

Liderazgo ético y personalidad creativa: ventajas competitivas a través de la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa

Ethical Leadership and Creative Personality: Competitive Advantages through Intrinsic Motivation and Creative Self-Efficacy

Carlos Santiago-Torner

Universidad Internacional de La Rioja (España)

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

carlos.santiago-externo@unir.net

RESUMEN

El propósito de este estudio fue analizar cómo el liderazgo ético incide en la personalidad creativa, trascendiendo el enfoque clásico en conductas creativas observables para situarse en el plano de los rasgos disposicionales. Con una muestra de 448 profesionales del sector eléctrico colombiano y mediante un modelo de mediación secuencial, se examinó el papel de la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa como mecanismos explicativos. Los resultados muestran que el liderazgo ético fortalece de manera significativa la personalidad creativa y que este efecto se potencia cuando los empleados experimentan altos niveles de motivación intrínseca y confianza en sus propias capacidades. Este hallazgo amplía los marcos teóricos existentes al introducir la noción de "huella disposicional" del liderazgo ético en el capital creativo, aportando evidencia empírica de que la ética directiva puede configurar predisposiciones psicológicas estables. El estudio contribuye, además, al campo organizacional al demostrar que la creatividad puede gestionarse como una ventaja competitiva sostenible, reforzada por prácticas de liderazgo ético que consolidan un talento innovador, resiliente y socialmente responsable.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo ético; motivación intrínseca; autoeficacia creativa; personalidad creativa; psicología organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze how ethical leadership affects creative personality, transcending the classic focus on observable creative behaviors to focus on dispositional traits. Using a sample of 448 professionals from the Colombian electricity sector and a sequential mediation model, the role of intrinsic motivation and creative self-efficacy as explanatory mechanisms was examined. The results show that ethical leadership significantly strengthens creative personality and

that this effect is enhanced when employees experience high levels of intrinsic motivation and confidence in their own abilities. This finding expands existing theoretical frameworks by introducing the notion of the “dispositional footprint” of ethical leadership on creative capital, providing empirical evidence that managerial ethics can shape stable psychological predispositions. The study also contributes to the organizational field by demonstrating that creativity can be managed as a sustainable competitive advantage, reinforced by ethical leadership practices that consolidate innovative, resilient, and socially responsible talent.

KEYWORDS

Ethical leadership; intrinsic motivation; creative self; efficacy; creative personality; organizational psychology.

Clasificación JEL: M10; J0; J20; J21; J24.

MSC2010: 62H15; 91B82.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo e interconectado, la creatividad organizacional se ha consolidado como un recurso estratégico esencial para la sostenibilidad y la innovación (Anderson et al., 2014; Jiang et al., 2025). Las organizaciones, sometidas a presiones derivadas de la digitalización, la globalización y la transformación energética, dependen en gran medida de su capacidad para fomentar comportamientos y disposiciones creativas entre sus colaboradores. De ahí el interés académico y práctico por identificar los factores que estimulan el talento innovador. Entre ellos, el liderazgo ético, caracterizado por decisiones justas, integridad, preocupación por el bienestar y promoción de valores morales, ha emergido como una palanca clave tanto en la investigación como en la práctica empresarial (Brown & Treviño, 2006).

En el contexto colombiano, esta temática adquiere un relieve singular. Las organizaciones del país se enfrentan simultáneamente a procesos de transición energética, digitalización y necesidad de transparencia en sectores estratégicos como el eléctrico, lo que exige líderes capaces de generar confianza y cohesión en equipos diversos. En este escenario, la creatividad no solo constituye un motor de innovación tecnológica, sino también un recurso social para afrontar desigualdad, informalidad laboral y competitividad global. El liderazgo ético se convierte así en una obligación necesaria para construir culturas organizacionales basadas en confianza, integridad y sostenibilidad social (Santiago-Torner, 2025). El énfasis en la personalidad creativa aporta un enfoque diferencial al permitir comprender cómo el capital humano puede cultivarse en profundidad, ofreciendo a las empresas una vía para generar innovación responsable y resiliente en contextos de alta incertidumbre y presión normativa.

Este estudio plantea un modelo conceptual en el que el liderazgo ético influye positivamente en la personalidad creativa del empleado, entendida como disposición psicológica estable para generar ideas novedosas y útiles (Luescher et al., 2019). La medición se realiza mediante la Creative Personality Scale (CPS) de Gough (1979), ampliamente validada, que identifica rasgos como independencia, originalidad o inteligencia, correlacionados con evaluaciones expertas de creatividad (Lebuda et al., 2021; Zhou et al., 2022). Este enfoque permite trascender la visión conductual de la creatividad (Katz-Buonincontro & Anderson, 2020) y analizarla como un rasgo latente susceptible de ser estimulado o inhibido por factores contextuales, particularmente los estilos de liderazgo (Khan et al., 2021; Tse et al., 2018). Aunque la conexión entre liderazgo ético y personalidad creativa ha sido poco explorada, existen indicios de que entornos éticos reducen riesgos percibidos frente a la originalidad, facilitando que los empleados expresen su potencial

creativo sin temor a sanciones sociales o profesionales (Kwon Choi et al., 2013; Li et al., 2024; Santiago-Torner et al., 2025a; Tu et al., 2019).

A diferencia de estudios centrados exclusivamente en comportamientos creativos (Bracht et al., 2023; Duan et al., 2018; Malik et al., 2020; Zhou & George, 2001), o en dimensiones como la apertura a la experiencia (Feist, 1998; Liu et al., 2023; Özbağ, 2016; Shahid et al., 2023) y el pensamiento divergente (Mumford et al., 2023), esta investigación vincula explícitamente el liderazgo ético con predisposiciones creativas duraderas. Al hacerlo, se sitúa entre las primeras en analizar empíricamente cómo un liderazgo fundamentado en valores puede fortalecer disposiciones psicológicas estables, más allá de los comportamientos inmediatos. El objetivo central de esta investigación consiste en examinar la relación entre liderazgo ético y personalidad creativa, considerando la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa como mediadores secuenciales. Este planteamiento muestra que el liderazgo ético no solo incentiva conductas creativas inmediatas, sino que fortalece rasgos internos que predisponen a la creatividad a largo plazo, lo que tiene implicaciones directas para la gestión del talento y la innovación en las organizaciones contemporáneas.

La motivación intrínseca, entendida como el interés inherente por las tareas sin necesidad de recompensas externas, y la autoeficacia creativa, definida como la creencia en la capacidad personal de generar productos originales, se constituyen en mecanismos clave (Amabile et al., 1996; Deci & Ryan, 1985; Tierney & Farmer, 2002; Gong et al., 2009; Tantawy et al., 2021). En ese sentido, antecedentes previos indican que el liderazgo ético incrementa la motivación intrínseca al satisfacer necesidades de autonomía, competencia y relación (Hu et al., 2018; Peng & Kim, 2020; Santiago-Torner et al., 2025b; Shareef & Atan, 2019; Yidong & Xinxin, 2013) y refuerza la autoeficacia creativa mediante apoyo emocional y oportunidades de desarrollo (Ashfaq et al., 2021; Malik et al., 2020; Walumbwa et al., 2011a). Estos procesos interactúan de forma secuencial: un entorno ético aumenta la motivación intrínseca, que a su vez potencia la autoeficacia creativa, favoreciendo la expresión de rasgos de personalidad creativa. Esta mediación secuencial, respaldada por investigaciones recientes (Chen et al., 2025), ofrece una explicación más integral de cómo los líderes éticos contribuyen al surgimiento de perfiles creativos con alto valor estratégico para la empresa.

Este modelo secuencial constituye una contribución diferencial respecto a estudios previos, que en su mayoría han analizado los vínculos entre liderazgo ético y creatividad a través de procesos cognitivos o afectivos (Afsar et al., 2020). Al integrar dos variables motivacionales centrales, esta investigación permite comprender cómo se produce la transición desde prácticas éticas de liderazgo hasta la consolidación de predisposiciones creativas estables, empleando herramientas estadísticas avanzadas como PROCESS o AMOS para garantizar precisión y robustez en el análisis. En suma, este estudio amplía la comprensión de la creatividad en contextos empresariales al integrar liderazgo ético, rasgos de personalidad creativa y mecanismos motivacionales en un solo modelo explicativo. Además de su aporte teórico, ofrece implicaciones prácticas relevantes para el diseño de políticas de gestión del talento, programas de liderazgo y estrategias de innovación que promuevan un capital creativo sostenible, situando a la personalidad creativa como un recurso estratégico en la construcción de ventajas competitivas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo ético y personalidad creativa

El liderazgo ético puede entenderse como un patrón de comportamiento que promueve principios morales y prácticas justas dentro de la organización, sustentado en la integridad, la toma de decisiones equitativas y la preocupación genuina por el bienestar de los colaboradores (Brown & Treviño, 2006). Este estilo de liderazgo combina una dimensión normativa, asociada con la transparencia y la justicia, con una influencia relacional que favorece la internalización de valores éticos en el equipo de trabajo (Kalshoven et al., 2011; Resick et al., 2006). Así, más que regular conductas externas, los líderes éticos modelan procesos internos que fortalecen la cultura organizacional y generan un contexto propicio para el despliegue de disposiciones creativas estables en los empleados (Bedi et al., 2016).

La personalidad creativa, entendida como un conjunto relativamente estable de características disposicionales, originalidad, independencia de pensamiento, curiosidad intelectual y apertura al cambio, constituye un recurso estratégico para la innovación organizacional, pues predispone a los individuos a generar ideas novedosas y útiles (Luescher et al., 2019; Zhou et al., 2022). A diferencia de la creatividad como comportamiento observable, este enfoque de rasgo pone énfasis en el potencial latente que puede activarse o inhibirse en función del entorno y de las experiencias organizacionales (Batey & Furnham, 2006; Feist, 1998). En este sentido, el valor de la personalidad creativa trasciende lo individual, ya que conecta directamente con la capacidad de las empresas para sostener procesos de innovación y ventaja competitiva en mercados dinámicos.

El liderazgo ético impacta en la personalidad creativa a través de varios mecanismos organizacionales. En primer lugar, al establecer climas de confianza y seguridad psicológica, reduce las barreras emocionales que inhiben la expresión de características creativas (Edmondson & Lei, 2014; Li et al., 2024). En culturas éticas, la no conformidad y la originalidad no son sancionadas, sino valoradas como aportes necesarios para la resolución de problemas complejos, lo que activa rasgos como la independencia cognitiva y la persistencia creativa (Chen & Hou, 2016; Gong et al., 2009; Hirst et al., 2009).

