

## Influencia del liderazgo ético sobre la creatividad: un modelo mediado por un clima ético de principios y moderado por el compromiso de continuidad

Carlos Santiago-Torner<sup>1</sup>

**CLASIFICACIÓN JEL**  
J20, J21, J24

**RECIBIDO**  
22/05/2023

**APROBADO**  
24/06/2024

**PUBLICADO**  
01/07/2025

**SECCIÓN**  
Estudios Organizacionales

Esta obra se publica bajo una licencia  
Creative Commons Atribución  
No Comercial Sin Derivadas  
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

**Declaración de conflictos de interés:**  
Los autores no manifiestan conflictos  
de interés institucionales ni  
personales..

**Resumen:** Un liderazgo ético proporciona al empleado herramientas para afrontar escenarios difíciles bajo fuertes convicciones morales y además establece un entorno útil que influye positivamente en la creatividad; sin embargo, un compromiso vinculado al interés propio puede reducir o anular ese efecto. Por eso, este estudio tiene como objetivo investigar la relación entre liderazgo ético y creatividad a través de un clima ético de principios como mediador y del compromiso de continuidad ejerciendo una doble función moderadora. La muestra es de 448 empleados. El estudio se contrasta, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, en seis organizaciones pertenecientes al sector eléctrico colombiano. Los resultados revelan que el clima ético de principios tiene un efecto mediador significativo. Las acciones creíbles del líder ético junto con unas condiciones laborales justas construyen un marco que impulsa iniciativas originales mediante valores compartidos y relaciones de confianza. Asimismo, el liderazgo ético se asocia con la creatividad del seguidor. El intercambio natural entre líder y empleado establece un contexto de aprendizaje y estabilidad emocional que promueve una voluntad ideológica para desarrollar ideas nuevas y valiosas. Por último, el compromiso de continuidad transmite actitudes pasivas y rigidez frente a cualquier cambio organizacional, lo que obstruye el papel regulador del líder ético hasta neutralizar su influencia.

**Palabras clave:** clima ético, compromiso de continuidad, creatividad, ética, liderazgo ético.

Citación sugerida: Santiago-Torner, C. (2025). Influencia del liderazgo ético sobre la creatividad: un modelo mediado por un clima ético de principios y moderado por el compromiso de continuidad. *Innovar*, 35(97). e108051.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v35n97.108051>

<sup>1</sup> Ph. D. en Economía y Empresa. Ph. D. en Psicología Organizacional, Bienestar y Calidad de Vida. Investigador, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña. Barcelona, España. Rol del autor: intelectual, experimental y comunicativo. [carlos.santiago@uvic.cat](mailto:carlos.santiago@uvic.cat); <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>.

## The Influence of Ethical Leadership on Creativity: A Model Mediated by a Principles-Based Ethical Climate and Moderated by Continuance Commitment

**Abstract:** Ethical leadership equips employees with the moral foundation to navigate complex situations and fosters a supportive organizational climate that enhances creativity. However, when employee commitment is primarily driven by self-interest—referred to as continuance commitment—this positive effect may be diminished or nullified. This study investigates the relationship between ethical leadership and employee creativity, incorporating a principles-based ethical climate as a mediating variable and continuance commitment as a dual moderating factor. A sample of 448 employees from six organizations in Colombia's electricity sector was analyzed using structural equation modeling to test the proposed model. The findings indicate that a principles-based ethical climate significantly mediates the relationship between ethical leadership and employee creativity. Credible actions by ethical leaders, together with fair working conditions, create a framework that encourages original thinking through shared values and trust-based relationships. Moreover, ethical leadership is positively associated with employee creativity. The natural exchange between leader and follower supports a learning-oriented environment and emotional stability, fostering an ideologically driven willingness to generate novel and valuable ideas. In contrast, continuance commitment is linked to passive attitudes and resistance to change, thereby weakening the positive influence of ethical leadership and ultimately neutralizing its effect on creativity.

**Keywords:** Ethical climate, continuance commitment, creativity, ethics, ethical leadership.

## Influência da liderança ética na criatividade: um modelo mediado por um clima ético de princípios e moderado pelo compromisso com a continuidade

**Resumo:** A liderança ética fornece ao funcionário ferramentas para enfrentar cenários difíceis sob fortes convicções morais e estabelece um ambiente útil que influencia positivamente a criatividade; no entanto, um compromisso ligado ao interesse próprio pode reduzir ou anular esse efeito. Portanto, este estudo tem como objetivo investigar a relação entre liderança ética e criatividade por meio de um clima ético de princípios como mediador e o compromisso com a continuidade exercendo uma dupla função moderadora. A amostra é de 448 funcionários. O estudo é contrastado, por meio de um modelo de equações estruturais, em seis organizações pertencentes ao setor elétrico colombiano. Os resultados revelam que o clima ético de princípios tem um efeito mediador significativo. As ações críveis do líder ético, juntamente com condições de trabalho justas, constroem uma estrutura que impulsiona iniciativas originais por meio de valores compartilhados e relações de confiança. Da mesma forma, a liderança ética está associada à criatividade do seguidor. A troca natural entre líder e colaborador estabelece um contexto de aprendizagem e estabilidade emocional que promove uma disposição ideológica alinhada a valores éticos de desenvolver ideias novas e valiosas. Por fim, o compromisso com a continuidade transmite atitudes passivas e rigidez diante de qualquer mudança organizacional, que obstrui o papel regulador do líder ético até que sua influência seja neutralizada.

**Palavras-chave:** clima ético, compromisso com a continuidade, criatividade, ética, liderança ética.

## Introducción

Un mundo interconectado requiere organizaciones que centren su avance en una mejora continua no solo de los productos que tienen en vigor, sino también de otros nuevos que los diferencien de los competidores (Younas et al., 2020). En ese sentido, las buenas prácticas orientadas a fortalecer los valores, la comunicación o el compromiso pueden derivar en un ambiente propicio para desarrollar procesos creativos e innovadores (Díaz, 2019; Eisenbeiß & Brodbeck, 2014; Liberman, 2014). No obstante, para que esto suceda tiene que estimularse una cultura corporativa de identidad que interrelacione un estilo de pensamiento creativo junto con percepciones y valores enfocados en la ética (Valentine et al., 2011). El liderazgo, particularmente el ético, es uno de los ejes básicos para construir organizaciones prósperas, cuyas expectativas estén dirigidas a evitar comportamientos alejados de la norma (Asgari et al., 2020; López-Lemus et al., 2020). Sin embargo, para alcanzar esta meta este estilo de gestión debe estar alineado con la conducta empresarial; es decir, las percepciones, los intereses y ciertos estados de ánimo necesitan ajustarse a través de acciones conjuntas entre líder y empleado (Santiago-Torner et al., 2024). Dentro de este contexto, Liu et al. (2020) concluyen que las malas prácticas individuales se asocian con vacíos normativos, inconsistencias en el contrato psicológico, trato indebido y presiones para incrementar el desempeño que pueden originar un sesgo en la moralidad personal.

Por lo tanto, es previsible que un estilo de liderazgo ético cambie el enfoque del trabajador con acciones individuales creíbles, planteamientos justos y una clara orientación a las relaciones interpersonales (Lu & Lin, 2014). Bajo ese punto de vista, el líder ético puede despertar una variedad de respuestas clave en el empleado al ser percibido como un ejemplo a seguir (Vargas-Salgado et al., 2022). De hecho, el transmitir, inspirar y fortalecer un patrón de comportamiento ético se relaciona con un mayor alcance creativo (Feng et al., 2018). El líder ético, al margen de ser un emisor moral, también influye en el seguidor mediante una perspectiva de competencia y trabajo significativo. Cuando el empleado advierte que su rol organizacional está asociado con razones éticas experimenta la necesidad de ayudar a otros a elaborar ideas que den respuesta a situaciones difíciles. Esta mentalidad optimiza el aprendizaje y las actitudes proactivas, lo que suele derivar en una mayor capacidad para ser creativo (Kim et al., 2021; Mo et al., 2019).

Asimismo, Brown et al. (2005) aclaran que el líder ético afronta su cometido con base en dos dimensiones: la primera incorpora rectitud, credibilidad e interés por los demás (persona moral); la segunda incluye la capacidad para comunicarse, el equilibrio entre recompensas y castigos junto con normas y códigos éticos (gerente moral), lo que facilita una integración con la conducta empresarial y, en concreto, con un clima ético de principios (Demirtas & Akdogan, 2015). Este tipo de clima se caracteriza por unos criterios de conducta moral universalmente compartidos, entre otros, compasión, solidaridad, altruismo, honestidad, justicia o responsabilidad personal (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). Además, también se apoya en una toma de decisiones orientada a los códigos propios de la organización o a las leyes que tienen un carácter más global (Simha & Cullen, 2012).

