



# Clima ético benevolente y comportamiento creativo: el papel moderador secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca en el sector eléctrico colombiano

*Benevolent ethical climate and creative behavior: The sequential moderating role of work autonomy and intrinsic motivation in the Colombian electricity sector*

Carlos Santiago-Torner\*

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña, España

Recibido el 17 de agosto de 2022; aceptado el 1 de febrero de 2023

Disponible en Internet el: 8 de febrero de 2023

## Resumen

La expansión organizacional del sector eléctrico colombiano, que está soportada en un desempeño creativo constante, debe filtrarse a través de comportamientos éticos que eviten conductas irregulares. Por eso, esta investigación busca identificar como un clima ético benevolente se asocia con el comportamiento creativo mediante la moderación progresiva de la autonomía laboral y la motivación intrínseca. La muestra es de 448 empleados del sector eléctrico colombiano. De los resultados cabe destacar que un clima ético benevolente se vincula directamente con la creatividad de los empleados profesionales. Además, la amplitud de autonomía laboral no influye sobre el comportamiento creativo salvo que la motivación intrínseca percibida esté en niveles medios o altos. En conclusión, la relación entre un clima ético benevolente y el comportamiento creativo depende en gran medida de una percepción suficiente de motivación intrínseca, pues esta obstaculiza los efectos beneficiosos de la libertad y flexibilidad laborales, cuando es interpretada de forma débil.

---

\* Autor para correspondencia

Correo electrónico: carlos.santiago@uvic.cat (C. Santiago-Torner).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4773>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

*Código JEL:* M10, J01, J20, J21, J24

*Palabras clave:* clima ético benevolente; comportamiento creativo; creatividad; autonomía laboral; motivación intrínseca; sector eléctrico colombiano

## **Abstract**

The organizational expansion of the Colombian electricity sector, supported by constant creative performance, must be filtered through ethical behaviors to prevent irregular behaviors. Therefore, this research seeks to identify how benevolent ethical climates relate to creative behavior, through a progressive moderation of work autonomy and intrinsic motivation. The sample consist of 448 employees of the Colombian electricity sector. Highlighted among the results is that a benevolent ethical climate is directly linked to the creativity of professional employees. Additionally, the breadth of work autonomy does not influence creative behavior unless the perceived intrinsic motivation is at medium or high levels. In conclusion, the relationship between benevolent ethical climates and creative behavior depends, to a large extent, on having a sufficient perception of intrinsic motivation. When interpreted as weak, intrinsic motivation hinders the beneficial effects of work freedom and flexibility.

*JEL Code:* M10, J01, J20, J21, J24

*Keywords:* benevolent ethical climate; creative behavior; creativity; work autonomy; intrinsic motivation; Colombian electricity sector

---

## **Introducción**

Colombia es una de las principales economías emergentes de América Latina con una sostenida demanda de energía eléctrica (Granados et al., 2022). Por ese motivo, el sector energético colombiano y en concreto el eléctrico son de vital importancia para el crecimiento del país. De hecho, la construcción de redes inteligentes es la siguiente etapa para el desarrollo del tejido eléctrico en parte del territorio nacional, ya que posibilitan la activación de métodos de cogeneración eléctrica y la inclusión de energías renovables que favorecen la multiplicidad del modelo energético. En realidad y hoy por hoy, más del setenta por ciento de la fuerza eléctrica producida en Colombia es hídrica (Viola & Aceros, 2016). Por lo tanto y dentro de este contexto de expansión, el comportamiento ético es clave para desarrollar un clima de trabajo dónde la integridad anticipe y disminuya las conductas claramente desviadas (Teng et al., 2020). Por esta razón, el sector en cuestión propuso en el año 2015 una acción colectiva de ética y transparencia, a modo de iniciativa que asocia a más de treinta y cinco organizaciones, para materializar objetivos compartidos de forma consensuada (Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021). Además, entre sus compromisos destaca el diseño y la difusión de un esquema de riesgos de corrupción alimentado a través de las buenas prácticas y de entre ellas sobresale la construcción de un clima ético dónde la percepción de justicia, en todos los procesos, sea predominante (Gumusluoglu et al., 2020). En ese sentido, esta investigación se basa en un clima ético benevolente pues varios estudios han demostrado que las actividades que implican