En segundo lugar, los líderes éticos refuerzan la identidad profesional de los empleados mediante retroalimentación constructiva, reconocimiento auténtico y apoyo al desarrollo personal. Estos elementos fortalecen la autoimagen creativa y consolidan la creencia de los individuos en su capacidad para innovar, facilitando que disposiciones creativas se transformen en activos organizacionales sostenibles (Carmeli & Schaubroeck, 2007; Shaw et al., 2021; Snyder et al., 2021; Tierney & Farmer, 2011). Desde una perspectiva teórica, la Trait Activation Theory sostiene que los rasgos latentes se expresan cuando el entorno proporciona señales congruentes (Tett & Burnett, 2003). Así, las normas y expectativas transmitidas por líderes éticos legitiman la independencia de pensamiento y la generación de ideas, incentivando que los empleados desplieguen con mayor frecuencia e intensidad estos rasgos creativos (Tett et al., 2021). Del mismo modo, la teoría de la identidad social explica que los líderes éticos generan cohesión a partir de valores compartidos, lo que refuerza la identificación de los empleados con un rol creativo dentro de la organización (Hempel et al., 2009; Javed et al., 2017; Walumbwa et al., 2011b). Cuando la creatividad se integra a la identidad laboral, no se limita a conductas puntuales, sino que se convierte en parte constitutiva de la personalidad profesional y en un activo colectivo para la organización.

En este marco, resulta plausible sostener que el liderazgo ético, al ofrecer un entorno seguro, moralmente coherente y estratégicamente orientado a la innovación, no solo facilita la creatividad como conducta observable, sino que influye en la consolidación de disposiciones creativas de largo plazo que fortalecen el capital humano y la competitividad empresarial.

Hipótesis 1 (H1). El liderazgo ético se relaciona positiva y significativamente con la personalidad creativa.

2.2 El papel mediador de la motivación intrínseca

La motivación intrínseca, entendida como el impulso inherente a realizar una actividad por el interés, satisfacción y sentido personal que genera más allá de recompensas externas (Deci & Ryan, 1985), constituye un motor central en la expresión del talento creativo dentro de las organizaciones. Este tipo de motivación favorece la persistencia en la exploración intelectual, el disfrute en la resolución de problemas y la apertura a nuevas experiencias, rasgos que fortalecen la personalidad creativa (Feist, 1998; Tan et al., 2019; Zhang et al., 2024). En contextos empresariales, la motivación intrínseca se traduce en un compromiso genuino con la innovación, en la disposición a experimentar con nuevas soluciones y en la capacidad de asumir riesgos calculados, elementos fundamentales para generar ventajas competitivas sostenibles (Santiago-Torner, 2024).

El liderazgo ético se configura como un catalizador decisivo de esta motivación, en la medida en que promueve un clima laboral basado en justicia, transparencia y consideración genuina hacia los colaboradores. Tales condiciones satisfacen las tres necesidades psicológicas básicas identificadas por la teoría de la autodeterminación, autonomía, competencia y relación, lo que potencia la disposición intrínseca de los empleados hacia metas vinculadas al aprendizaje, la superación personal y la búsqueda de soluciones originales (Ryan & Deci, 2000, 2020; Eva et al., 2020; Hu et al., 2018). En este sentido, los líderes éticos no solo mejoran el bienestar individual, sino que alinean los valores personales con los organizacionales, favoreciendo que la energía psicológica de los trabajadores se canalice hacia la innovación estratégica (Santiago-Torner, 2023a, 2023b). Desde esta perspectiva, los individuos que perciben a sus líderes como éticos encuentran un propósito más profundo en su trabajo, al reconocer que sus contribuciones trascienden la esfera individual y repercuten en el desarrollo organizacional y social (Xue et al., 2022). Este propósito incrementa la resiliencia y la energía psicológica necesarias para sostener procesos creativos de largo plazo (Zhang et al., 2024). Así, la motivación intrínseca no solo impulsa conductas innovadoras en el corto plazo, sino que consolida rasgos estables de curiosidad, apertura y persistencia, integrando la creatividad como parte constitutiva de la identidad profesional de los colaboradores.

La evidencia empírica respalda este planteamiento, mostrando que la motivación intrínseca media la relación entre estilos de liderazgo prosociales y diversos indicadores de creatividad individual (Feng et al., 2018; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Shareef & Atan, 2019; Yidong & Xinxin, 2013). En el caso particular del liderazgo ético, esta mediación se produce gracias a la congruencia entre los valores promovidos por el líder y las motivaciones internas del empleado, lo que genera un alineamiento estratégico que refuerza tanto la personalidad creativa como la capacidad innovadora de la organización (Afsar et al., 2020; Li et al., 2024).

Hipótesis 2 (H2). La motivación intrínseca media la relación positiva entre liderazgo ético y personalidad creativa.

2.3 El papel mediador de la autoeficacia creativa

La autoeficacia creativa se define como la creencia en la propia capacidad para generar resultados innovadores en el trabajo (Tierney & Farmer, 2002). Este juicio de competencia, sustentado en la teoría sociocognitiva de la autoeficacia (Barnett, 2024), orienta la selección de metas, el esfuerzo sostenido y la resiliencia ante la adversidad. En entornos organizacionales, se asocia con una mayor disposición a asumir riesgos intelectuales, con la producción de ideas originales y con la perseverancia frente a desafíos complejos (Gong et al., 2009; Tierney & Farmer, 2011). La evidencia meta-analítica respalda esta relación al confirmar que la autoeficacia creativa actúa como un mecanismo motivacional-cognitivo clave que vincula el potencial creativo con su expresión observable y con rasgos estables asociados a la personalidad creativa (Haase et al., 2018).

Desde la teoría sociocognitiva, la autoeficacia creativa se desarrolla a partir de experiencias de dominio, aprendizaje vicario, persuasión social y regulación de estados afectivos (Bandura,

2001). El liderazgo ético fortalece estas fuentes al proporcionar tareas retadoras pero alcanzables (Khan et al., 2022), servir de modelo de integridad y apertura (Islam et al., 2021), brindar retroalimentación justa y reconocimiento genuino (Moss et al., 2020) y crear un clima de seguridad psicológica que mitiga el estrés asociado al riesgo creativo (Kim et al., 2021). A través de estos mecanismos, los líderes éticos impulsan la internalización de la creencia de “soy capaz de crear”, condición indispensable para traducir el potencial creativo en innovación organizacional. De hecho, investigaciones recientes muestran que el liderazgo ético incrementa la autoeficacia de los empleados y, a través de ella, promueve conductas de innovación y de desviación constructiva positiva, especialmente en climas laborales de alta seguridad psicológica (Ilyas et al., 2020). La literatura también ha mostrado que la autoeficacia creativa puede entenderse como un rasgo relativamente estable. Escalas como la Short Scale of Creative Self (SSCS) integran la autoeficacia creativa con la identidad creativa, evidenciando consistencia interna y validez en distintos contextos culturales (Karwowski et al., 2020; Shaw et al., 2021; Tang et al., 2024). Esta aproximación permite concebir la autoeficacia creativa como un puente entre factores situacionales, como el liderazgo, y predisposiciones disposicionales vinculadas a la creatividad, lo que la convierte en un mecanismo clave para fortalecer la personalidad creativa en el largo plazo.

En contextos empresariales, la evidencia empírica es consistente. Rasheed et al. (2024) encontraron que la autoeficacia creativa media la relación entre liderazgo ético e innovación en servicios, incluso bajo condiciones de alta exigencia laboral. Wadei et al. (2021) mostraron un efecto similar en el desempeño creativo en Ghana, con la autonomía laboral como moderador. De manera concordante, Febriyanti y Nugroho (2023) reportaron que la autoeficacia incrementada por líderes éticos potencia el comportamiento innovador de los empleados, mientras que estudios recientes en entornos virtuales evidencian que el liderazgo ético fortalece la confianza en el uso de tecnologías de comunicación, efecto amplificado en culturas organizacionales no dominadas por intereses egoístas (Santiago-Torner et al., 2025).

Adicionalmente, investigaciones longitudinales confirman que la autoeficacia creativa evoluciona en función de las expectativas supervisoras y de la identidad de rol creativo, de modo que cuando los líderes establecen metas claras y brindan apoyo continuo, los empleados refuerzan su autoeficacia, lo que redundará en desempeños creativos sostenidos (Christensen-Salem et al., 2021; Salanova et al., 2022). A ello se suma la evidencia que distingue entre componentes estado y rasgo: mientras que la autoeficacia creativa-estado puede modularse mediante tareas y retroalimentación, su activación reiterada en climas éticos tiende a consolidarse en autoeficacia creativa-rasgo, más estable y coherente con la personalidad creativa (Tao et al., 2024). En conjunto, estos hallazgos sugieren que la autoeficacia creativa constituye un mecanismo psicológico robusto que explica cómo los líderes éticos no solo estimulan comportamientos innovadores inmediatos, sino que también fortalecen predisposiciones creativas estables en los colaboradores, contribuyendo así al desarrollo estratégico de talento innovador en las organizaciones.

Hipótesis 3 (H3). La autoeficacia creativa media la relación positiva entre liderazgo ético y personalidad creativa.

2.4 Mediación secuencial de la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa

El liderazgo ético configura un contexto organizacional que satisface las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación, potenciando así la motivación intrínseca de los empleados (Ryan & Deci, 2000, 2020). A diferencia de otros estilos, se caracteriza por un énfasis en la justicia, la transparencia y el cuidado genuino, enviando señales de apoyo y confianza que legitiman la exploración, el aprendizaje autodeterminado y el compromiso con metas de largo plazo. La evidencia muestra que los líderes percibidos como éticos estimulan la motivación intrínseca de sus equipos y, con ello, incrementan sus aportes creativos, en línea con la Teoría de la Autodeterminación (Xue et al., 2022).

La motivación intrínseca, más allá de un estado afectivo puntual, favorece la práctica deliberada, la perseverancia ante la complejidad y la búsqueda de experiencias de dominio. Desde la teoría de la autoeficacia, dichas experiencias constituyen la fuente más sólida para fortalecer las creencias en la propia capacidad (Bandura, 2001). En entornos empresariales, cuando los empleados experimentan interés genuino y disfrute en el trabajo, se incrementa su persistencia en la generación de soluciones, lo que a su vez refuerza sus juicios de autoeficacia creativa (Karimi et al., 2022; Zhang & Bartol, 2010). La literatura sobre liderazgo ético confirma que sus efectos en la innovación y la creatividad suelen operar de manera indirecta, a través de procesos motivacionales y de percepción de capacidad. En particular, los líderes éticos incrementan la autoeficacia al ofrecer retroalimentación justa, apoyo emocional y oportunidades de desarrollo, lo que refuerza la confianza para emprender tareas creativas sostenidas (Newman et al., 2017; Su et al., 2021). En esta línea, estudios recientes en diferentes industrias han documentado trayectorias mediadas y, en varios casos, secuenciales.