En ese sentido, un clima que limita la prácticas deshonestas, a través de la aplicación sensata de unos principios ampliamente aceptados, genera un entorno favorable donde los empleados presentan una alta confianza en sí mismos (Pedraza, 2020; Sankowska, 2016). Esta particularidad no deja de ser una consecuencia de la seguridad psicológica y del apoyo que brinda la organización, lo que propicia el surgimiento reacciones creativas frente a problemas complejos (Kwon Choi et al., 2013). El trato justo desencadena estados de ánimo positivos que hacen posible la integración entre creatividad y situaciones difíciles (George, 2007). Seguramente, las organizaciones éticamente responsables son más creativas, puesto que su marco conductual restringe ciertas prácticas y estrategias que implican una mayor dedicación, lo que suele traducirse en un mejor desempeño creativo (Santiago-Torner, 2023c).



Por otro lado, es crucial identificar qué obstáculos afronta un proceso creativo que inhiben su desarrollo y desdibujan la relación que tiene con el liderazgo ético. El compromiso de continuidad puede ser uno de esos inconvenientes, debido a que alejarse del cambio o el no asumir riesgos entorpecen el comportamiento creativo. En realidad, este tipo de compromiso tiende a que el individuo se esfuerce menos a nivel individual y colectivo (Chun & Hong, 2019). Esta baja implicación se asocia con falta de satisfacción laboral lo que entraña una insuficiente cantidad de respuestas creativas (Hans Setiadi Wijaya, 2019). De hecho, el compromiso de continuidad está relacionado con la necesidad de seguir perteneciendo a una organización, lo que puede conducir a una escasa motivación (Gong et al., 2009). Esta condición separa al individuo de los procesos

organizacionales, pues el empleado se aferra a lo que conoce, evitando el esfuerzo que supone adaptarse a escenarios que necesitan una voluntad creativa (Othman & Khalil, 2020). Probablemente, las relaciones basadas en el compromiso de continuidad son frágiles y pueden deprimir otros tipos de compromiso como el afectivo (Santiago-Torner, 2023b). Este deterioro origina conductas despreocupadas que perjudican la consecución de objetivos organizacionales mediante una baja creatividad e implicación con la labor.

Esta investigación pretende contribuir a la literatura existente desde diferentes puntos de vista. La influencia efectiva del liderazgo ético sobre la creatividad ha recibido una gran atención en los últimos años (Asif et al., 2022; Feng et al., 2018; Javed et al., 2018; Miao et al., 2013; Mo et al., 2019; Shafique et al., 2019). Sin embargo, su repercusión en América Latina ha pasado desapercibida. De hecho, solo Esguerra (2022) o Santiago-Torner (2023a) han mostrado interés en ese vínculo. El liderazgo ético no es transcultural y, aunque algunas características pueden ser compartidas, otras son específicas de una sociedad en particular (Resick et al., 2006). En ese sentido, Colombia es un país que necesita un liderazgo que impulse la ética como una herramienta útil para afrontar escenarios poco íntegros (Páez & Salgado, 2016).

En segundo lugar, este estudio proporciona un avance significativo en la relación liderazgo ético-creatividad a través de mecanismos mediadores y moderadores que apalancan positiva o negativamente esta asociación y no han sido utilizados con anterioridad. En concreto, los líderes éticos influyen de forma consistente en el clima organizacional y son componentes vitales de su desarrollo (Al Halbusi et al., 2021). Teniendo en cuenta esta información, este estudio argumenta que la moral del líder, combinada con ciertos factores que dan forma a un clima de principios –específicamente, la orientación a las normas, la alta regulación o el enfoque hacia el cuidado personal–, se une con la creatividad, en lugar de entrar en conflicto con esta, al estar relacionadas consistentemente con la actividad laboral (Santiago-Torner, 2023d). Por último, el compromiso de continuidad, aunque se ha analizado desde diferentes ópticas, sigue siendo de gran interés, pues genera una gran controversia desde el punto de vista de su utilidad a nivel organizacional. Esta investigación sugiere que este tipo de compromiso detiene el efecto positivo que tiene el liderazgo ético sobre la creatividad y también atenúa la asociación de este estilo de gestión con un clima ético de principios.

Esta investigación nace con el deseo de solucionar algunas dudas expuestas en el marco del último foro de ética y transparencia que propone todos los años el sector eléctrico colombiano. Entre otras cuestiones, el liderazgo y los climas enfocados en la ética tienen un papel central por las constantes irregularidades que sufren algunas empresas de carácter público. Además, este segmento industrial se apoya mayoritariamente en la innovación; por lo tanto, la relación entre liderazgo, clima laboral y creatividad es clave. Por último su población activa, siendo joven, se caracteriza por una alta permanencia y ese factor es posible que influya tanto en el tipo de compromiso como en el comportamiento creativo, que pueden ser factores que atenúen el papel del liderazgo ético. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo principal evaluar el vínculo entre

liderazgo ético y creatividad a través del compromiso de continuidad como variable moderadora y un clima ético de principios como factor mediador.

Luego de esta introducción, este artículo se divide del modo siguiente: a continuación, se presenta un marco conceptual que sustenta las diferentes hipótesis planteadas; posteriormente, se expone un bloque donde se delimitan participantes, instrumentos, procedimiento y análisis de datos; en última instancia, se plantea un apartado de resultados, discusión y conclusiones, junto con algunas limitaciones y posibles nuevas líneas de investigación.

## Marco teórico

### *Liderazgo ético y creatividad*

La creatividad implica una relación directa entre originalidad y generación de valor; es decir, la idea solo es novedosa cuando ayuda a resolver un problema (Amabile & Pratt, 2016). Los contextos dinámicos necesitan explotar al máximo las capacidades individuales y la creatividad se transforma en una ventaja competitiva que amplía el alcance organizacional. En ese sentido, el liderazgo ético utiliza las teorías de aprendizaje e intercambio social para estimular la creatividad del seguidor (Feng et al., 2018). Características como la generosidad, la apertura, la rectitud y el trato justo son particularidades críticas de la conducta que contribuyen al equilibrio del líder ético. Esa estabilidad se extiende hasta el seguidor y el líder se convierte en un modelo por imitar que refuerza su posición durante las interacciones diarias (Asif et al., 2022).

De hecho, la gestión explícita y cercana del líder ético incentiva al seguidor a ser más persistente y esa inspiración, además de construir una conciencia de trabajo significativo, también ayuda a desarrollar ideas nuevas y valiosas (Santiago-Torner, 2023a). Seguramente, la interdependencia entre líder y seguidor establece un patrón de trabajo que va más allá de las recompensas financieras y permite que la dedicación se retribuya ideológicamente, lo que se transforma en lealtad hacia la organización. Ese compromiso y el significado social del trabajo empujan al seguidor a contribuir sustancialmente en el logro de objetivos. Sin duda, un ambiente de confianza y seguridad emocional permite que el empleado no vacile, se comunique de forma fluida y obtenga información de diferentes fuentes para definir respuestas que ayuden a solucionar un problema con una visión original (Shafique et al., 2019). El líder ético se preocupa del seguidor y ese vínculo desencadena estados de ánimo positivos en doble dirección que permiten articular procesos compartidos de toma de decisiones. Como resultado, los empleados asumen desafíos y ofrecen soluciones innovadoras (Javed et al., 2018; Miao et al., 2013; Mo et al., 2019). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

**H1.** El liderazgo ético influye positivamente en la creatividad de los seguidores.

## *Mediación del clima ético de principios*

El líder ético establece puntos de vista y estados de ánimo orientados a políticas, prácticas y procedimientos que tienen como objetivo limitar las malas conductas. Por lo tanto, destaca el verdadero significado de los procesos y los comportamientos organizacionales (Sánchez-Manjavacas et al., 2014; Zenteno-Hidalgo & Durán Silva, 2016). Ese escenario impacta en la percepción que tiene el seguidor sobre el clima y, específicamente, sobre los principios que lo regulan (Demirtas & Akdogan, 2015). Seguramente, el énfasis de la ética como un resultado institucional promueve un intercambio social fundamentado en valores tan importantes como la confianza, el trato justo o el interés por las necesidades de los demás (Lu & Lin, 2014), características que dan lugar a un clima positivo donde prolifera la creatividad a través de empleados proactivos que confían en sí mismos y asumen los riesgos asociados al desempeño creativo (Santiago-Torner, 2023c).

En realidad, el líder ético señala un camino que seguir y proporciona al empleado las herramientas para poder afrontar con éxito un problema ético. Además, un clima orientado a potenciar estándares éticos tan importantes como los valores morales o los códigos que tienen que guiar un proceso organizacional evita que el seguidor se sienta presionado y pueda apartarse a las buenas prácticas para lograr un objetivo innovador. En ese sentido, el trabajo creativo está sujeto no solo a la conducta y a los rasgos del empleado, sino también a las características del puesto laboral, a la interacción líder/miembro y al clima organizacional (Kwon Choi et al., 2013). En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

**H2.** Un clima ético de principios ejerce una mediación positiva entre el liderazgo ético y el desempeño creativo de los seguidores.