el uso de una responsabilidad social empresarial (RSE) suelen traspasar los límites organizacionales (Derin et al., 2022). De hecho, en un clima ético benevolente los empleados adoptan criterios integradores que tienen en cuenta los intereses, las relaciones de amistad y el bienestar no sólo de la mayoría de los miembros del grupo sino también de la sociedad en general (McKay et al., 2017). De ahí su importancia pues se centra en el impacto que puede tener el comportamiento organizacional sobre el medioambiente y la comunidad, por todo eso el modelo utilizado en esta investigación restringe su enfoque a solo un clima ético benevolente. A su vez, la transformación que requiere experimentar el sector eléctrico colombiano exige una gestión dónde el comportamiento creativo se convierta en una ventaja competitiva sostenible y efectiva (Pulgar, 2021). De hecho, la complejidad de los procesos y su automatización necesitan competencias interpersonales orientadas a resultados innovadores a través de un pensamiento crítico y divergente (Leroy et al., 2022).

Por otro lado, para que un clima ético benevolente confluya con un comportamiento creativo organizacional es necesario impulsar una dinámica laboral en la que el empleado tenga control sobre su trabajo y una mayor libertad de decisión (Yunus & Mostafa, 2021). Sin duda, la autonomía laboral percibida en el lugar de trabajo se convierte en un recurso valioso que permite al empleado redistribuir sus cargas laborales de tal forma que sean congruentes con sus condiciones personales y familiares (Santiago-Torner, 2021a). En realidad, un entorno de trabajo saludable requiere tanto de autonomía laboral como de un contexto en el que la confianza y la amistad, entre empleado y supervisor, estimulen un sistema innovador de recursos humanos que permita constantes respuestas creativas (Yap & Zainal Badri, 2020). Conjuntamente, la autonomía necesita, para ser realmente efectiva, de unos altos intervalos de motivación intrínseca por parte de la fuerza profesional en que se apoya (Huang, 2021). A tal efecto, Rupp et al. (2018) exponen que la motivación intrínseca nace cuando el empleado considera que su entorno laboral es particularmente valioso; es decir, enriquecedor desde un punto de vista inherente. Por consiguiente, a mayor asimilación e identificación del individuo con los estímulos intrínsecos que lo mueven a seguir desarrollándose profesionalmente más autónoma se espera su conducta y la forma de relacionarse con su desempeño creativo (Deci et al., 2017). Por eso, este análisis tiene como objetivo observar como un clima ético benevolente se asocia con un comportamiento creativo a través de la moderación progresiva de la autonomía laboral y la motivación intrínseca mediante un planteamiento metodológico cuantitativo, transversal, no experimental y correlacional-explicativo.

Esta investigación contribuye de una forma no trivial a la literatura existente centrada en los climas éticos y se distingue de estudios anteriores por diferentes motivos. En primer lugar, aborda un clima ético concreto que es el benevolente y su relación tanto directa como moderada sobre el comportamiento creativo, paradójicamente casi no se han encontrado autores atraídos por esta particular problemática. En ese sentido, Derin et al. (2022); Koo Moon & Kwon Choi (2014); Kwon Choi et al.

(2013) relacionan climas éticos con innovación. En segundo lugar, el conocer cómo y por qué se relacionan dos variables es prioritario tanto desde un punto de vista teórico como práctico. Específicamente en este estudio se utilizan dos variables moderadoras que actúan de forma secuencial (autonomía laboral y motivación intrínseca). Por lo tanto, la relación entre un clima ético benevolente y un comportamiento creativo dependerá también de la forma en que interactúan las dos variables moderadoras dando mucho más sentido y consistencia a los resultados obtenidos, lo que indica un avance que pretende llenar un vacío de conocimiento. En un sentido parecido, Fischer et al. (2019) plantean un modelo donde la autonomía laboral se relaciona con el comportamiento creativo por medio de la motivación intrínseca. En tercer lugar y desde un planteamiento estrictamente teórico, la matriz empleada podrá extrapolarse a todo el sector energético del país pues este cuenta con características muy parecidas en relación con el capital humano que lo integra. Por último, de esta investigación se pueden desprender conclusiones e implicaciones prácticas útiles para el sector eléctrico en su deseo de consolidar los climas éticos como impulsores no sólo de cambio organizacional sino también una cultura ética que pueda permear a todo el país.