La conexión entre motivación intrínseca y autoeficacia creativa también ha sido validada en investigaciones sobre liderazgo empoderador y humilde, donde se observa un patrón recurrente: (a) el liderazgo estimula la motivación intrínseca, (b) esta motivación alimenta la percepción de competencia y (c) la combinación impulsa consistentemente la creatividad (Gu et al., 2007; Karimi et al., 2022; Sun et al., 2022). Esta secuencia constituye un circuito de retroalimentación positiva, en el que el interés genuino en las tareas nutre la confianza en la propia capacidad creativa, y ambas variables convergen para sostener un esfuerzo innovador continuo. Cuando el resultado no se limita a un comportamiento observable, sino que apunta a una disposición estable como la personalidad creativa, este encadenamiento adquiere una relevancia mayor. Desde la Teoría de Activación de Rasgos, los entornos éticos actúan como “señales situacionales” que activan predisposiciones creativas y permiten que se consoliden con el tiempo (Tett & Burnett, 2003; Özbağ, 2016). Así, la motivación intrínseca impulsa la práctica creativa, que fortalece la autoeficacia creativa; repetida en ciclos de éxito y apoyo, esta dinámica contribuye a estabilizar rasgos de personalidad creativa medidos por escalas disposicionales como la Creative Personality Scale (CPS) de Gough.

Finalmente, meta-análisis y revisiones recientes sobre liderazgo ético y creatividad refuerzan este planteamiento, al confirmar que los efectos de este estilo se transmiten a través de procesos motivacionales y de autoeficacia, y que los modelos de mediación múltiple son los más adecuados para comprender la complejidad del fenómeno (Bedi et al., 2016; Liden et al., 2025). En consecuencia, resulta plausible sostener que la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa actúan de manera secuencial como canales que enlazan el liderazgo ético con rasgos creativos relativamente estables y estratégicos para la organización.

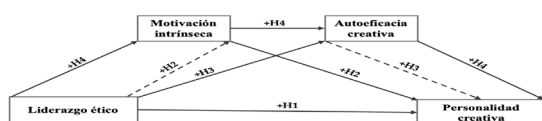
Hipótesis 4 (H4). La motivación intrínseca y la autoeficacia creativa median secuencialmente la relación positiva entre liderazgo ético y personalidad creativa.

2.5 Presentación del estudio

Los apartados anteriores han mostrado que el liderazgo ético no solo estimula conductas creativas inmediatas, sino que también puede consolidar disposiciones psicológicas estables como la personalidad creativa, con gran valor estratégico para las organizaciones. En este marco, se plantean cuatro hipótesis: (H1) el liderazgo ético fortalece directamente la personalidad creativa; (H2) la motivación intrínseca media esta relación; (H3) la autoeficacia creativa actúa como mediador adicional; y (H4) ambos mecanismos operan secuencialmente para potenciar la creatividad como rasgo. Este modelo integra motivación y cognición en un enfoque empresarial orientado al largo plazo: más allá de generar resultados creativos puntuales, permite comprender cómo estilos de liderazgo ético consolidan un capital humano innovador y sostenible, ofreciendo una ventaja competitiva en entornos dinámicos y de alta incertidumbre.

La Figura 1 presenta el modelo teórico propuesto, que resume gráficamente las relaciones hipotetizadas entre liderazgo ético, motivación intrínseca, autoeficacia creativa y personalidad creativa.

Figura 1. Modelo teórico propuesto y direccionalidad de las hipótesis



3. MÉTODOS

3.1 Diseño del estudio

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo, transversal y correlacional con el propósito de examinar la relación entre liderazgo ético y personalidad creativa, incorporando el papel mediador secuencial de la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa. El enfoque adoptado permitió estimar asociaciones y modelar rutas causales hipotéticas a través de ecuaciones estructurales, garantizando un control estadístico robusto frente a posibles sesgos y efectos no deseados. La selección de un diseño transversal se justificó por la necesidad de capturar simultáneamente las percepciones, creencias y disposiciones creativas de los participantes en su contexto organizacional real.

3.2 Participantes

La muestra estuvo compuesta por 448 profesionales pertenecientes a seis organizaciones del sector eléctrico colombiano, distribuidas en cinco ciudades con una elevada concentración de actividad empresarial en este ámbito: Bogotá, Medellín, Pereira, Manizales e Ibagué. Siguiendo las recomendaciones metodológicas para estudios organizacionales que emplean muestreo por conglomerados en varias etapas (Jing et al., 2017), se utilizó un diseño probabilístico por conglomerados en dos fases. Este enfoque permitió estructurar la selección de los participantes de forma jerárquica y, al mismo tiempo, cubrir distintos contextos organizacionales dentro del sector. En la primera etapa del muestreo se definieron como unidades primarias de muestreo las ciudades colombianas con mayor concentración de organizaciones vinculadas a la cadena de valor del sector eléctrico (generación, transmisión, distribución y servicios asociados). A partir de este marco se seleccionaron cinco ciudades con relevancia sectorial y diversidad organizacional: Bogotá, Medellín, Pereira, Manizales e Ibagué. Estas ciudades representan distintos polos de desarrollo energético y empresarial del país, lo que permitió incorporar variabilidad territorial y organizacional en la muestra y reducir el riesgo de sesgos derivados de una selección geográfica excesivamente homogénea.

En la segunda etapa, las unidades secundarias de muestreo estuvieron formadas por organizaciones del sector eléctrico ubicadas en las ciudades seleccionadas. Se identificaron empresas representativas de diferentes posiciones dentro de la cadena de valor del sector, priorizando aquellas con relevancia operativa y diversidad funcional. Como resultado, participaron seis organizaciones: dos ubicadas en Bogotá y una en cada una de las otras ciudades (Medellín, Pereira, Manizales e Ibagué). Este diseño permitió incorporar varios conglomerados organizacionales y, por tanto, captar una mayor diversidad de contextos laborales dentro del sector. Dentro de cada organización se invitó a participar a los empleados disponibles durante la jornada laboral, lo que permitió alcanzar una cobertura amplia dentro de cada conglomerado orga-

nizacional. La unidad final de análisis estuvo constituida por los profesionales que aceptaron participar en el estudio. La recogida de datos se realizó con apoyo institucional de las empresas participantes, que habilitaron espacios durante la jornada laboral para la administración del cuestionario. Este procedimiento facilitó la participación voluntaria de los trabajadores y redujo prácticamente a cero la tasa de abandono del instrumento, alcanzándose una tasa de respuesta efectiva del 100 %.

En términos de distribución geográfica, aproximadamente el 35 % de los participantes procedía de Bogotá ($n \approx 157$), el 22 % de Medellín ($n \approx 99$), el 16 % de Pereira ($n \approx 72$), el 15 % de Manizales ($n \approx 67$) y el 12 % restante de Ibagué ($n \approx 53$). En cuanto a las organizaciones participantes, las dos empresas ubicadas en Bogotá aportaron conjuntamente algo más de un tercio de la muestra total, mientras que las cuatro organizaciones restantes contribuyeron con proporciones relativamente equilibradas, situadas aproximadamente entre el 12 % y el 22 % de los participantes por conglomerado. En términos de tamaño, los conglomerados organizacionales oscilaron aproximadamente entre 53 y 90 participantes por empresa, con un tamaño medio cercano a 75 empleados por organización. Esta distribución permitió mantener tamaños de conglomerado adecuados para el análisis estadístico y, al mismo tiempo, preservar la diversidad organizacional dentro del diseño muestral.

Desde el punto de vista sociodemográfico, la muestra estuvo formada por un 61% de hombres ($n = 273$) y un 39% de mujeres ($n = 175$). La edad media fue de 37.18 años ($DE = 10.06$; rango: 20–69). La antigüedad promedio en el puesto fue de 13.06 años ($DE = 8.82$; rango: 1–38). En cuanto al nivel educativo, todos los participantes contaban con estudios universitarios y el 57.42% poseía estudios de posgrado (especialización, maestría o doctorado). Respecto a la situación laboral, el 81.25 % tenía contrato indefinido, lo que refleja la estabilidad característica de muchas posiciones profesionales en el sector eléctrico. Asimismo, el 42.40 % de los participantes indicó no tener hijos. El uso de un diseño por conglomerados permitió captar variabilidad organizacional, funcional y territorial dentro del sector eléctrico colombiano, lo que contribuye a mejorar la representatividad contextual de la muestra dentro de los límites habituales de los estudios organizacionales. La inclusión de varias ciudades y organizaciones con funciones diferenciadas dentro de la cadena de valor eléctrica favorece la diversidad de contextos laborales y reduce la probabilidad de que los resultados estén condicionados por características propias de una única empresa o localización geográfica (Jing et al., 2017).

Dado que los participantes se encuentran agrupados dentro de organizaciones y ciudades, se evaluó la posible dependencia intragrupo derivada del diseño por conglomerados. Para ello se estimó el coeficiente de correlación intraclase (ICC) considerando como nivel de agrupación las organizaciones participantes. Los resultados mostraron niveles bajos de varianza entre conglomerados en las variables principales del estudio, con valores de ICC cercanos a 0.04, lo que indica que la mayor parte de la variabilidad se sitúa en el nivel individual. Asimismo, se calculó el efecto de diseño (Design Effect, DEFF) mediante la fórmula habitual $DEFF = 1 + (\bar{m} - 1)ICC$, donde \bar{m} representa el tamaño medio del conglomerado. Considerando un tamaño medio aproximado de 74.7 participantes por organización ($448/6$), el DEFF estimado fue cercano a 3.9, lo que refleja una dependencia moderada derivada del agrupamiento. En consecuencia, y con el fin de asegurar estimaciones robustas, los análisis inferenciales se estimaron utilizando errores estándar robustos ajustados por conglomerado y procedimientos de remuestreo Bootstrap, tal como recomiendan los estudios metodológicos sobre datos jerárquicos en investigación organizacional (Jing et al., 2017). Este enfoque permite evitar la posible subestimación de los errores estándar asociada al muestreo por conglomerados y contribuye a garantizar una inferencia estadística más prudente y fiable.