## *Moderación del compromiso de continuidad*

El compromiso de continuidad se relaciona tanto con la importancia que tiene para el empleado dejar una organización como con la imposibilidad de poderlo hacer al no tener opciones en el mercado o una formación acorde para conseguir un puesto de trabajo de similares características (Chun & Hong, 2019). Diversas investigaciones han sugerido que el compromiso de continuidad puede relacionarse negativamente con ciertos comportamientos institucionales. Una de las explicaciones es que el empleado experimenta fuertes sentimientos de frustración al permanecer en la organización de manera forzosa, que suelen conducir a reacciones negativas frente a la misión y a los valores corporativos (Huang et al., 2012). Este tipo de compromiso se caracteriza por carecer de una motivación relacional, pues su principal objetivo es satisfacer el interés propio (Castelo Branco et al., 2015; García-Tenorio Ronda et al., 2014). Por esa razón, es poco probable que se vea influenciado por los diferentes intentos de apoyo y proximidad que ejerce el líder ético (Lee et al., 2019). De hecho, la persona con un vínculo de continuidad es un obstáculo

para cualquier cambio organizacional, pues se aferra a lo familiar, al carecer del estímulo que proviene de la tarea en sí misma (Chigeda et al., 2022). Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

**H3.** El compromiso de continuidad modera inversamente la relación positiva entre liderazgo ético y clima ético de principios.

En un estudio enfocado en el liderazgo ético, Özbağ (2016) advierte que este tipo de dirección sobresale por tres rasgos principales: amabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia; en cambio, su relación con el neuroticismo es negativa.

Las personas con un alto grado de amabilidad promueven un intercambio social fundamentado en valores como la confianza, el trato justo y el interés por las necesidades de los demás (Lu & Lin, 2014). Esas características dan lugar a un clima positivo, donde prolifera la creatividad, a través de empleados dinámicos que confían en sus capacidades y aceptan el riesgo como un factor más del desempeño creativo (Khazanchi & Masterson, 2011). En ese sentido, el compromiso de continuidad se aleja de la cooperación o del entusiasmo para ayudar a otras personas, pues son comportamientos esperados que no se asocian con ningún tipo de recompensa (Khiavi et al., 2016).

Por otro lado, los individuos escrupulosos tienen una alta percepción de moralidad personal, son responsables, ordenados y normativos (Afsar & Shahjehan, 2018). Por lo general, la escrupulosidad se relaciona con un mejor desempeño global; además, incluye comportamientos como la búsqueda de logros, la autodisciplina o la persistencia que son rasgos asociados con la creatividad (Chen, 2016). Habitualmente, el empleado con compromiso de continuidad no siente afinidad por su puesto laboral; por ese motivo, rara vez tendrá una participación destacada en el trabajo (Santiago-Torner, 2023b). Asimismo, la apertura a la experiencia no deja de ser parte de un proceso de autodesarrollo en el que la ética es muy importante. De hecho, los nuevos procesos, construidos a través de ideas creativas, tienen que estar alienados con estándares morales y éticos (Santiago-Torner, 2023c). En esa dirección, existe un amplio consenso en que la apertura a la experiencia se identifica con la creatividad a través de un interés intelectual que flexibiliza el proceso cognitivo cuando se afrontan problemas de diversa índole (Chen, 2016). El individuo abierto a experimentar es proactivo, curioso, reflexivo, poco convencional e imaginativo. Además, explora nuevas oportunidades laborales y es importante para él la satisfacción que le ofrece el puesto de trabajo. Estímulos que entran en conflicto con el compromiso de continuidad (Farrukh et al., 2017).

Por último, es posible que las personas neuróticas —es decir, que se distinguen por una alta sensibilidad, respuestas emocionales desmedidas y hostiles, junto con un exceso de preocupación— se sientan atraídas por la seguridad laboral y sus beneficios. Los individuos neuróticos tienen una clara tendencia a experimentar vidas con episodios continuos de negatividad por su alta

identificación con situaciones adversas (Özbağ, 2016). Por eso, suelen aferrarse al puesto de trabajo independientemente del grado de satisfacción que este les proporcione. Esto supone el último de los obstáculos para que el liderazgo ético influya en la creatividad del seguidor. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

**H4.** El compromiso de continuidad modera inversamente la relación positiva entre liderazgo ético y creatividad.

## Método

### *Participantes*

#### *Tipo de estudio*

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

#### *Recopilación de datos y procedimientos*

Para las pruebas empíricas se recopilaron datos de empleados profesionales pertenecientes al sector eléctrico colombiano que estaban teletrabajando. Un total de 275 hombres y 173 mujeres participaron en la encuesta. El 13,40% (60) tenía personal a cargo y el 86,60% (388) no lo tenía. Por funciones laborales, el 4,50% (20) correspondió a cargos directivos; el 8,90% (40), a cargos intermedios; el 68,80 (308), a analistas y el 17,80% (80), a auxiliares. Los puestos de responsabilidad organizacional estaban distribuidos teniendo en cuenta el equilibrio de género: 12% (21), mujeres, y 14% (39), hombres. La edad promedio fue de 37 años (rango de 20 a 69 años), con un 82% (367) por debajo de 50 años. La experiencia laboral media fue de diez años. Todos los participantes contaban con estudios universitarios y más del 60% (269) con formación de posgrado. En relación con los días de trabajo virtual, 25 (5,60%), 1 día; 95 (21,20%), 2 días; 98 (21,90%), 3 días; 103 (23%), 4 días; 127 (28,30%), 5 días.

El procesamiento de datos de la muestra se hizo de forma probabilística por conglomerados con un nivel de confianza del 95%; para ello, se empleó el programa estadístico STATS. El cuestionario fue desarrollado por un grupo de expertos y se trasladó a los participantes a través de la herramienta Microsoft Forms vía *online*; toda la investigación estuvo sujeta a un comité de ética finalizando el 2021. El proyecto se presentó al sector eléctrico colombiano a mediados del 2021, aprovechando su junta de acción comunal. En el 2022 se realizó la elección de las empresas

participantes (6) y se les hicieron llegar los siguientes documentos: consentimiento y retiro voluntarios, acuerdos de confidencialidad, protección de datos y presentación de objetivos. La población inicial a la que se pretendía llegar estaba configurada por 35 organizaciones; después de diferentes filtros la participación, se redujo a seis empresas, ya que su ubicación en el territorio colombiano, y su relevancia dentro del sector suponían una muestra lo suficientemente consistente.

El tiempo estimado para dar cumplimiento a la encuesta fue de unos treinta y cinco minutos. Los procesos se hicieron en días separados y en cada uno de ellos el investigador principal presentó durante unos cinco minutos los objetivos más destacados de la investigación. Además, aclaró la conveniencia de leer cuidadosamente las preguntas para que las respuestas fueran reflexivas. Por último, se insistió en los derechos del encuestado

## ***Instrumentos***

### ***Variables de control***

Se hace uso de la permanencia en la organización y del sexo como variables de control. Para medir la permanencia se pidió a los participantes indicar cuánto tiempo llevaban trabajando con una escala mínima de 0 a 1 año. El sexo se codificó así: 0, hombres, y 1, mujeres.

### ***Liderazgo ético***

El liderazgo ético se evalúa con la escala unidimensional de medida sugerida por Brown et al. (2005), integrada por diez reactivos y un alpha de Cronbach de 0,94. Se utiliza, en principio, a través de una escala de siete opciones, empleada por investigadores como Santiago-Torner (2023a, 2023e, 2023f), con una escala Likert de seis niveles y un alpha de Cronbach de 0,92. Se mide la percepción que se tiene del liderazgo corporativo y su vínculo con la ética. Esta escala es traducida al español conforme las pautas propuestas por Cardoso Ribeiro et al. (2010), traducción literal, retrotraducción y verificación de la concordancia conceptual con varios expertos.

### ***Creatividad***

La creatividad se evalúa con la escala unidimensional de medida sugerida por Oldham y Cummings (1996), compuesta por tres ítems, aplicada a través de una escala Likert de siete puntos y con un alpha de Cronbach de 0,90. Esta fue adaptada al español según Cardoso Ribeiro et al. (2010). Esta escala es utilizada por Santiago-Torner (2023a, 2023g) con un alpha de Cronbach de 0,81, y mide cómo un empleado propicia procesos o productos novedosos que confieran una potencial ventaja competitiva a la organización. En esta investigación se excluye la alternativa

neutra de la consulta para promover una lectura reflexiva y estimular una respuesta con criterio. La escala resultante consta de seis ítems que van del uno (totalmente en desacuerdo) al seis (totalmente de acuerdo) y se utiliza de manera uniforme en todo el estudio.