### *Clima ético benevolente y comportamiento creativo*

Victor & Cullen (1988) especifican que un clima benévolo está sujeto a criterios de razonamiento sociales; es decir, su consideración teológica principal es el bienestar compartido y ese precepto se utiliza para identificar y dar solución a problemas éticos. En realidad, esta definición ha sido ampliamente utilizada y sólo algunos estudios posteriores han añadido pequeños ajustes. En concreto, Blome & Paulraj (2013) consideran que este clima organizacional proporciona las suficientes directrices para que un empleado pueda discernir entre los comportamientos éticamente admitidos y los que están fuera de lugar. Por lo tanto, se enfoca más en el impacto y no tanto en una predisposición inicial que puede estar vacía de contenido (Santiago-Torner, 2023c).

En un sentido más amplio, autores como Derin et al. (2022) concluyen que un clima ético benevolente media la relación entre intercambio de conocimiento y comportamiento innovador. De hecho, las organizaciones que gestionan su conocimiento de forma completa tienden a impulsar un mayor número de interacciones entre sus miembros. Por lo tanto, es más fácil a que los individuos presten atención a los intereses de otras personas y aprendan a tener una mayor sensibilidad entre sí. En realidad, un clima ético benevolente regula los vínculos de amistad, la conciencia de equipo, el interés por el grupo y la RSE que integran una organización (Gumusluoglu et al., 2020). En relación con eso, las expresiones creativas suelen producirse en entornos sociales dinámicos (Beghetto & Karwowski, 2018). Desde ese enfoque, los escenarios organizacionales deben incluir, para fomentar el comportamiento creativo, aspectos clave

como la realimentación y disciplinas laborales que tiendan al descubrimiento (Silvia & Christensen, 2020).

Feist (1998) define el comportamiento creativo como una predisposición individual para ser novedoso, original, útil y adaptativo; por lo tanto, la originalidad no es suficiente. Por esa razón, el clima ético benevolente conecta a los individuos para poder desarrollar e implementar ideas de forma creativa y con un alcance práctico. Desde luego, la persona creativa se desenvuelve dentro de una red de relaciones interpersonales e influencias grupales dónde el contenido transmitido a través de lazos informales, como la amistad, puede ser determinante para impulsar ese tipo de ideas innovadoras y funcionales (Hopp et al., 2019).

Desde ese punto de vista, un clima ético benevolente brinda información clara a los individuos para evitar contradicciones ante expectativas éticas. Por esta razón, los comportamientos de los empleados serán semejantes e impulsarán relaciones de amistad fundamentadas en la atracción por valores e ideales comunes (McKay et al., 2017). Por lo tanto, las relaciones positivas que se construyen a través de mecanismos como la confianza o la facilidad de comunicación tenderán a compartir rasgos personales como la apertura a la experiencia que está íntimamente relacionada con el comportamiento creativo. A decir verdad, la confianza y la amistad abren espacios donde el temor a la crítica se diluye y por eso es más fácil compartir nuevas ideas (Pulgar, 2021).

En la misma dirección, las dinámicas de equipo ayudan a entender a la diversidad como un beneficio que fomenta el comportamiento creativo a través de la inclusión y de las experiencias compartidas (Leroy et al., 2022). De hecho, las diferentes investigaciones existentes insinúan que los problemas complejos, que pueden surgir en una organización, requieren de una creatividad de grupo con ideas novedosas y útiles de empleados que trabajan interdependientemente (Hopp et al., 2019). Sin embargo, para que esto suceda también debe existir un alto sentido de pertenencia que un clima ético benevolente suele estimular (Teng et al., 2020).