3.3 Instrumentos

VARIABLES DE CONTROL: Se incluyeron dos variables de control para reducir la varianza no explicada en las relaciones de interés: Sexo: codificado como 0 = hombre y 1 = mujer, siguiendo prácticas comunes en investigaciones organizacionales (Ng & Feldman, 2008). Antigüedad laboral: medida en años de permanencia en la organización, dado su potencial efecto sobre la autoeficacia, la motivación y determinados rasgos de la personalidad creativa (Shalley et al., 2004). Todas las escalas fueron sometidas a un proceso de validación lingüística y cultural, con revisión de expertos y traducción inversa, asegurando equivalencia conceptual y semántica.

LIDERAZGO ÉTICO: Se utilizó la escala de Brown et al. (2005), compuesta por 10 ítems, que evalúa la percepción de comportamientos éticos del supervisor inmediato. Se empleó un formato Likert de 6 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 6 = totalmente de acuerdo).

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA: Se aplicó la escala de Tierney et al. (1999) adaptada al contexto laboral. Evalúa el impulso interno de una persona para realizar una actividad por el simple placer o satisfacción que le brinda, sin necesidad de recompensas externas, compuesta por 5 ítems en formato Likert de 6 puntos.

AUTOEFICACIA CREATIVA: Se empleó la escala de Tierney y Farmer (2002), de 3 ítems, que mide la confianza del individuo en su capacidad para generar ideas novedosas y útiles, en formato Likert de 6 puntos.

PERSONALIDAD CREATIVA: Se utilizó la Creative Personality Scale de Gough (1979), de 30 ítems (18 positivos y 12 negativos), que evalúa rasgos de personalidad asociados a la creatividad, con un formato de respuesta Likert de 6 puntos.

3.4 Procedimiento

El vínculo con las organizaciones participantes se estableció a través de la iniciativa sectorial de ética y transparencia impulsada por XM en 2021. Los objetivos y alcances del estudio se presentaron formalmente a las directivas y se obtuvo autorización institucional. El protocolo fue aprobado por un comité de ética en investigación en julio de 2021. Se garantizó el cumplimiento de la normativa nacional sobre confidencialidad y tratamiento de datos personales, así como el consentimiento informado de los participantes. Las encuestas se administraron en formato virtual (Google Forms) durante jornadas laborales predefinidas, en sesiones de 60 minutos, bajo supervisión de personal designado por cada empresa.

3.5 Análisis de datos

Los análisis estadísticos se realizaron con SPSS v.25, AMOS v.26 y la macro PROCESS v.3.5 (Hayes, 2018). En primer lugar, se identificaron y gestionaron posibles valores atípicos mediante la prueba de probabilidad ($<.01$). La normalidad de las variables se evaluó a partir de los valores de asimetría y curtosis (criterio $< |2|$; Demir, 2022), y la ausencia de colinealidad se comprobó mediante índices VIF inferiores a 5. Dado que el objetivo del estudio es analizar relaciones estructurales entre variables, y no comparar medias entre grupos, el análisis se centró en los supuestos propios de los modelos de ecuaciones estructurales (SEM). En este contexto, las pruebas de homogeneidad de varianzas no resultan necesarias, ya que se utilizan principalmente en análisis de comparación de medias (por ejemplo, ANOVA o t de Student). Para contrastar las hipótesis de mediación secuencial, se estimó un modelo de ecuaciones estructurales utilizando bootstrapping con 10.000 remuestreos y un intervalo de confianza del 95%. Este procedimiento permite obtener estimaciones robustas de los efectos indirectos y sus intervalos de confianza, incluso cuando los datos presentan posibles desviaciones de la normalidad. En conjunto, este enfoque permite examinar simultáneamente los efectos directos, indirectos y totales del liderazgo ético sobre la personalidad creativa a través de la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa, proporcionando estimaciones consistentes y robustas del modelo estructural.

4. RESULTADOS

4.1 Evaluación del sesgo por método común

Con el fin de evaluar la posible presencia de sesgo por método común derivado del uso de autoinformes, se aplicaron varios procedimientos estadísticos recomendados en la literatura metodológica (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012). En primer lugar, se estimó un modelo de factor único mediante análisis factorial confirmatorio (CFA), en el que todos los ítems de las variables del estudio se cargaron en un único factor latente. Este procedimiento permite examinar si la covarianza entre las variables puede explicarse por un único factor general de método. Los resultados mostraron un ajuste claramente inferior al del modelo de medición propuesto, lo que sugiere que la varianza compartida entre los constructos no puede atribuirse a un único factor común (Podsakoff et al., 2003). En segundo lugar, se estimó un modelo que incorporó un factor de método latente no correlacionado que carga sobre todos los indicadores del modelo de medición. Este enfoque permite capturar la posible varianza compartida atribuible al método de medición dentro del marco del análisis factorial confirmatorio (Williams et al., 2010). La inclusión de este factor no produjo cambios sustantivos en los coeficientes estructurales ni en la magnitud de las relaciones entre los constructos principales, lo que indica que la posible varianza de método no altera de manera significativa las estimaciones del modelo.

Adicionalmente, se aplicó el procedimiento propuesto por Lindell y Whitney (2001) para examinar la posible influencia de la varianza de método común mediante el uso de una correlación marcador. Este enfoque consiste en ajustar las correlaciones observadas utilizando una variable marcador teóricamente no relacionada con los constructos del estudio. Los resultados mostraron que las correlaciones ajustadas permanecieron sustancialmente estables, lo que sugiere que el sesgo por método común no constituye una amenaza significativa para la validez de los resultados. En conjunto, estos análisis proporcionan evidencia convergente de que la varianza atribuible al método de medición es limitada y no compromete la interpretación de las relaciones observadas entre las variables del estudio, en línea con las recomendaciones metodológicas para evaluar el sesgo por método común en investigaciones basadas en autoinformes (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012).

4.2 Análisis descriptivo

La Tabla 1 presenta las estadísticas descriptivas y correlaciones entre las variables principales: liderazgo ético, motivación intrínseca, autoeficacia creativa y personalidad creativa. Las medias indican niveles elevados de liderazgo ético percibido ($M = 51.60$, $DE = 8.22$) y motivación intrínseca ($M = 27.08$, $DE = 3.05$), lo que sugiere que, en general, los participantes valoran positivamente el entorno ético de sus organizaciones y muestran un alto interés por las tareas que realizan. La autoeficacia creativa ($M = 14.91$, $DE = 2.54$) y la personalidad creativa ($M = 118.75$, $DE = 10.41$) también presentaron valores medios-altos, reflejando un perfil organizacional propicio para la creatividad sostenida. Los resultados muestran que el liderazgo ético mantiene correlaciones positivas y estadísticamente significativas con la motivación intrínseca, la autoeficacia creativa y, de manera destacada, con la personalidad creativa. Esta última relación sugiere que un liderazgo basado en principios de integridad, justicia y responsabilidad fomenta la expresión de rasgos y comportamientos creativos, posiblemente al generar un entorno de confianza psicológica y apertura a la innovación. Las asociaciones positivas entre MI, AC y PC respaldan modelos teóricos que plantean que la motivación y la autoeficacia actúan como puentes entre un liderazgo ético y la manifestación de la creatividad personal. La diagonal de la matriz refleja la validez discriminante, confirmando que cada constructo mide un dominio conceptual distinto, lo que refuerza la solidez de las relaciones encontradas.

Tabla 1. Estadísticas descriptivas

Constructos	N	M	SD	S	A	LE	MI	AC	PC
Sexo (S)	1	x	x						
Antigüedad (A)	1	3.58	1.84	.037					
Liderazgo ético (LE)	10	51.60	8.22	-.049	-.165*	.830			
Motivación intrínseca (MI)	5	27.08	3.05	-.124*	-.027	.258*	.730		
Autoeficacia creativa (AC)	3	14.91	2.54	-.144*	-.077	.289*	.399*	.710	
Personalidad creativa (PC)	30	118.75	10.41	-.066	-.041	.236*	.389*	.438*	.710

Nota: La tabla presenta los resultados descriptivos y las correlaciones de Pearson entre las variables analizadas, incorporando en la diagonal los valores correspondientes a la validez discriminante. Se especifican el número de ítems (N), la media (M) y la desviación estándar (SD). Las correlaciones estadísticamente significativas se indican con un *. Intervalos de confianza al 95 % (IC) calculados con una muestra de n = 448.

4.3 Correlaciones bivariadas y análisis por rasgos de personalidad creativa

La Tabla 2 presenta los coeficientes de correlación de Pearson entre los rasgos asociados a la personalidad creativa y tres constructos del estudio: motivación intrínseca, liderazgo ético y autoeficacia creativa. La Creative Personality Scale (CPS) de Gough (1979) se compone de descriptores de personalidad asociados positiva o negativamente con la creatividad. Siguiendo el procedimiento original del instrumento, la puntuación total se obtiene sumando los rasgos vinculados positivamente con la creatividad (ítems 1 a 18) y restando aquellos considerados indicadores inversos (ítems 19 a 30). Por esta razón, algunos adjetivos pueden mostrar relaciones negativas con otras variables del modelo sin que ello implique inconsistencias en los datos. Los resultados indican que rasgos como capaz, independiente, inteligente, recursivo, original, profundo, brillante, ingenioso y seguro de sí mismo se relacionan positiva y significativamente con la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa, lo que sugiere que la percepción de competencia, autonomía y originalidad favorece la motivación autónoma y la confianza para generar ideas novedosas. De forma similar, las correlaciones positivas con el liderazgo ético sugieren que los contextos organizacionales basados en principios éticos pueden facilitar la expresión de características personales vinculadas con la creatividad, como la apertura cognitiva y la iniciativa.

Por el contrario, rasgos como egoísta, esnob o excesivamente convencional presentan correlaciones negativas con algunos de los constructos analizados, en línea con la lógica conceptual de la escala, que considera ciertos descriptores como indicadores inversos de la orientación creativa. En este mismo sentido, los signos observados en honesto y sincero deben interpretarse teniendo en cuenta que, dentro del sistema de ponderación de la CPS, estos adjetivos forman parte de los descriptores inversos, por lo que sus correlaciones negativas con los constructos analizados resultan consistentes con la lógica de puntuación del instrumento. Por su parte, el rasgo insatisfecho muestra asociaciones positivas moderadas, lo que puede interpretarse como una tendencia a la inconformidad o cuestionamiento del estado actual de las cosas, característica frecuentemente vinculada con la búsqueda de alternativas y la generación de ideas nuevas. Tras revisar el proceso de codificación y recodificación de los ítems, se confirmó que todas las variables fueron tratadas conforme a las especificaciones originales de la escala (Gough, 1979). Desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000),

estos resultados sugieren que la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa se ven favorecidas por rasgos asociados con la autonomía cognitiva, la apertura y la iniciativa personal.