### *Clima ético de principios*

Para medir el clima ético de principios, se emplea parte de la escala multidimensional propuesta por Victor y Cullen (1988), utilizando la dimensión número uno, que es el centro de análisis, donde cohabitan lo individual, lo local y lo cosmopolita, junto con el criterio moral de principios perteneciente a la dimensión número dos. Esta está compuesta por once ítems en tres subescalas: i) moralidad personal (3 preguntas), iii) reglas y procedimientos (4 preguntas) y iii) leyes y códigos profesionales (4 preguntas). Esta escala fue ajustada al idioma español por Gómez y Manrique (2015). En ella se evalúa la moral personal junto con la capacidad para asimilar reglas, leyes y códigos profesionales. Ha sido utilizada por Santiago-Torner (2023d) a través de una escala Likert de seis puntos y una consistencia interna de 0,74. La escala inicial usa cinco puntos Likert y evidencia un Alfa de Cronbach entre 0,69.

### *Compromiso de continuidad*

El compromiso de continuidad se evalúa con la escala de medida sugerida por Meyer y Allen (1991), integrada por seis ítems, aplicada originalmente a través de una escala Likert de siete puntos. Arciniega y González (2006) la han adaptado al español. Ha sido utilizada, entre otros, por Santiago-Torner (2023h) con un alpha de Cronbach de 0,72, a través una escala Likert de seis puntos. Con ella, se analiza si el compromiso del trabajador depende de la ausencia de opciones laborales o del precio personal y emocional que supone abandonar su puesto de trabajo.

### *Análisis de datos*

De forma inicial se calculan algunos datos descriptivos y las correlaciones entre las diferentes variables y subvariables estudiadas con el programa estadístico SPSS v.25 (tabla 2). En una segunda instancia se valora la validez del modelo mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC). Al mismo tiempo, se lleva a cabo la pertinencia convergente y discriminante del modelo (tablas 1 y 2). A continuación, se ejecutan las múltiples pruebas de regresión teniendo en cuenta la macro Process v.3.5 (Hayes, 2018) para analizar el papel moderador del factor (W) que es el *compromiso de continuidad* respecto a la relación entre *liderazgo ético* (X) - *creatividad* (Y) y *clima ético principios* (Mi), junto con la *mediación de clima ético de principios* (Mi) con respecto al *liderazgo ético* (X) y a la *creatividad* (Y) (tabla 3). Se hace uso del modelo 8 (Hayes, 2018) que incluye dos procesos (moderación y mediación) con un índice de confianza del 95%. Las muestras de

*bootstrapping* utilizadas son 10.000. Los inconvenientes de colinealidad se previenen teniendo en cuenta los índices de inflación de varianza (*VIF*) que son menores a cinco. A la vez, se emplea la macro Amos v.26 (Hayes, 2018) para elaborar el modelo de estudio (figura 1). Para terminar, se hace uso del método de Johnson-Neyman para especificar las áreas de mayor relevancia estadística y así facilitar la visualización de los efectos condicionales de cc (W) en relación con ETL (X) – Mi (figuras 2 y 3) y ETL (X) – C(Y) (figuras 4 y 5).

## Resultados

### *Análisis factorial confirmatorio*

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se efectúa con los indicadores de adecuación plena (macro Amos v.26.), razón de fiabilidad ( $\chi^2$ ), chi cuadrado en relación con los grados de libertad ( $\chi^2/df$ ), índice de adaptación (GFI), residuo cuadrático medio (RMSR), raíz de error cuadrático medio (RMSEA, aproximación). Los resultados muestran la magnitud del modelo y de qué manera ayuda a pronosticar la matriz de covarianzas. Además se utilizan otros componentes de ajuste incremental: índice incremental de ajuste (IFI), índice de ajuste normado (NFI) e índice de ajuste comparativo (CFI). El AFC valida el modelo teórico planteado, con los siguientes efectos:  $\chi^2 = 426,15; p < 0,01$ ;  $\chi^2/df = 2,88$ ; GFI = 0,931; IFI = 0,929; NFI = 0,917; CFI = 0,941; RMSEA = 0,0527; RMSR = 0,0643. Así, se determina que el ajuste es bueno:  $\chi^2/df < 3$ ; IFI, NFI, GFI, CFI > 0,90; RMSEA < 0,006; RMSR < 0,008 (Bollen, 1990).

### *Validez convergente y discriminante*

El modelo propuesto se ratificó mediante dos exploraciones complementarias (Chin, 1998). En primer lugar, se examinaron los ítems de cada escala para verificar su fiabilidad, es decir, la fuerza de las cargas de cada indicador a nivel general (CFC) junto con el valor de AVE que corresponde a la variación media extraída. Por último, se confirmó la validez discriminante. La tabla 1 muestra los valores CFC y AVE (Bagozzi et al., 1998). Los coeficientes críticos (CR) se ajustan a los valores recomendados por Hair et al. (2011). Los valores CFC están por encima de 0,70 junto con los alpha de Cronbach, circunstancia que indica que son convenientes para evaluar las diferentes escalas (Hair et al., 2011). Los valores de AVE están comprendidos entre 0,45 y 0,80. Aunque no todos los valores de AVE especifican el 50% de la varianza, esto no es excluyente.

**Tabla 1.** Confiabilidad compuesta, alpha de Cronbach y AVE.

Constructo	Indicador	Valor de carga	CR <sup>4</sup>	Pvalor	CFC <sup>1</sup>	Alpha <sup>2</sup>	AVE <sup>3</sup>
LIDERAZGO ÉTICO	ETL1	0,810	113.838	0,001	0,87	0,92	0,69
	ETL2	0,533	112.349	0,001			
	ETL3	0,781	127.159	0,001			
	ETL4	0,850	107.089	0,001			
	ETL5	0,895	102.832	0,001			
	ETL6	0,899	115.059	0,001			
	ETL7	0,884	113.274	0,001			
	ETL8	0,887	122.542	0,001			
	ETL9	0,864	112.160	0,001			
	ETL10	0,817	105.326	0,001			
CLIMA ÉTICO PRINCIPIOS	ECP3	0,601	93.984	0,001	0,76	0,74	0,48
	ECP6	0,661	84.234	0,001			
	ECP11	0,703	91.129	0,001			
	ECP7	0,656	87.128	0,001			
	ECP15	0,659	183.862	0,001			
	ECP18	0,747	92.152	0,001			
	ECP23	0,656	94.044	0,001			
	ECP13	0,662	76.165	0,001			
	ECP14	0,782	92.750	0,001			
	ECP20	0,738	122.244	0,001			
CREATIVIDAD	ECP24	0,710	93.707	0,001			
	c1	0,877	114.869	0,001	0,91	0,81	0,80
	c2	0,904	107.825	0,001			
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	c3	0,903	96.706	0,001			
	cc1	0,651	36.722	0,001	0,74	0,72	0,45
	cc2	0,692	54.127	0,001			
	cc3	0,712	70.003	0,001			
	cc4	0,695	59.191	0,001			
	cc5	0,644	75.723	0,001			
	cc6	0,653	44.948	0,001			

**Nota.** <sup>1</sup> Coeficiente de fiabilidad compuesto. <sup>2</sup> Alpha de Cronbach. <sup>3</sup> Varianza media extraída. <sup>4</sup> Coeficientes críticos.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 2 confirma una fuerte validez discriminante. Para que la validez discriminante se establezca, la raíz cuadrada de AVE debe ser superior que las diferentes correlaciones de Pearson (Fornell & Larcker, 1981).

**Tabla 2.** Correlación entre variables y validez discriminante (n = 448) IC (95%).

CONSTRUCTOS	N	M	SD	ETL	ECP	C	CC
LIDERAZGO ÉTICO (ETL)	10	46,4	8,2	0,830			
CLIMA ÉTICO PRINCIPIOS (ECP)	11	49,9	4,8	0,351***	0,690		
CREATIVIDAD (C)	3	15,6	2,9	0,249***	0,333***	0,890	
COMPROMISO CONTINUIDAD (CC)	6	22,5	4,8	0,090*	0,196***	0,088*	0,670

**Nota.** Todas las correlaciones son significativas \*\*\*/\*( $p < 0,05$ ). La raíz cuadrada del AVE se muestra en la diagonal.

Fuente: elaboración propia.

## Análisis de mediación y moderación

La tabla 3 muestra los resultados del proceso de mediación y moderación –tercer análisis–, a través de coeficientes de regresión no estandarizados. El cálculo es mediante la macro Process y con los intervalos de confianza correspondientes (95%), al igual que las muestras de *bootstrapping* (10.000). El modelo a través de su  $r^2$  permite explicar el 34% de la varianza de la variable creatividad ( $R^2 = 0,338$ ;  $f^2 = 77.764$ ;  $p = 0,001$ ). Su  $F$  (fuerza estadística) es alta (0,515; alta:  $> 0,35$ ). Es importante señalar que el valor 0 no puede presentarse entre los márgenes LLCI y ULCI. En el caso de que esto suceda, la regresión deja de ser significativa.