Además, la RSE es otro factor que une un clima ético benevolente con una conducta creativa. En ese sentido, la RSE supone un cambio en el comportamiento y en el compromiso del empleado cuando este se identifica con la creación de una imagen corporativa (Tong et al., 2019). De hecho, la percepción de RSE conduce a una mayor satisfacción laboral lo que a su vez construye una conciencia colectiva de que hay un clima de cuidado y apoyo en la organización (Kim et al., 2021). En consecuencia, esto promueve un ambiente de trabajo independiente y con pocas limitaciones, donde el empleado puede desarrollar productos y servicios innovadores. Por lo tanto se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Un clima ético benevolente estimulará de forma significativa el comportamiento creativo.

### *Clima ético benevolente, autonomía laboral, motivación intrínseca y comportamiento creativo*

Un clima ético benevolente está especialmente centrado en el empleado y en la comunidad (Blome & Paulraj, 2013). Por lo tanto, estimula unas relaciones de confianza y amistad donde se priorizan los intereses y valores compartidos. De hecho, el bienestar laboral depende de varios factores y entre ellos destacan tanto la amistad como la autonomía laboral (Yap & Zainal Badri, 2020). El concepto de autonomía laboral ocupa un lugar destacado en todas las teorías de psicología organizacional y del trabajo. El ser autónomo hace referencia a tener la condición suficiente de libertad junto con la posibilidad de tomar decisiones; como por ejemplo, elegir ciertos procesos del trabajo y su orden (Oldham & Cummings, 1996). En ese sentido, Guerci et al. (2015) especifican que un clima ético benevolente insiste en un interés sincero por el empleado a través de un contexto dinámico donde la autonomía laboral es un elemento decisivo. Desde luego, la autonomía permite al empleado cierta libertad de decisión y control sobre el trabajo, es decir una mayor flexibilidad que trae consigo una autorregulación de los agentes estresores asociados a la labor. Por eso, Yunus & Mostafa (2021) destacan que la autonomía laboral es percibida por el trabajador como una recompensa social lo que afianza las relaciones de confianza entre empleador y empleado. Además, la autonomía laboral tiene una doble dimensión como recurso organizacional y personal que empodera al individuo y aumenta su autoeficacia para que proactivamente mejore su experiencia laboral con una mayor motivación intrínseca (Fürstenberg et al., 2021).

En la misma dirección, un clima ético benevolente destaca por su RSE (Blome & Paulraj, 2013). No obstante, la motivación del empleado para participar en actividades vinculadas con la RSE depende de su percepción de autonomía laboral. De hecho, la motivación intrínseca se expresa en términos de autonomía laboral percibida (Rupp et al., 2018). Por lo tanto, la autonomía laboral se relaciona organizacionalmente con un mayor rendimiento y una actitud positiva frente a situaciones donde la motivación intrínseca es un aspecto concluyente. Por esa razón la autonomía en el trabajo actúa como una ruta adecuada para comprender la motivación del empleado (Ng, 2018). Por definición, la motivación más íntima del ser humano, la intrínseca, busca cambios, retos difíciles y explotar las propias capacidades de aprendizaje desde una perspectiva aislada de incentivos externos. Desde luego, el desarrollo cognitivo individual depende de una explícita inclinación hacia la curiosidad y la comprensión como fuentes dinámicas de vida (Spivack & Milosevic, 2018).

Al mismo tiempo, la motivación intrínseca predice la persistencia y el desempeño en el lugar de trabajo (Santiago-Torner, 2021b). Por consiguiente, la efectividad de la autonomía laboral, en un contexto donde las características del trabajo la faciliten, está sujeta al grado de motivación intrínseca individual (Huang, 2021). En realidad, los estímulos que motivan a nivel interno también dependen del alcance

percibido de competencia y de la conexión social como otras necesidades psicológicas inherentes al ser humano (Deci et al., 2017).