Tabla 2 Correlación Pearson rasgos personalidad creativa

	Motivación intrínseca	Liderazgo ético	Autoeficacia creativa
Capaz	.398*	.177*	.198*
Inteligente	.381*	.093*	.295*
Confiado	.098*	.064	.002
Egoísta	-.144*	-.226*	-.069
Divertido	.167*	.063	.164*
Independiente	.254*	.101*	.242*
Informal	.071	.004	.074
Profundo	.223*	.036	.254*
Perspícaz	.385*	.160*	.240*
Intereses amplios	.330*	.160*	.262*
Recursivo	.518*	.172*	.302*
Original	.403*	.159*	.258*
Brillante	.430*	.162*	.250*
Ingenioso	.441*	.163*	.274*
Seguro de sí mismo	.344*	.139*	.270*
Atractivo	.126*	-.051	.143*
Esnob	-.085	-.166*	-.023
Poco convencional	.190*	.056	.147*
Influenciable	.123*	.103*	.066
Cauteloso	-.046	-.051	-.061
Común	.125*	.049	.078
Conservador	.057	-.067	.018
Convencional	.086	-.003	-.004
Insatisfecho	.138*	.263*	.238*
Honesto	-.186*	-.154*	-.109*
Intereses limitados	.244*	.180*	.142*
Educado	-.249*	-.146*	-.151*

	Motivación intrínseca	Liderazgo ético	Autoeficacia creativa
Sincero	-.235*	-.123*	-.151*
Sumiso	.073	.036	.023
Desconfiado	.071	.127*	.088

Nota: Escala de Personalidad Creativa (Creativity Personality Scale; Gough, 1979).

4.4 Análisis factorial confirmatorio

Se llevó a cabo un AFC utilizando el método de estimación de máxima verosimilitud con el software AMOS v.26, con el fin de evaluar la validez de constructo de las cuatro variables latentes: liderazgo ético, motivación intrínseca, autoeficacia creativa y personalidad creativa. El modelo de medición inicial mostró un ajuste adecuado: $\chi^2/gf = 722.12$, CFI = .92, TLI = .90, RMSEA = .05, SRMR = .07, cumpliendo con los criterios recomendados por Hu y Bentler (1999). Las cargas factoriales fueron todas significativas ($p < .001$) y superiores a .60.

4.5 Validez convergente y discriminante

Para evaluar la validez discriminante se aplicaron los criterios de Fornell y Larcker (1981) y el índice heterotrait-monotrait (HTMT). En primer lugar, se calcularon la fiabilidad compuesta (CR) y la varianza media extraída (AVE). Los resultados muestran que todos los valores de CR superan el umbral recomendado de .70 y que las AVE son superiores a .50, lo que confirma una adecuada validez convergente. La validez discriminante se examinó comparando la raíz cuadrada de la AVE con las correlaciones entre las variables del modelo, siguiendo el criterio de Fornell y Larcker (1981). En todos los casos, la raíz cuadrada de la AVE es mayor que las correlaciones correspondientes, lo que indica que cada variable comparte más varianza con sus propios indicadores que con los demás factores del modelo. Para mayor claridad, la raíz cuadrada de la AVE se presenta en la diagonal principal de la matriz de validez discriminante (véanse Tablas 1 y 3).

Adicionalmente, se calculó el índice HTMT como prueba complementaria. Todos los valores obtenidos se sitúan por debajo del umbral recomendado de .85, lo que respalda una adecuada diferenciación empírica entre las variables analizadas (Henseler et al., 2015).

Tabla 3. Validez Convergente y Discriminante

	AC1	CR2	AVE3	$\sqrt{AVE4}$
LE	.92	.850	.690	.830
MI	.90	.870	.530	.730
AC	.76	.820	.500	.710
PC	.74	.810	.510	.710

Nota: La tabla presenta el grado de correlación entre los ítems que evalúan un mismo concepto, lo que refleja la validez convergente, así como la diferenciación teórica entre los distintos constructos, correspondiente a la validez discriminante. 1. Alpha de Cronbach. 2. Confiabilidad Compuesta. 3. Varianza Media Extraída. 4. Validez Discriminante.

4.6 Modelo de mediación

Se estimaron cuatro modelos mediante ecuaciones estructurales utilizando coeficientes no estandarizados y bootstrapping (10.000 remuestreos, IC del 95%). Para interpretar las relaciones se distinguieron tres tipos de efectos: directo (c'), indirecto y total (c), evaluándose los efectos indirectos mediante intervalos de confianza Bootstrap. El Modelo 1 muestra que el liderazgo ético se asocia positivamente con la motivación intrínseca (M_1). El Modelo 2 indica que el liderazgo ético también predice de forma positiva la autoeficacia creativa (M_2) y que la motivación intrínseca se relaciona, a su vez, con mayores niveles de autoeficacia creativa.

En el Modelo 3, al incluir las variables mediadoras, el efecto directo (c') del liderazgo ético sobre la personalidad creativa (Y) no resulta significativo, mientras que tanto la motivación intrínseca como la autoeficacia creativa mantienen relaciones positivas y significativas con esta variable. El Modelo 4 presenta el efecto total (c) del liderazgo ético sobre la personalidad creativa, que es positivo y significativo. El análisis de mediaciones identifica tres efectos indirectos significativos: (a) a través de la motivación intrínseca, (b) a través de la autoeficacia creativa y (c) mediante la mediación secuencial motivación intrínseca \rightarrow autoeficacia creativa, siendo esta última la de mayor magnitud.

En conjunto, los resultados son consistentes con un patrón de mediación, en el que el efecto directo no es significativo mientras que los efectos indirectos sí lo son, lo que indica que la influencia del liderazgo ético sobre la personalidad creativa se transmite principalmente a través de las variables mediadoras (Zhao et al., 2010). Los coeficientes C_1 , C_2 y C_3 permiten estimar la magnitud relativa de cada ruta de mediación.

Tabla 4 Resultados Análisis de mediación

	Model	Ruta	β	p	t	ES	LLCI	ULCI
MODELO 1 (LE1 - MI2) X → MI (a1)	LE-MI	a1	.095	.001	5.546	.017	.061	.129
	Sexo-MI		-.694	.015	-2.435	.285	-1.254	-.134
	Antigüedad-MI		.035	.650	.454	.077	-.116	.186
MODELO 2 (LE - MI - AC3) X,MI → M2 (a2,d21)	LE - AC	a2	.116	.001	4.323	.027	.063	.168
	MI - AC	d21	.544	.001	7.591	.072	.403	.685
	Sexo-AC		-.918	.035	-2.120	.433	-1.770	-.067
MODELO 3 (LE - MI - AC - PC4) X,MI,M2 → Y (c',b1,b2)	Antigüedad-AC		-.085	.464	-.733	.116	-.312	.143
	LE - PC	c'	.001	.990	.012	.059	-.114	.116
	MI - PC	b1	1.146	.001	7.028	.163	.825	1.466
	AC - PC	b2	.329	.001	3.229	.102	.129	.528
MODELO 4 (LE - PC) X → Y (c)	Sexo-PC		-.013	.989	-.014	.931	-1.843	1.817
	Antigüedad-PC		-.108	.662	-.437	.248	-.595	.379
	LE - PC	c	.165	.007	2.730	.060	.046	.284
MODELO 4 (LE - PC) X → Y (c)	Sexo-PC		-1.234	.219	-1.231	1.003	-3.205	.737
	Antigüedad-PC		-.090	.738	-.334	.270	-.620	.440

Efectos indirectos (X sobre Y)

a1b1 (ind1): X→MI→Y; $\beta = .109$, SE=.045, 95% CI (.087,.260)

a1d21b2 (ind2): X→MI→M2→Y; $\beta = .038$, SE=.017, 95% CI (.011,.078)

a2b2 (ind3): X→M2→Y; $\beta = .017$, SE=.008, 95% CI (.004,.037)

Efecto C1: a1b1 con a1d21b2; $\beta = .071$, SE=.038, 95% CI (.001,.150)

Efecto C2: a1b1 con a2b2; $\beta = .092$, SE=.032, 95% CI (.038,.162)

Efecto C3: a1d21b2 con a2b2; $\beta = .021$, SE=.014, 95% CI (.001,.053)

Nota General. (1). Liderazgo ético. (2). Motivación intrínseca. (3). Autoeficacia creativa. (4). Personalidad creativa.

4.7 Contraste de hipótesis

Se realizaron pruebas de hipótesis para examinar las relaciones entre liderazgo ético, motivación intrínseca, autoeficacia creativa y personalidad creativa. Los resultados, presentados en la Tabla 4 y la Figura 2, confirman que las cuatro hipótesis planteadas son estadísticamente significativas y positivas, con valores p inferiores a .001, intervalos de confianza que no incluyen el 0 y coeficientes de trayectoria (β) robustos. Esto evidencia la solidez del modelo propuesto y respalda empíricamente las conexiones teóricas entre las variables.

H1. El liderazgo ético influye positivamente en la personalidad creativa ($\beta = .165$, $t = 2.730$, $p < .05$).

Este hallazgo indica que la conducta ética de un líder contribuye al desarrollo de rasgos de personalidad que predisponen al individuo a generar ideas originales y no convencionales para resolver problemas. En otras palabras, un liderazgo basado en principios éticos no solo guía comportamientos, sino que también modela disposiciones creativas estables en los empleados.

H2. La motivación intrínseca media la relación entre liderazgo ético y personalidad creativa.

El efecto indirecto $a1b1$ (ind1) es significativo ($\beta = .109$, $SE = .045$, $IC\ 95\% [.087, .260]$). Además, tanto la relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca ($\beta = .095$, $t = 5.546$, $p < .001$) como la relación entre motivación intrínseca y personalidad creativa ($\beta = 1.146$, $t = 7.028$, $p < .001$) son positivas y estadísticamente relevantes. Esto significa que un líder ético fomenta la creatividad al incrementar el disfrute y el interés inherente por la tarea, lo que, a su vez, potencia rasgos creativos en la personalidad del trabajador.

H3. La autoeficacia creativa media la relación entre liderazgo ético y personalidad creativa.