A continuación, se llevan a cabo las diferentes regresiones lineales para contrastar las hipótesis de este estudio (tabla 3; figura 1):

1. Ruta  $c1'$  – liderazgo ético sobre creatividad ( $\beta = .327$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.438; .988]). Se verifica la  $H1$  (relación positiva entre liderazgo ético y creatividad). ( $\theta X \rightarrow Y$ ).
2. Ruta  $a1i$  – liderazgo ético sobre clima ético de principios ( $\beta = .579$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.299; .859]) y ruta  $bi$  – clima ético de principios sobre creatividad ( $\beta = .169$ ;  $p < .05$ , IC 95% [.161; .390]). Se confirma la  $H2$  (mediación significativa clima ético de principios). ( $\theta X \rightarrow Mi$ ); ( $\theta Mi \rightarrow Y$ ).
3. Ruta  $a3i$  – liderazgo ético x compromiso de continuidad sobre clima ético de principios ( $\beta = -.015$ ;  $p < .05$ , IC 95% [-.027; -.002]) junto con los tres efectos condicionales: bajo (18); medio (22) y alto (27). Se comprueba la  $H3$  (moderación negativa compromiso de continuidad). ( $\theta XW \rightarrow Mi$ ).
4. Ruta  $c3'$  – liderazgo ético x compromiso de continuidad sobre creatividad ( $\beta = -.010$ ;  $p < .05$ , IC 95% [-.024; -.001]) junto con los tres efectos condicionales: bajo (18); medio (22) y alto (27). Se comprueba la  $H4$  (moderación negativa compromiso de continuidad). ( $\theta XW \rightarrow Y$ ).

**Tabla 3.** Resultados análisis de mediación y moderación ETL vs. c (95%) ic ( $r^2 = 0,338$ ) ( $f^2 = 0,581$ ; Alto).

EFFECTO	RUTA	B	P	T	ES	LLCI	ULCI
EFFECTO ETL <sup>1</sup> EN ECP <sup>2</sup>	A1I	0,579	0,001	4,062	0,142	0,299	0,859
EFFECTO CC <sup>3</sup> - ECP	A2I	0,986	0,004	2,925	0,337	0,323	1,648
EFFECTO ETL X CC - ECP	A3I	-0,015	0,022	-2,304	0,006	-0,027	-0,002
EFFECTO CONDICIONAL X (ETL) - MI (ECP) (MODERADOR CC)	BAJO (18) MEDIO (22) ALTO (27)	0,252 0,252 0,178	0,001 0,001 0,001	7,551 7,219 3,573	0,033 0,028 0,039	0,142 0,103 0,019	0,270 0,212 0,174
EFFECTO ETL - c <sup>4</sup>	c1'	0,327	0,004	5,098	0,140	0,438	0,988

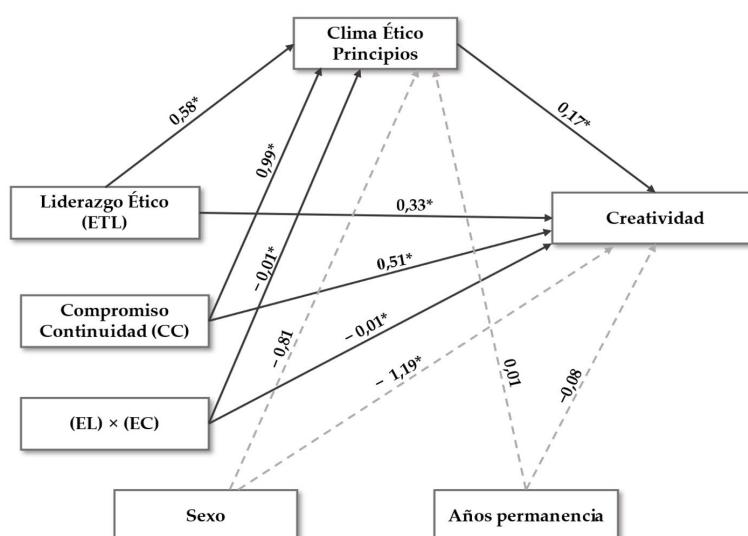
EFFECTO	RUTA	B	P	T	ES	LLCI	ULCI
EFFECTO CC - C	c2'	0,512	0,019	2,637	0,328	0,220	0,509
EFFECTO ETL X CC - C	c3'	-0,010	0,023	-2,274	0,006	-0,024	-0,001
EFFECTO ECP - C	BI	0,169	0,001	4,590	0,058	0,161	0,390
EFFECTO CONDICIONAL X (ETL) - Y	BAJO (18)	0,153	0,001	4,516	0,042	0,375	0,538
(c) (MODERADOR CC)	MEDIO (22)	0,115	0,001	4,014	0,035	0,331	0,468
	ALTO (27)	0,067	0,089	1,705	0,048	-0,233	0,424
EFFECTO SEXO - ECP		-0,809	0,169	-1,379	0,574	-1,919	0,337
EFFECTO ANTIGÜEDAD - ECP		0,012	0,938	1,078	0,156	-0,294	0,318
EFFECTO SEXO - C		-1,187	0,008	-2,649	0,445	-2,056	-0,305
EFFECTO ANTIGÜEDAD - C		-0,077	0,533	-1,624	0,121	-0,312	0,162

**Nota.** <sup>1</sup> Liderazgo ético. <sup>2</sup> Clima ético principios. <sup>3</sup> Compromiso continuidad. <sup>4</sup> Creatividad. Fuerza estadística:  $F = 0,02$  (bajo),  $F = 0,15$  (medio),  $F = 0,35$  (alto).

Fuente: elaboración propia.

La figura 2 muestra el efecto moderador del compromiso de continuidad (W) respecto a la asociación entre liderazgo ético (X) y clima ético de principios (Mi). La macro Process, del paquete estadístico SPSS, entrega tres efectos condicionales para la variable compromiso de continuidad (moderadora). Estos valores representan i) intensidad baja (18); ii) intensidad media (22); iii) intensidad alta (27). Las intensidades baja, media y alta ( $\beta = 0,252$ ;  $p < 0,05$ , IC: 95% [0,142; 0,170]); ( $\beta = 0,252$ ;  $p < 0,05$ , IC: 95% [0,103; 0,212]); ( $\beta = 0,178$ ;  $p < 0,05$ , IC: 95% [0,019; 0,174]) indican que un estilo de dirección ética, a medida que incrementa la sensación de compromiso de continuidad, ejerce una influencia más débil sobre un clima ético de principios.

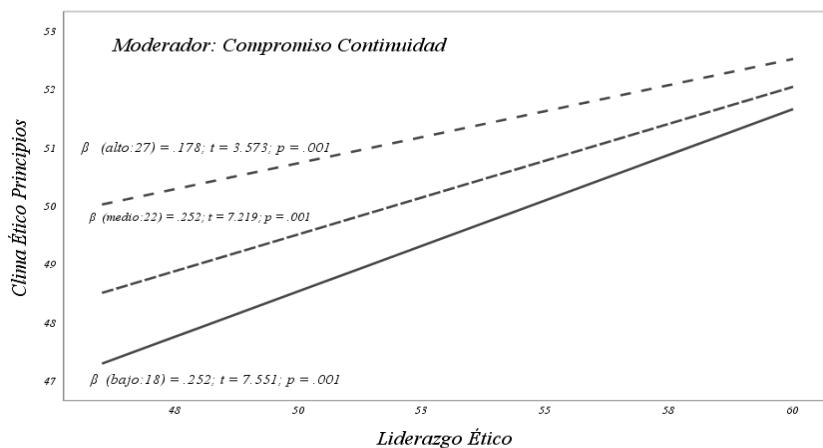
**Figura 1.** Resultados del análisis de regresión con la macro Process. Coeficientes no estandarizados.



Fuente: elaboración propia a través de la macro Amos, Modelo 8 (Hayes, 2018).

