. N., & DiCarlo, S. E. (2016). Intrinsic motivation: an overlooked component for student success. *Advances in Physiology Education*, 40(4), 465–466. <https://doi.org/10.1152/advan.00072.2016>
- 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>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–358). Lawrence Erlbaum Associates.
- 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*, 43(1), 111–132. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0431>
- 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)
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2018). Just the Right Amount of Ethics Inspires Creativity: A Cross-Level Investigation of Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, and Employee Creativity. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 645–658. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3297-1>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- George, J. M. (2007). Creativity in Organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477. <https://doi.org/10.5465/078559814>
- 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>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hayat Bhatti, 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/10.1080/03631775.2018.1482281>

- [org/10.1080/03637751.2017.1352100](https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100)
- 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. (2020a). 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. (2018b). 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>
- Li, G., Lu, Y., & Eliason, R. G. (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>
- 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*, 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>
- McMahon, S. R., & Ford, C. M. (2013). Heuristic Transfer in the Relationship Between Leadership and Employee Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 69–83. <https://doi.org/10.1177/1548051812465894>
- 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>
- 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>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Santiago-Torner, C. (2023a).

- Curvilinear relationship between ethical leadership and creativity within the Colombian electricity sector. The mediating role of work autonomy, affective commitment, and intrinsic motivation. *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo= Iberoamerican journal of development studies*, 12(1), 74-100. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ried/jds.769](https://doi.org/10.26754/ojs_ried/jds.769)
- Santiago Torner, C. (2023b). Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity. *Intangible Capital*, 19(2), 207-258. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2139>
- Santiago-Torner, C. (2023c). Clima ético benevolente y comportamiento creativo: el papel moderador secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca en el sector eléctrico colombiano. *Contaduría y Administración*, 68(2), 199–224. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4773>
- Santiago-Torner, C. (2023d). Ethical Climate and Creativity: The Moderating Role of Work Autonomy and the Mediator Role of Intrinsic Motivation. *Cuadernos de Gestión*. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C. (2023e). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*, 19(3), 393-414. <https://doi.org/10.3926/ic.2238>
- 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>
- 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/10.5465/256701>
- 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. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 712–734. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How Do Leaders Influence Innovation and Creativity in Employees? *The Mediating Role of Intrinsic Motivation*. *Administration & Society*, 53(9), 1337–1361. <https://doi.org/10.1177/0095399721997427>
- 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>
- Stouten, J., van Dijke, M., & de Cremer, D. (2012). Ethical Leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- 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>
- 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 Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person × situation interactions in employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1129–1144. <https://doi.org/10.1037/apl0000486>
- 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(20), 11280. <https://doi.org/10.3390/su132011280>
- 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>