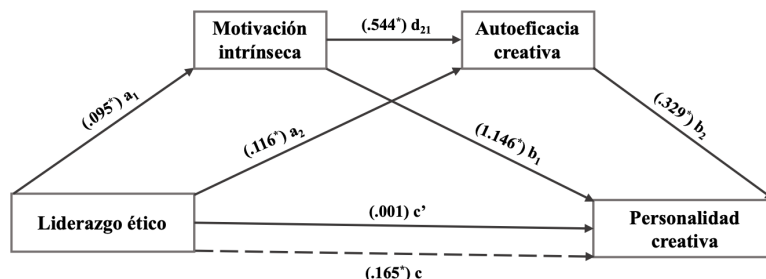
El efecto indirecto $a2b2$ (ind3) es significativo ($\beta = .017$, $SE = .008$, $IC\ 95\% [.004, .037]$). Igualmente, las asociaciones entre liderazgo ético y autoeficacia creativa ($\beta = .116$, $t = 4.323$, $p < .001$), y entre autoeficacia creativa y personalidad creativa ($\beta = .329$, $t = 3.229$, $p < .001$) son positivas y significativas. Esto sugiere que el liderazgo ético fortalece la confianza de los empleados en su capacidad para generar ideas novedosas, lo cual, a su vez, estimula rasgos de personalidad orientados hacia la creatividad.

H4. La motivación intrínseca y la autoeficacia creativa median secuencialmente la relación entre liderazgo ético y personalidad creativa.

El efecto mediador secuencial $a1d21b2$ (ind2) es significativo ($\beta = .038$, $SE = .017$, $IC\ 95\% [.011, .078]$). Este resultado indica que un liderazgo ético primero incrementa la motivación intrínseca, lo que conduce a una mayor autoeficacia creativa, y esta, finalmente, fortalece los rasgos de personalidad vinculados con la creatividad.

En conjunto, los resultados evidencian que el liderazgo ético no solo ejerce un efecto directo sobre la personalidad creativa, sino que también la potencia a través de mecanismos psicológicos clave, como la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa, tanto de manera individual como combinada.

Figura 2. Modelo estructural



5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación aportan nueva evidencia sobre un aspecto todavía poco explorado en la literatura: la posible relación entre el liderazgo ético y disposiciones psicológicas relativamente estables, como la personalidad creativa (HI). Estudios previos ya habían identificado vínculos entre estilos de liderazgo prosociales y la generación de ideas innovadoras (Afsar et al., 2020; Malik et al., 2020; Zhou & George, 2001), aunque la mayoría de ellos ha analizado la creatividad como un resultado conductual puntual, observable en el corto plazo. En esta investigación se observa una asociación positiva entre liderazgo ético y rasgos vinculados con la personalidad creativa, como la originalidad, la independencia cognitiva o la autoconfianza. No obstante, dado el carácter transversal del diseño, estos resultados deben interpretarse como evidencia relacional y no como una demostración de causalidad. Aun así, sugieren que los contextos de liderazgo ético podrían estar vinculados con la presencia o el fortalecimiento de disposiciones creativas en los empleados.

Este hallazgo puede interpretarse a la luz de la teoría de activación de rasgos (Tett & Burnett, 2003), según la cual ciertos contextos organizacionales pueden activar o reforzar rasgos latentes de los individuos. En este sentido, prácticas de liderazgo basadas en la justicia, la transparencia y el respeto pueden funcionar como señales contextuales que favorecen la expresión de características asociadas a la creatividad. Más que afirmar que el liderazgo ético transforma la personalidad, los resultados sugieren que este tipo de liderazgo podría crear entornos donde los rasgos creativos encuentran mayor espacio para manifestarse y consolidarse en la práctica cotidiana. Para las organizaciones, esto implica que los estilos de liderazgo que promueven principios éticos podrían estar relacionados no solo con resultados creativos inmediatos, sino también con climas psicológicos que facilitan la expresión del potencial creativo de los empleados.

La confirmación de la hipótesis H2 aporta un elemento importante a esta interpretación. La motivación intrínseca aparece asociada positivamente con la personalidad creativa y con el liderazgo ético. La literatura basada en la teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000, 2020) ha mostrado ampliamente el papel de la motivación intrínseca en los procesos creativos (Hu et al., 2018; Peng & Kim, 2020; Shareef & Atan, 2019). Los resultados obtenidos en este estudio se alinean con esa perspectiva al mostrar que los entornos percibidos como éticos pueden relacionarse con niveles más altos de motivación intrínseca, la cual, a su vez, se asocia con disposiciones creativas. En términos interpretativos, cuando las personas experimentan mayor autonomía, competencia y sentido de pertenencia en su trabajo, es más probable que mantengan curiosidad intelectual, interés por explorar nuevas ideas y disposición a experimentar, rasgos que caracterizan a la personalidad creativa. Este enfoque complementa trabajos previos (Amabile et al., 1996; Gumusluoglu & Ilsev, 2009), al situar la motivación intrínseca no solo como

un detonante de conductas creativas puntuales, sino también como un elemento relacionado con disposiciones creativas más duraderas.

En relación con la hipótesis H3, la autoeficacia creativa también se muestra vinculada positivamente con la personalidad creativa. Este resultado es coherente con investigaciones que han relacionado la autoeficacia creativa con la creatividad y la innovación en el trabajo (Gong et al., 2009; Haase et al., 2018; Tierney & Farmer, 2011). Los hallazgos sugieren que las creencias sobre la propia capacidad para generar ideas nuevas pueden estar asociadas con rasgos más estables vinculados a la creatividad. El uso de instrumentos disposicionales como la Creative Personality Scale (Christensen-Salem et al., 2021) y la Short Scale of Creative Self (Karwowski et al., 2020) permite examinar esta relación desde una perspectiva más amplia, en línea con investigaciones recientes que distinguen entre autoeficacia creativa como estado y como rasgo (Tao et al., 2024). Desde una perspectiva organizacional, estos resultados sugieren que los contextos laborales que fortalecen la confianza de los empleados en su capacidad creativa pueden estar asociados con una mayor disposición a explorar ideas nuevas, asumir riesgos intelectuales y perseverar ante problemas complejos.

La validación de la hipótesis H4 aporta una comprensión más integrada de estos procesos. El modelo de mediación secuencial indica que la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa pueden actuar de manera encadenada en la relación entre liderazgo ético y personalidad creativa. En concreto, los resultados muestran que el liderazgo ético se asocia con niveles más altos de motivación intrínseca, lo que a su vez se relaciona con una mayor autoeficacia creativa, y finalmente con niveles más elevados de personalidad creativa. Este patrón coincide con investigaciones recientes sobre estilos de liderazgo prosocial, como el empoderador o el humilde (Karimi et al., 2022; Sun et al., 2022), que también destacan el papel de los procesos motivacionales y cognitivos en el desarrollo del potencial creativo. Aunque el diseño transversal no permite establecer una secuencia causal definitiva, los resultados sugieren que motivación y autoeficacia pueden funcionar conjuntamente como mecanismos psicológicos relacionados con la expresión de rasgos creativos en el trabajo.

Al comparar estos resultados con la literatura previa, se observa que muchos estudios han analizado la creatividad desde una perspectiva fragmentada, centrándose en mecanismos aislados o en comportamientos creativos específicos (Zhou & George, 2001; Katz-Buonincontro & Anderson, 2020). El presente estudio contribuye a ampliar esta perspectiva al examinar la creatividad desde un enfoque disposicional e integrar en un mismo modelo factores de liderazgo, motivación y creencias de capacidad creativa. Asimismo, la utilización de la Creative Personality Scale (CPS) introduce una aproximación metodológica que permite evaluar la creatividad como rasgo relativamente estable, un aspecto menos explorado en investigaciones que se han centrado principalmente en dimensiones de personalidad como la apertura a la experiencia o en medidas de pensamiento divergente.

En conjunto, los resultados sugieren que el liderazgo ético puede estar relacionado con la creatividad en diferentes niveles. Por un lado, estudios previos han mostrado su vínculo con la generación de ideas innovadoras en el corto plazo; por otro, los hallazgos de este trabajo indican que también podría asociarse con procesos motivacionales y cognitivos que favorecen la expresión de rasgos creativos. Más que afirmar un efecto causal directo, los resultados apuntan a la importancia del contexto organizacional en la activación y el desarrollo del potencial creativo de los empleados.

En síntesis, este estudio amplía la comprensión de la relación entre liderazgo ético y creatividad al examinarla desde una perspectiva disposicional. Los hallazgos sugieren que los entornos organizacionales caracterizados por prácticas de liderazgo ético se asocian con mayores niveles de motivación intrínseca, autoeficacia creativa y rasgos vinculados a la personalidad creativa. Aunque se requieren estudios longitudinales o experimentales para establecer relaciones causales con mayor precisión, los resultados ofrecen una base empírica relevante para continuar explorando cómo los contextos de liderazgo pueden contribuir al desarrollo del potencial creativo en las organizaciones. A partir de estos hallazgos, resulta pertinente considerar

sus implicaciones teóricas y prácticas para el estudio del liderazgo y la creatividad en entornos organizacionales contemporáneos.

5.1 Implicaciones teóricas

Este estudio aporta de manera significativa al campo del liderazgo y la creatividad al proponer un modelo secuencial mediacional que vincula el liderazgo ético con la personalidad creativa, evaluada mediante la Creative Personality Scale (Gough, 1979). Al desplazar el foco tradicional, centrado casi exclusivamente en la creatividad como comportamiento observable, hacia la dimensión de rasgo, la investigación introduce la noción de una “huella disposicional” derivada del liderazgo ético. Esto constituye un avance conceptual relevante, pues sitúa al liderazgo prosocial no solo como un catalizador de resultados inmediatos, sino como un agente capaz de moldear rasgos psicológicos estables que amplían el capital creativo de los individuos en el largo plazo.

En segundo lugar, el modelo amplía el entendimiento de los mecanismos psicológicos que median la relación entre liderazgo y creatividad. La evidencia obtenida muestra que la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa operan tanto de manera independiente como secuencial, transformando estados motivacionales en creencias de capacidad y, finalmente, en rasgos creativos consistentes. Esta articulación supera los enfoques estímulo-respuesta y contribuye a un marco explicativo más robusto sobre cómo los líderes éticos pueden influir en la identidad creativa de los empleados, ofreciendo un andamiaje conceptual que conecta procesos cognitivos, motivacionales y disposicionales.

Asimismo, el estudio revitaliza el uso de la Creative Personality Scale en entornos empresariales, trasladándola de su tradición en contextos clínicos y educativos hacia la investigación organizacional. Esta resignificación metodológica aporta un instrumento válido y sólido para evaluar cómo los estilos de liderazgo impactan predisposiciones creativas de carácter estable, favoreciendo líneas de investigación longitudinales sobre el desarrollo del talento innovador en organizaciones contemporáneas.