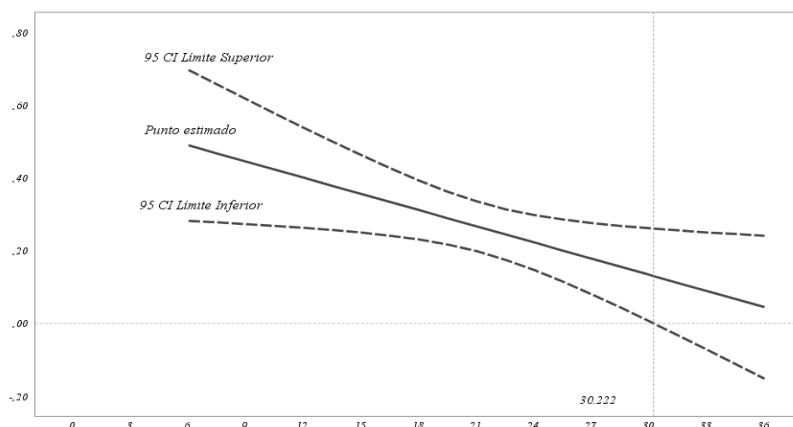
La figura 3 muestra el impacto condicional del liderazgo ético (X) sobre el clima ético de principios (Mi) con los tres valores aceptados por el compromiso de continuidad (W). Se hace uso del método Johnson-Neyman para definir la zona condicional significativa. Asimismo, la figura 3 explica que el compromiso de continuidad es relevante hasta 30.222 (cuadrante superior izquierdo). Por lo tanto, el 77,6% de la muestra está integrada en esa parte. En conclusión, el efecto del liderazgo ético sobre el clima ético de principios ( $\theta X \rightarrow Mi$ ) está condicionado por la variable *compromiso de continuidad* ( $\theta X \rightarrow Mi / W$ ), que modera significativamente la relación causal estudiada; por consiguiente, su intensidad se reduce gradualmente en función de la percepción de compromiso de continuidad.

**Figura 2.** Representación gráfica del efecto moderador de la variable *compromiso de continuidad* (percepción baja, media y alta) sobre la relación entre *liderazgo ético* y *clima ético principios*.



Fuente: elaboración propia a través de la macro Amos, Modelo 8 (Hayes, 2018).

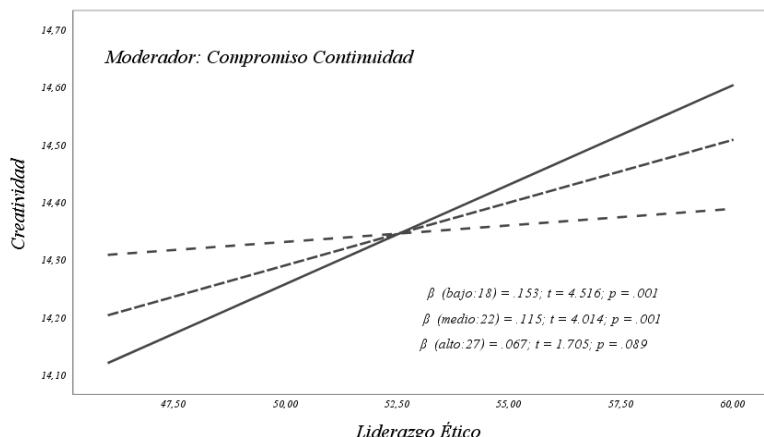
**Figura 3.** Representación gráfica del efecto condicional del *liderazgo ético* sobre un *clima ético de principios* en función de los diferentes valores de la variable moderadora (*compromiso de continuidad*).



Fuente: elaboración propia a través de la macro Amos, Modelo 8 (Hayes, 2018).

La figura 4 muestra el efecto moderador del compromiso de continuidad (W) respecto a la asociación entre liderazgo ético (X) y creatividad (Y). La macro Process, del paquete estadístico SPSS, entrega tres efectos condicionales para la variable compromiso de continuidad (moderadora). Estos valores representan i) intensidad baja (18); ii) intensidad media (22); iii) intensidad alta (27). Las intensidades baja y media ( $\beta = 0,153; p < 0,05, \text{ IC: } 95\% [0,375; 0,538]$ ;  $\beta = 0,115; p < 0,05, \text{ IC: } 95\% [0,331; 0,468]$ ) indican que, bajo un estilo de liderazgo ético, cuando la percepción de compromiso de continuidad sea baja o media, la creatividad de los empleados disminuirá. Por otro lado, el efecto alto ( $\beta = 0,067; p = 0,089, \text{ IC: } 95\% [-0,233; 0,424]$ ) muestra que, bajo un entorno de liderazgo ético, cuando la percepción de compromiso de continuidad sea alta, este tipo de liderazgo no influirá sobre la creatividad de los empleados.

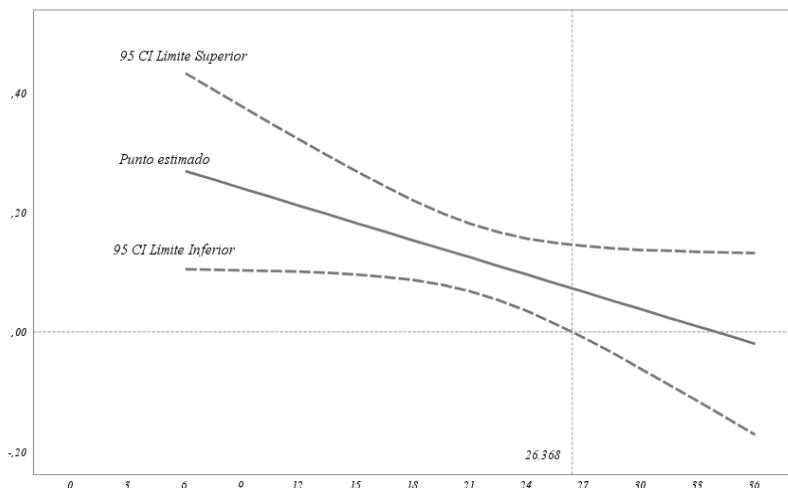
**Figura 4.** Representación gráfica del efecto moderador de la variable *compromiso de continuidad* (percepción baja, media y alta) sobre la relación entre *liderazgo ético* y *creatividad*.



Fuente: elaboración propia a través de la macro Amos, Modelo 8 (Hayes, 2018).

Para terminar, la figura 5 muestra el impacto condicional del liderazgo ético (X) sobre la creatividad (Y) con los tres valores aceptados por el compromiso de continuidad (W). Se hace uso del método Johnson-Neyman para definir la zona condicional significativa. Asimismo, la figura 5 explica que el compromiso de continuidad es relevante hasta 24.368 (cuadrante superior izquierdo). Por lo tanto, el 67,6% de la muestra está integrada en esa parte. En conclusión, el efecto del liderazgo ético sobre creatividad ( $\theta X \rightarrow Y$ ) está condicionado por la variable *compromiso de continuidad* ( $\theta X \rightarrow Y / W$ ), que modera significativamente la relación causal estudiada; por consiguiente, su intensidad se reduce gradualmente en función de la percepción de compromiso de continuidad hasta detenerse.

**Figura 5.** Representación gráfica del efecto condicional del *liderazgo ético* sobre la *creatividad* en función de los diferentes valores de la variable moderadora (*compromiso de continuidad*).



Fuente: elaboración propia a través de la macro Amos, Modelo 8 (Hayes, 2018).

## Discusión de resultados

El propósito de este estudio ha sido comprobar la relación entre el liderazgo ético y la creatividad junto con el papel moderador del compromiso de continuidad y de qué forma altera las relaciones directas entre liderazgo ético y clima ético de principios-creatividad. Asimismo, se ha constatado que el clima ético de principios actúa como un mecanismo mediador subyacente entre el liderazgo ético y la creatividad.

Los resultados muestran que el liderazgo ético se relaciona positivamente con la creatividad (H1), lo que coincide entre otros con Mo et al. (2019), Shafique et al. (2019), Wadei et al. (2021). En ese sentido, el proceso creativo del empleado depende no solo de algunos rasgos individuales, sino también del contexto en donde estos progresan. El liderazgo ético es parte del marco que impulsa iniciativas originales a través de estímulos de confianza, comunicación en doble sentido y un apoyo en la toma de decisiones que no obstaculiza la independencia del seguidor (Santiago-Torner, 2023a).

De hecho, la creatividad se impulsa dentro de un hábitat organizacional por medio de diferentes vías, entre ellas, la ruptura con un pensamiento conservador asumiendo riesgos y generando un conflicto constructivo como un modelo de aprendizaje para resolver problemas complejos (Koeslag-Kreunen et al., 2018; Santiago-Torner et al., 2023a). Por consiguiente, el apoyo organizacional, la confianza y la interacción con el líder son esenciales para que este proceso múltiple se concrete (Islam & Asad, 2021). Además, Asif et al. (2022) concluyen que el líder ético transmite al empleado un esquema moral, basado en un trato justo e íntegro, que lo inspira y compromete hacia el logro creativo. El liderazgo ético comparte responsabilidades con el seguidor,

a través de metas y retos comunes, que se transforman en ideas útiles para obtener un resultado creativo (Santiago-Torner, 2023a).

Desde luego, la orientación hacia las personas del líder ético determina un marco de autenticidad que ofrece al seguidor alternativas en función de sus habilidades. Seguramente, esa actitud bondadosa hace que el empleado se sienta valorado y que, cuando identifique un problema organizacional, trate de resolverlo de forma útil y novedosa (Shafique et al., 2019).