Finalmente, el diseño metodológico empleado, que integra la macro PROCESS (modelo 6 de Hayes, 2018) con análisis estructural en AMOS, refuerza la contribución teórica al ofrecer un nivel de rigor estadístico poco frecuente en estudios sobre liderazgo y creatividad. Esta aproximación permite contrastar modelos de mediación complejos, hasta ahora escasos en la literatura, y abre un camino para examinar con mayor precisión el impacto de estilos de liderazgo prosocial en resultados de naturaleza disposicional, más allá de indicadores de desempeño inmediato.

5.2 Implicaciones prácticas

Los resultados de este estudio ofrecen un conjunto de implicaciones prácticas de gran relevancia para las organizaciones que buscan consolidar un liderazgo ético como palanca estratégica de creatividad sostenible. En primer lugar, los procesos de selección y promoción deberían trascender la evaluación de competencias técnicas para incorporar criterios vinculados con la ética y con la creatividad disposicional, de modo que se identifiquen líderes capaces de fomentar autonomía, apertura cognitiva y seguridad psicológica en sus equipos. Este enfoque puede materializarse mediante entrevistas situacionales con dilemas éticos, dinámicas de resolución creativa en assessment centers y el uso de escalas psicométricas validadas que midan motivación intrínseca y autoeficacia creativa.

En segundo lugar, los programas de formación directiva necesitan integrar contenidos prácticos que permitan a los líderes diseñar tareas retadoras pero alcanzables, gestionar la retroalimentación de manera justa y motivadora, impulsar proyectos con impacto social que refuercen el sentido de propósito, y otorgar gradualmente autonomía en la toma de decisiones. Estas prácticas, implementadas a través de metodologías de aprendizaje experiencial como simulaciones de dilemas éticos, laboratorios de innovación colaborativa y esquemas de mentoría

cruzada, fortalecen la capacidad de los líderes para trasladar la ética y la creatividad al día a día organizacional.

Una tercera implicación apunta a la construcción de culturas organizacionales coherentes, en las que los valores éticos y la innovación se traduzcan en prácticas visibles. Reconocer públicamente los logros creativos, abrir espacios de experimentación segura donde el error se entienda como aprendizaje y promover foros internos de reflexión ética son estrategias que consolidan la percepción de autenticidad y coherencia institucional, reforzando así la confianza de los equipos.

En cuarto lugar, los sistemas de evaluación del desempeño deberían complementarse con indicadores que capturen no solo resultados inmediatos, sino también el desarrollo de motivación intrínseca, autoeficacia creativa e identidad creativa. Este tipo de métricas, integradas en los planes de carrera, permiten identificar perfiles de alto potencial innovador, diseñar trayectorias personalizadas y garantizar la retención del talento clave que aporta ventajas competitivas a largo plazo.

Una quinta implicación práctica se relaciona con la necesidad de establecer políticas de innovación responsable. Los líderes éticos orientan la creatividad hacia resultados que no solo generan valor económico, sino también legitimidad social. En este sentido, la creación de comités de innovación ética que evalúen proyectos estratégicos a la luz de criterios de sostenibilidad, impacto social y coherencia con los valores institucionales constituye un mecanismo efectivo para asegurar que la innovación sea simultáneamente disruptiva, responsable y confiable para los grupos de interés.

La sexta implicación se centra en la resiliencia organizacional frente a entornos de alta incertidumbre. Los líderes éticos, al garantizar justicia distributiva, comunicación transparente y seguridad psicológica, proporcionan un colchón emocional que preserva la motivación y la creatividad de los empleados en periodos de crisis. Diseñar protocolos de liderazgo ético aplicables en procesos de transformación, como fusiones, digitalización acelerada o cambios regulatorios, constituye una inversión en estabilidad cultural y en capacidad de innovación sostenida.

Otra implicación relevante es la transferibilidad sectorial del modelo. Aunque el estudio se validó en el sector eléctrico colombiano, sus principios son aplicables a otros sectores intensivos en conocimiento, como energías renovables, ingeniería avanzada, biomedicina o tecnología digital. En todos estos contextos, donde la presión competitiva exige respuestas innovadoras y sostenibles, el liderazgo ético puede convertirse en un motor transversal de creatividad, adaptando sus prácticas a las particularidades de cada industria.

Finalmente, el estudio resalta la conveniencia de concebir el liderazgo ético no solo como un imperativo moral, sino como un activo estratégico que activa mecanismos psicológicos profundos y duraderos. Al estimular la motivación intrínseca y consolidar la autoeficacia creativa, los líderes éticos moldean rasgos de personalidad creativa que aseguran la generación de innovación en el largo plazo. Esta perspectiva invita a las organizaciones a diseñar políticas de liderazgo que, más allá de los resultados inmediatos, apunten a fortalecer capacidades estructurales que difícilmente pueden ser imitadas por la competencia, constituyendo así una ventaja sostenible en un entorno global caracterizado por la transformación constante.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Si bien este estudio aporta evidencia novedosa sobre el vínculo entre liderazgo ético y personalidad creativa, es fundamental reconocer limitaciones que condicionan el alcance y la generalización de sus hallazgos. En primer lugar, el diseño transversal empleado limita la capacidad de establecer relaciones causales firmes, lo cual resulta especialmente relevante al analizar procesos de mediación secuencial. Futuras investigaciones con diseños longitudinales o cuasi-experimentales permitirían examinar la estabilidad temporal de los efectos y verificar si la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa operan como mecanismos sostenidos en el tiempo.

En segundo lugar, el uso exclusivo de autoinformes como fuente de datos puede introducir sesgos derivados de la deseabilidad social, la memoria selectiva o la autoevaluación inflada. En este sentido, sería recomendable incorporar metodologías mixtas que combinen cuestionarios autoadministrados con evaluaciones de supervisores, métricas objetivas de desempeño creativo e indicadores tangibles de innovación. Esta triangulación permitiría validar los resultados y reducir la influencia de percepciones individuales. Un aspecto adicional a considerar es el riesgo de sesgo por el uso de una única fuente de información (common method bias), derivado de la aplicación exclusiva de autoinformes. Aunque se tomaron medidas preventivas como la garantía de anonimato, la redacción neutral de los ítems y el orden aleatorio de las preguntas, este tipo de sesgo no puede descartarse completamente. Futuras investigaciones podrían incorporar diseños multimétodo que combinen evaluaciones supervisoras, indicadores objetivos de desempeño creativo y medidas psicométricas, lo que permitiría mitigar este riesgo y fortalecer la validez de los hallazgos.

Un aspecto específico del presente estudio es que la muestra se compone exclusivamente de 448 empleados del sector eléctrico colombiano, un contexto caracterizado por alta regulación, fuerte énfasis en la seguridad operativa y una creciente presión por innovar en entornos tecnológicos y sostenibles. Aunque esto otorga relevancia sectorial a los resultados, también limita su generalización a industrias con dinámicas organizacionales y culturales diferentes. Futuras investigaciones podrían replicar el modelo en sectores con menor formalización de procesos o con estructuras de liderazgo menos jerarquizadas para identificar posibles variaciones en los patrones observados.

En el plano teórico, sería valioso explorar la interacción del liderazgo ético con otros estilos de liderazgo prosocial, como el transformacional, el de servicio o el auténtico, para determinar si emergen efectos complementarios o diferenciadores en su impacto sobre rasgos creativos. Asimismo, se podrían incorporar variables contextuales, como el clima ético, la diversidad organizacional, el nivel de formalización o las dinámicas competitivas sectoriales, como posibles moderadores del modelo propuesto.

Finalmente, se sugiere ampliar la línea de investigación hacia el análisis de los efectos de la personalidad creativa sobre resultados organizacionales estratégicos, tales como la innovación grupal, la resiliencia de los equipos, la capacidad adaptativa frente a cambios regulatorios o el aprendizaje organizacional. Estos enfoques permitirían no solo consolidar la personalidad creativa como un activo intangible clave, sino también fundamentar el diseño de políticas organizacionales que potencien su desarrollo como fuente de ventaja competitiva sostenible, tanto en el sector eléctrico como en otros ámbitos productivos.

Asimismo, se recomienda avanzar hacia el uso de análisis multinivel que permitan capturar la influencia conjunta de factores individuales, de equipo y organizacionales. Dado que el liderazgo ético suele desplegarse en contextos colectivos y la creatividad puede estar modulada por dinámicas de grupo, estructuras jerárquicas y climas organizacionales, los modelos multinivel ofrecerían una comprensión más completa y ecológicamente válida de estos procesos. Esta aproximación facilitaría identificar en qué medida la personalidad creativa se ve reforzada o inhibida por interacciones situadas en distintos niveles de análisis.

7. CONCLUSIONES

Este estudio aporta evidencia empírica robusta que valida un modelo innovador donde el liderazgo ético se relaciona directamente con la personalidad creativa, mediado por la motivación intrínseca y la autoeficacia creativa de manera independiente y secuencial. Los resultados muestran que la ética en el liderazgo no se limita a estimular comportamientos creativos puntuales, sino que moldea predisposiciones estables que sostienen el potencial creativo de los empleados en el largo plazo.

Al situar los procesos motivacionales y de autoeficacia en el centro de este vínculo, se confirma que el liderazgo ético actúa como un catalizador psicológico capaz de generar capacidades creativas duraderas, dotando a las organizaciones de un capital humano más innovador, resiliente y sostenible. La estrategia metodológica, que combina técnicas avanzadas de análisis con la aplicación contextualizada de la Creative Personality Scale, constituye un referente replicable para estudios futuros en diferentes sectores y países.