Desde esa perspectiva, el líder ético se convierte en un modelo a seguir pues brinda su apoyo a los empleados que presentan menores niveles de creatividad y los anima para que compartan sus ideas con el equipo de trabajo (Asif et al., 2022). La escucha activa, dentro de un contexto de interacción social, contribuye al desarrollo cognitivo, pues no deja de ser un ejercicio integrado que implica analizar e interpretar una gran cantidad de información que puede desembocar en una mejora de la actividad creativa (Tabieh et al., 2021).

En segundo lugar, un clima ético de principios media positivamente la relación entre liderazgo ético y creatividad (H2), lo que supone un hallazgo valioso pues no se han encontrado estudios de contraste.

Cingöz y Akdoğan (2011) especifican que los principales factores que influyen en el comportamiento creativo e innovador del empleado son su relación con el estilo de liderazgo, el clima organizacional y la propia naturaleza del trabajo. En ese sentido, Topcu et al. (2015) concluyen que, cuando el enfoque corporativo es ético, las conductas creativas del empleado mejoran, puesto que un clima fundamentado en principios, al asociarse con condiciones laborales justas, deja de ser algo trivial para pasar a tener un estrecho significado.

De hecho, los códigos de conducta fortalecen el compromiso organizacional y esto hace que las normas laborales, como un proceso social, consoliden el comportamiento ético del empleado y que este, a su vez, responda con actitudes creativas (Santiago-Torner, 2023d). En consecuencia, la ética y las normas son afines con la creatividad del empleado, pues no dejan de ser directrices que orientan la manera de resolver una situación de forma original sin sobrepasar los límites preestablecidos (Valentine et al., 2011). En esa dirección, el líder ético estimula al seguidor para que se adhiera a la norma a través de su ejemplo; es decir, no se trata solo de cumplir con las reglas, sino también de identificarse con los valores morales que las constituyen (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014).

Por otra parte, cuando el liderazgo ético es moderado por el compromiso de continuidad, esta asociación deteriora la relación natural de este estilo de gestión tanto con un clima ético de principios como con la creatividad (H3, H4), lo que seguramente es la mayor contribución de este estudio.

Erben y Güneşer (2008) plantean que la percepción de ética no permea todo el clima organizacional. Esta condición puede abrir un espacio, no regulado, que impulse a las personas con compromiso de continuidad a quedarse en la organización por su poca afinidad con las reglas. Además, el compromiso de continuidad suele traducirse en insatisfacción laboral, y ese estado emocional se pone de manifiesto a través de conductas negligentes o excesivamente pasivas que obstaculizan el logro de metas organizacionales (Chigeda et al., 2022).

De hecho, el compromiso de continuidad conduce a un bajo desempeño y a que el empleado tenga serias dificultades para adaptarse a un nuevo escenario organizacional. Esa escasa flexibilidad impide que el líder ético sea visto como un transmisor de convicciones morales y detiene su naturaleza (Afsar & Shahjehan, 2018).

Probablemente, este tipo de compromiso, al no interactuar con las políticas, normas y valores organizacionales, tampoco percibe ningún apoyo por parte de la alta dirección. Por lo tanto, es un compromiso aislado que obstruye y encierra la realidad diaria que vive la organización (Han et al., 2019). Bajo ese escenario, el papel regulador del líder ético pierde sentido, pues el elemento clave de ese enfoque, que es la confianza, se diluye (Lee et al., 2019). Asimismo, Chun y Hong (2019) y Sadeghi y Razavi (2020) argumentan que el compromiso de continuidad, por su bajo nivel de proactividad, se relaciona negativamente con un comportamiento innovador y tiene un efecto de desgaste sobre cualquier intención creativa. Sin duda, el líder ético que se caracteriza por un alto intercambio social, cuando transita por un clima que evita los riesgos, la eficacia y el interés predominante, se aleja del bienestar general se desactiva pues sus cualidades y valores dejan de influir.

## Conclusiones

En función del objetivo principal de esta investigación: evaluar el vínculo entre liderazgo ético y creatividad a través del compromiso de continuidad como variable moderadora y un clima ético de principios como factor mediador, se establecen las siguientes conclusiones. El liderazgo ético influye positivamente en la creatividad del seguidor. De manera natural el líder ético se convierte en un ejemplo a seguir. Su voluntad integradora y un estilo de supervisión con base en la interactividad construyen un clima de apoyo, confianza y empoderamiento, que son elementos esenciales para que la creatividad se desarrolle. La identidad del líder ético tiende a reducir el margen jerárquico entre él y el seguidor a través de características clave como, por ejemplo, la escucha activa o los valores y objetivos compartidos. Estos aspectos amplían la motivación del seguidor para afrontar con un mayor desempeño creativo cualquier obstáculo asociado a la operación.

Un clima ético de principios media convenientemente la relación positiva entre liderazgo ético y creatividad. El líder ético y un clima de principios tienen una fuerte relación, pues su

naturaleza es parecida, ya que ambos se apoyan en la moral, las normas y los códigos de conducta. Esta atmósfera de comprensión contribuye a que el seguidor sea coherente con las convicciones que transmite el líder; es decir, aprovecha sus aciertos y errores como mecanismos de mejora continua. Desde ese punto de vista, un sólido desarrollo personal, además de asentar valores tan importantes como la integridad, permite al seguidor ser persistente en el logro de objetivos organizacionales. Sin duda, la confianza y los puntos en común construyen un marco adecuado para afrontar los procesos y las amenazas de forma creativa.

El compromiso de continuidad limita el impacto del líder ético sobre un clima de principios y sobre el desempeño creativo del seguidor. Este tipo de compromiso afecta el estado de ánimo del empleado a través de fuertes sentimientos de frustración. Las emociones asociadas a la necesidad o al interés propio suelen conducir a reacciones negativas frente a los valores organizacionales. Esta distancia, psicológica e ideológica, evita la influencia del sistema de ideas que el líder ético intenta transmitir. Sin duda, cuando el presunto seguidor carece de estímulos intrínsecos, vinculados con el puesto de trabajo, se establece un punto de quiebre entre él y las convicciones del líder ético.

Por último, el compromiso de continuidad se aleja de la cooperación y del apoyo desinteresado por los demás. Este escenario de desconexión separa al seguidor de la curiosidad o de la apertura a la experiencia necesarias para que los planteamientos creativos progresen.

Para explorar nuevas relaciones y buscar intencionalmente el avance de las ideas innovadoras, es crítico que el puesto de trabajo transmita bienestar y satisfacción al posible seguidor. Cuando esto no sucede, el pensamiento poco convencional e imaginativo se diluye. En ese sentido, un gestor ético sólo puede influir en el desempeño creativo cuando el seguidor acepta responsabilidades y quiere reproducir voluntariamente las pautas que transmite el líder. Por esa razón, el desinterés y las distancias emocionales desactivan la influencia del líder ético sobre la creatividad.

## Implicaciones prácticas y limitaciones

Es importante desarrollar herramientas que ayuden a la contratación de personas con altos estándares morales (Lee et al., 2019). A la vez, es prioritario impulsar un mayor compromiso afectivo, que es el extremo actitudinal positivo; en otras palabras, constituye una adhesión psicológica construida por medio de sentimientos de fidelidad y satisfacción (Guoyan et al., 2021; Simão Kaveski & Beuren, 2021). Para que esto suceda, es necesario un triple ajuste: persona/puesto/organización, es decir, competencias y características del puesto de trabajo junto con el análisis comparativo entre los valores y objetivos personales versus los organizacionales (Santiago-Torner et al., 2023b). También es posible fortalecer el compromiso afectivo con una alta percepción de justicia organizacional, que haga partícipe al empleado de la toma de decisiones, o mediante planes de carrera y cooperaciones que impulsen la motivación para que esta desemboque

en un mayor desempeño creativo. Por último, es importante revisar en los procesos de selección los perfiles propensos a evitar la responsabilidad o con escasa ambición, pues tienden a incrementar gradualmente su compromiso de continuidad (Garland et al., 2014).

Respecto a las limitaciones, este estudio recolectó los datos a través de seis empresas, lo que evita el sesgo producido al tener únicamente una fuente informante. Además, cinco de las seis ciudades más importantes de Colombia, que reúnen al 95% de los trabajadores del sector eléctrico, están incluidas en esta investigación. La información se recopiló en cerca de cuatro meses y con encuestas diferenciadas, lo que posibilitó que el investigador pudiera generar conciencia y responsabilidad entre los posibles participantes de la importancia del estudio.

El sesgo de deseabilidad social se atenuó de diferentes formas: la primera, a través de una encuesta anónima, y la segunda, mediante diferentes intervenciones previas del investigador explicando que la exactitud de los resultados dependía de la sinceridad del encuestado. De igual forma, la inferencia causal de un estudio transversal solo es posible ampliarla a través de una investigación con un corte de mayor alcance que sea longitudinal.