En conjunto, este trabajo amplía las fronteras conceptuales de la literatura sobre liderazgo y creatividad al proponer una visión en la que la creatividad se concibe no solo como un resultado instrumental, sino como una competencia moralmente inspirada y estratégicamente determinante. Para las organizaciones, este enfoque abre la posibilidad de consolidar culturas laborales en las que la ética y la innovación se convierten en pilares complementarios de la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

REFERENCIAS

- Afsar, B., Bibi, A., & Umrani, W. A. (2020). Ethical leadership and service innovative behaviour of hotel employees: the role of organisational identification and proactive personality. *International Journal of Management Practice*, 13(5), 503–520. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2020.110003>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Barnett, A. (2024). Self-efficacy. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 6235–6238). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_2631
- Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 132(4), 355–429. <https://doi.org/10.3200/MONO.132.4.355-430>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Bracht, E. M., Monzani, L., Boer, D., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Lemoine, J. E.,... & van Dick, R. (2023). Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. *Applied Psychology*, 72(1), 348–388. <https://doi.org/10.1111/apps.12381>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chen, T., Kim, T. Y., Gong, Y., & Liang, Y. (2025). Competence Drives Interest or Vice Versa? Untangling the Bidirectional Relationships between Creative Self-Efficacy and Intrinsic Motivation for Creativity in Shaping Employee Creativity. *Journal of Management Studies*, 62(2), 775-811. <https://doi.org/10.1111/joms.13072>
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. (2021). Unmasking the creative self-efficacy-creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4820-4846. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710721>
- 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)
- Demir, S. (2022). Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and Kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 397-409. <https://doi.org/10.21449/ijate.1101295>
- Duan, S., Liu, Z., & Che, H. (2018). Mediating influences of ethical leadership on employee creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(2), 323-337. <https://doi.org/10.2224/sbp.6160>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eva, N., Newman, A., Zhou, A. J., & Zhou, S. S. (2020). The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors: The mediating role of prosocial motivation. *Personnel Review*, 49(2), 636-652. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0019>
- Febriyanti, M. D., & Nugroho, S. P. (2023). Pengaruh ethical leadership terhadap innovation work behavior dengan lmx dan self-efficacy sebagai variabel mediasi. *IQTISHAD Equity Jurnal Manajemen*, 6(1), 23-36. <https://doi.org/10.51804/iej.v6i1.16287>
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5
- 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). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398-1405. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.8.1398>
- Gu, J., He, C., & Liu, H. (2017). Supervisory styles and graduate student creativity: the mediating roles of creative self-efficacy and intrinsic motivation. *Studies in Higher Education*, 42(4), 721-742. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1072149>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>

- Haase, J., Hoff, E. V., Hanel, P. H., & Innes-Ker, Å. (2018). A meta-analysis of the relation between creative self-efficacy and different creativity measurements. *Creativity Research Journal*, 30(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1411436>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 41-65. <https://doi.org/10.1002/job.540>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.37308035>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1718. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Islam, T., Hussain, D., Ahmed, I., & Sadiq, M. (2021). Ethical leadership and environment specific discretionary behaviour: the mediating role of green human resource management and moderating role of individual green values. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de L'Administration*, 38(4), 442-459. <https://doi.org/10.1002/cjas.1637>
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>
- Jiang, Z., Huo, M. L., Jones, J., Cheng, Z., Manoharan, A., & Spoehr, J. (2025). Thriving in future work: knowledge management and innovation perspectives. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2344347>
- Jing, L., Chen, R., Jing, L., Qiao, Y., Lou, J., Xu, J.,... & Sun, X. (2017). Development and enrolee satisfaction with basic medical insurance in China: A systematic review and stratified cluster sampling survey. *The International Journal of Health Planning and Management*, 32(3), 285-298. <https://doi.org/10.1002/hpm.2430>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Karimi, S., Malek, F. A., & Farani, A. Y. (2022). The relationship between proactive personality and employees' creativity: the mediating role of intrinsic motivation and creative self-efficacy. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 4500-4519. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2013913>
- Karwowski, M., Jankowska, D. M., Brzeski, A., Czerwonka, M., Gajda, A., Lebuda, I., & Beghetto, R. A. (2020). Delving into creativity and learning. In *Creative Learning in Digital and Virtual Environments* (pp. 7-29). Routledge.
- Katz-Buonincontro, J., & Anderson, R. C. (2020). A review of articles using observation methods to study creativity in education (1980-2018). *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 508-524. <https://doi.org/10.1002/jocb.385>
- Khan, M., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). Role of ethical leadership in improving employee outcomes through the work environment, work-life quality and ICT skills: A setting of China-Pakistan economic corridor. *Sustainability*, 14(17), 11055. <https://doi.org/10.3390/su141711055>

- Khan, S. N., Mubasher, M., Khan, I. U., Rehman, H. M., & Khan, S. U. (2021). The influence of personality traits on sustainability-oriented entrepreneurial intentions: the moderating role of servant leadership. *Environment, Development and Sustainability*, 23(9), 13707–13730. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01235-0>
- 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>
- Kwon Choi, B., Koo Moon, H., & Ko, W. (2013). An organization’s ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, 51(6), 1250–1275. <https://doi.org/10.1108/MD-Sep-2011-0334>
- Lebuda, I., Karwowski, M., Galang, A. J. R., Szumski, G., & Firkowska-Mankiewicz, A. (2021). Personality predictors of creative achievement and lawbreaking behavior. *Current Psychology*, 40(8), 3629–3638. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00306-w>
- Li, G., Li, L., Xie, L., & Lopez, O. S. (2024). The effects of ethical leadership on creativity: A conservation of resources perspective. *Current Psychology*, 43(6), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04703-0>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186(1), 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452. <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Luescher, R., Barthelmess, P. Y. Z., Kim, S. Y., Richter, U. H., & Mittag, M. (2019). Conceptualizing creativity: general and cultural biases in Gough’s creative personality scale. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 30–43. <https://doi.org/10.1002/jocb.160>
- Malik, O. F., Shahzad, A., Waheed, A., & Yousaf, Z. (2020). Abusive supervision as a trigger of malevolent creativity: do the Light Triad traits matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1119–1137. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0386>
- Moss, S. E., Song, M., Hannah, S. T., Wang, Z., & Sumanth, J. J. (2020). The duty to improve oneself: How duty orientation mediates the relationship between ethical leadership and followers’ feedback-seeking and feedback-avoiding behavior. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 615–631. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4095-8>
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: Leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 413–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-045553>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- 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>
- Peng, A. C., & Kim, D. (2020). A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 348–368. <https://doi.org/10.1002/job.2427>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Rasheed, M. I., Hameed, Z., Kaur, P., & Dhir, A. (2024). Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and employee service innovation behavior: a dual-path model moderated by sleep quality. *Human Relations, 77*(6), 739–767. <https://doi.org/10.1177/00187267231163040>
- 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>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*(1), 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Nielsen, K. (2022). The impact of group efficacy beliefs and transformational leadership on followers' self-efficacy: A multilevel-longitudinal study. *Current Psychology, 41*(4), 2024–2033. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00722-3>
- 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*, 1–27. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7406>
- Santiago-Torner, C. (2023b). Teletrabajo y clima ético: El efecto mediador de la autonomía laboral y del compromiso organizacional. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 36*, 1–23. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7540>
- Santiago-Torner, C. (2024). Teletrabajo y autoeficacia laboral: el papel moderador de la creatividad y el mediador de la motivación intrínseca. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 34*(91), 1–30. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n91.102656>
- Santiago-Torner, C. (2025). Ethical leadership and organizational commitment in the Colombian electricity sector: the importance of work self-efficacy. *Tec Empresarial, 19*(1), 68–90. <http://dx.doi.org/10.18845/te.v19i1.7579>
- Santiago-Torner, C., Corral-Marfil, J. A., Jiménez-Pérez, Y., & Tarrats-Pons, E. (2025a). Impact of ethical leadership on autonomy and self-efficacy in virtual work environments: The disintegrating effect of an egoistic climate. *Behavioral Sciences, 15*(1), 95. <https://doi.org/10.3390/bs15010095>
- Santiago-Torner, C., Jiménez-Pérez, Y., & Tarrats-Pons, E. (2025b). Ethical climate, intrinsic motivation, and affective commitment: The impact of depersonalization. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 15*(4), 55. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15040055>
- Shahid, I., Anwar Ul Haq, M., Di Virgilio, F., & Ahmed, M. A. (2023). Ethical leadership and individual ambidexterity: the mediating role of equity sensitivity and the moderating role of openness to experience. *Management Research Review, 46*(12), 1727–1747. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2022-0418>
- 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>
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision, 57*(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Shaw, A., Kapnek, M., & Morelli, N. A. (2021). Measuring creative self-efficacy: An item response theory analysis of the creative self-efficacy scale. *Frontiers in Psychology, 12*(1), 678033. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678033>
- Snyder, H. T., Sowden, P. T., Silvia, P. J., & Kaufman, J. C. (2021). The creative self: Do people distinguish creative self-perceptions, efficacy, and personal identity? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 15*(4), 627–636. <https://doi.org/10.1037/aca0000317>
- Su, X., Lin, W., Wu, J., Zheng, Q., Chen, X., & Jiang, X. (2021). Ethical leadership and knowledge sharing: the effects of positive reciprocity and moral efficacy. *Sage Open, 11*(2), 21582440211021823. <https://doi.org/10.1177/21582440211021823>

- Sun, Y., Hong, J. C., & Ye, J. H. (2022). The effects of employees' perceived intrinsic motivation on knowledge sharing and creative self-efficacy. *Frontiers in Psychology, 12*(1), 762994. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.762994>
- Tan, C. S., Lau, X. S., Kung, Y. T., & Kailsan, R. A. L. (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>
- Tang, M., Hofreiter, S., Werner, C. H., Zielińska, A., & Karwowski, M. (2024). "Who" Is the Best Creative Thinking Partner? An Experimental Investigation of Human-Human, Human-Internet, and Human-AI Co-Creation. *The Journal of Creative Behavior*. <https://doi.org/10.1002/jocb.1519>
- Tantawy, M., Herbert, K., McNally, J. J., Mengel, T., Piperopoulos, P., & Foord, D. (2021). Bringing creativity back to entrepreneurship education: Creative self-efficacy, creative process engagement, and entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing Insights, 15*(1) e00239. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00239>
- Tao, R., Zhang, H., Geng, L., Li, Y., & Qiu, J. (2024). The influence of trait and state creative self-efficacy on creative behavior: An experimental study using false feedback. *Behavioral Sciences, 15*(1), 18. <https://doi.org/10.3390/bs15010018>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*(1), 199-233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal, 45*(6), 1137-1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 277-293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- 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>
- Tse, H. H., To, M. L., & Chiu, W. C. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management, 57*(1), 145-157. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 551-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- 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>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011a). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2011b). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 953-964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.005>
- Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods, 13*(3), 477-514. <https://doi.org/10.1177/1094428110366036>
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology, 13*(1), 941161. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 441-455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>

- Zhang, J. W., Howell, R. T., Razavi, P., Shaban-Azad, H., Chai, W. J., Ramis, T., Mello, Z., Anderson, C. L., Monroy, M., & Keltner, D. (2024). Awe is associated with creative personality, convergent creativity, and everyday creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 18*(2), 209–221. <https://doi.org/10.1037/aca0000442>
- 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>
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, J., Oldham, G. R., Chuang, A., & Hsu, R. S. (2022). Enhancing employee creativity: Effects of choice, rewards and personality. *Journal of Applied Psychology, 107*(3), 503–513. <https://doi.org/10.1037/apl0000900>