## Referencias

- Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775–793. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0015>
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Rayayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159–185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- 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>
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 27(1), 35–50. <https://doi.org/10.1174/021347406775322269>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- 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>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Nassen, K. D. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*, 89(1–2), 393–421. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00068-2)
- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.256>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cardoso Ribeiro, C., Gómez-Conesa, A., & Hidalgo Montesinos, M. D. (2010). Metodología para la adaptación de instrumentos de evaluación. *Fisioterapia*, 32(6), 264–270. <https://doi.org/10.1016/j.ft.2010.05.001>
- Castelo Branco, M., Castelo Branco, D., & Baptista, I. (2015). Compromisso com a RSE no Pacto Global da Organização das Nações Unidas. *Innovar*, 25(58), 81–90. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n58.52427>
- Chen, B.-B. (2016). Conscientiousness and everyday creativity among Chinese undergraduate students. *Personality and Individual Differences*, 102, 56–59. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.061>
- Chigeda, F., Ndofirepi, T. M., & Steyn, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 22–38. <https://doi.org/10.1002/joe.22172>
- 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.
- Chun, B.-Y., & Hong\*, H.-P. (2019). Understanding Three Components of Organizational Commitment in Workgroups and their Relationships with Innovative Behavior. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 563–568. <https://doi.org/10.35940/ijitee.I3451.1081219>
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2011). An empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behavior in the workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 847–853. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.099>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (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>
- Díaz, I. (2019). La innovación en Cuba: un análisis de sus factores clave. *Innovar*, 29(71), 43–54. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76394>
- Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1740-0>
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955–968. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9605-z>
- Esguerra, G. A. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 109–119. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>
- Farrukh, M., Ying, C. W., & Mansori, S. (2017). Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1), 18–34. <https://doi.org/10.1108/JWAM-12-2016-0026>
- 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>
- García-Tenorio Ronda, J., Sánchez Quirós, I., & Pérez Rodríguez, M. J. (2014). Compromiso y flexibilidad en organizaciones innovadoras. *Innovar*, 24(1Spe), 7–32. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47527>
- Garland, B., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kim, B., & Kelley, T. (2014). The Relationship of Affective and Continuance Organizational Commitment with Correctional Staff Occupational Burnout. *Criminal Justice and Behavior*, 41(10), 1161–1177. <https://doi.org/10.1177/0093854814539683>
- George, J. M. (2007). 9 Creativity in Organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477. <https://doi.org/10.5465/078559814>
- Gómez, G. E., & Manrique, A. C. (2015). Clima ético en una entidad del estado. *Diversitas*, 10(2), 321–336. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0002.09>
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263–275. <https://doi.org/10.1037/a0013116>
- Guoyan, S., Khaskheli, A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Hakim, F. (2021). Teachers' self-efficacy, mental well-being and continuance commitment of using learning management system during COVID-19 pandemic: a comparative study of Pakistan and Malaysia. *Interactive Learning Environments*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1978503>
- Hair, J. F., 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>
- Han, H., Kiatkawsin, K., & Kim, W. (2019). Traveler loyalty and its antecedents in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 474–495. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0237>
- Hans Setiadi Wijaya, N. (2019). Linking job dissatisfaction, learning motivation, creative work involvement, and proactive personality. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 32–41. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.04](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.04)
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Huang, C.-C., You, C.-S., & Tsai, M.-T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513–529. <https://doi.org/10.1177/0969733011433923>
- Islam, T. and Asad, M. (2021), "Enhancing employees' creativity through entrepreneurial leadership: can knowledge sharing and creative self-efficacy matter?", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0121>
- Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 388–405. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.56>
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 86–106. <https://doi.org/10.1002/job.682>

- Khiavi, F. F., Dashti, R., & Mokhtari, S. (2016). Association between Organizational Commitment and Personality Traits of Faculty Members of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences. *Electronic Physician*, 8(3), 2129–2135. <https://doi.org/10.19082/2129>
- Kim, B.-J., Kim, M.-J., & Kim, T.-H. (2021). "The Power of Ethical Leadership": The Influence of Corporate Social Responsibility on Creativity, the Mediating Function of Psychological Safety, and the Moderating Role of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 2968. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062968>
- Koeslag-Kreunen, M. G. M., Van der Klink, M. R., Van den Bossche, P., & Gijselaers, W. H. (2018). Leadership for team learning: the case of university teacher teams. *Higher Education*, 75(2), 191–207. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0126-0>
- Kwon Choi, B., Koo Moon, H., & Ko, W. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance. *Management Decision*, 51(6), 1250–1275. <https://doi.org/10.1108/MD-Sep-2011-0334>
- Lee, J. (Jessie), Cho, J., Baek, Y., Pillai, R., & Oh, S. H. (2019). Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership?: An organizational commitment perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(3), 821–847. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9596-6>
- Liberman, L. (2014). The impact of a Paternalistic Style of Management and Delegation of Authority on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Chile and the US. *Innovar*, 24(53), 187–196. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43944>
- 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>
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57–70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Lu, C.-S., & Lin, C.-C. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209–223. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1868-y>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 7(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1504-2>
- Mo, S., Ling, C.-D., & Xie, X.-Y. (2019). The Curvilinear Relationship Between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultlines. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 229–242. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3430-1>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://www.jstor.org/stable/256657>
- Othman, A. A. E., & Khalil, M. H. M. (2020). A lean talent management framework for maximizing creativity in architectural design firms. *International Journal of Construction Management*, 20(5), 520–533. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1490865>
- Özbağ, G. K. (2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership.

- Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, 235–242.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- 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>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Sadeghi, M., & Razavi, M. R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 100557. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100557>
- 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>
- Sánchez-Manjavacas, Á., Saorín-Iborra, M. C., & Willoughby, M. (2014). Internal Employability as a Strategy for Key Employee Retention. *Innovar*, 24(53), 7–22. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43771>
- Sankowska, A. (2016). How Organizational Trust Affects the Market Position: The Mediating Role of Innovativeness and Operational Efficiency. Empirical Results. *Innovar*, 26(61), 9–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57117>
- Santiago-Torner, C. (2023a). Relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca: El rol mediador de la creatividad y el múltiple efecto moderador del compromiso de continuidad. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 36 (1), 1–27. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7406>
- 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*, 23(2), 93–105. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C. (2023e). Clima ético egoísta y el teletrabajo en el sector eléctrico colombiano. El papel moderador del liderazgo ético. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(2), 169–182. <https://doi.org/10.14718/ACP.2023.26.2.14>
- Santiago-Torner, C. (2023f). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*, 19(3), 393–414. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2238>
- Santiago-Torner, C. (2023g). The influence of teleworking on creative performance by employees with high academic training: The mediating role of work autonomy, self-efficacy, and creative self-efficacy. *Revista*

- Galega de Economía, 32(1), 1-26. <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8788>
- Santiago-Torner, C. (2023h). Ethical leadership and benevolent climate. The mediating effect of creative self-efficacy and the moderator of continuance commitment. *Revista Galega de Economía*, 32(3), 1-29. <https://doi.org/10.15304/rge.32.3.9092>
- Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J.-A. (2023a). Effects of Intensity of Teleworking and Creative Demands on the Cynicism Dimension of Job Burnout. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09464-3>
- Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J.-A. (2023b). Teleworking and Emotional Exhaustion. The Curvilinear Role of Work Intensity. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 12(2), 123-156. <https://doi.org/10.17583/rimcis.11731>
- Santiago-Torner, C., González-Carrasco, M., & Miranda Ayala, R. A. (2024). Ethical leadership and emotional exhaustion: the impact of moral intensity and affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 233-250. <https://doi.org/10.3390/admsci14090233>
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Simão Kaveski, I. D., & Beuren, I. M. (2021). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, 32(84), 97-110. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 20-34. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0156>
- Tabieh, A. A. , Al-Hileh, M. M. , Abu Afifa, H. M. , & Abuzagha, H. Y. (2021). The Effect of Using Digital Storytelling on Developing Active Listening and Creative Thinking Skills. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 13-21. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.13>
- Topcu, M., Gursoy, A., & Gurson, P. (2015). The Role of the Servant Leadership on the Relation between Ethical Climate Perception and Innovative Work. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XVII(Issue 1), 67-80. <https://doi.org/10.35808/ersj/440>
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>
- Vargas-Salgado, M. M., Márquez-Guaderrama, A. I., & Gómez-Bull, K. G. (2022). Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento. *Innovar*, 33(88). <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106279>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The Mediation Effect of Ethical Leadership and Creative Performance: A Social Information Processing Perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241-254. <https://doi.org/10.1002/jocb.449>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Abdullah, I., & Zaffar, M. A. (2020). Positive Psychological States and Employee Creativity: The role of Ethical Leadership. *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 567-581. <https://doi.org/10.1002/jocb.391>

Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119–136.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>