Sin duda, la autonomía laboral precede una variedad de resultados de los empleados, incluida la motivación intrínseca o un comportamiento creativo (Auger & Woodman, 2016). Por lo tanto, la motivación intrínseca modera la relación de la autonomía laboral con cualquier otra variable como por ejemplo la creatividad. Es decir, que un puesto laboral que permita libertad e independencia para elegir métodos o formas para realizar las tareas junto con la posibilidad de ampliar conocimientos importantes para el rol del empleado será verdaderamente útil en función del rango de motivación intrínseca que este tenga (Dysvik & Kuvaas, 2011). De hecho, Llopis & Foss (2016) aclaran que los empleados con alta motivación intrínseca tienen un mejor desempeño cuando han asimilado la pautas y configuración de su rol laboral, dicho de otra forma el individuo con óptimos niveles de motivación intrínseca responde positivamente a la percepción de autonomía laboral. En cambio, el trabajador con baja motivación intrínseca carece del impulso y del compromiso necesarios para trabajar independientemente y los niveles percibidos de autonomía no son lo suficientemente inspiradores para cambiar el significado de su trabajo (Huang, 2021).

Desde una óptica parecida, Auger & Woodman, (2016) explican que la relación entre motivación intrínseca y comportamiento creativo es ciertamente compleja. De hecho, varios estudios previos relacionan directamente motivación intrínseca con comportamiento creativo argumentando que los individuos intrínsecamente motivados tienden a ser más curiosos, tomar riesgos y ser persistentes independientemente de las dificultades, lo que desemboca en un alto comportamiento creativo (Shalley et al., 2004). Sin embargo, George (2007) cuestiona esa única dirección pues considera que el comportamiento creativo, principalmente en organizaciones complejas, a menudo emerge mediante interacciones opuestas. Es decir, que el comportamiento creativo depende de la naturaleza organizacional, por lo tanto requiere de una perspectiva mucho más matizada y debe centrarse no sólo en un único proceso sino posiblemente en varios que actúen de forma dependiente. A raíz de eso, Fischer et al. (2019) proponen un modelo en el que la autonomía laboral tiene un efecto indirecto positivo sobre el comportamiento creativo en serie a través de la motivación intrínseca y de la flexibilidad cognitiva que esta conlleva. En ese sentido, los autores anteriormente citados utilizan el enfoque interaccionista, establecido dentro de un contexto organizacional, propuesto por Shalley et al. (2004) para entender cómo la autonomía laboral, dentro de una interrelación consistente de diferentes prácticas de recursos humanos, impulsa la motivación intrínseca del empleado (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Por consiguiente, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2: La autonomía laboral y la motivación intrínseca moderarán secuencialmente la relación entre clima ético benevolente y comportamiento creativo.

Hipótesis 2.1: A niveles bajos, medios y altos de autonomía laboral percibida si la motivación intrínseca es baja la moderación secuencial de ambas variables respecto a la relación entre clima benevolente y comportamiento creativo no será significativa.

Hipótesis 2.2: A niveles medios y altos, pero no bajos, de autonomía laboral percibida, si la motivación intrínseca es media, la moderación secuencial de ambas variables respecto a la relación entre clima benevolente y comportamiento creativo será significativa y positiva.

Hipótesis 2.3: A niveles medios y altos, pero no bajos, de autonomía laboral percibida, si la motivación intrínseca es alta, la moderación secuencial de ambas variables respecto a la relación entre clima benevolente y comportamiento creativo será significativa y positiva.

## **Método**

### *Participantes*

Para este estudio el total de la muestra fue de 448 trabajadores profesionales que están vinculados a seis organizaciones diferentes del sector eléctrico colombiano, 273 hombres y 175 mujeres con un rango de edades entre los 20 a 69 años. El 82% de los participantes tienen menos de 50 años. Respecto a la distribución por departamentos el 44% pertenece a Antioquia, el 26% a Caldas y el 30% restante distribuido en partes iguales en demarcaciones como Cundinamarca, Risaralda y Valle del Cauca.

Por formación académica el 100% tienen estudios universitarios y el 57% estudios de postgrado. Es destacable que el 63% de los componentes de la muestra tienen una antigüedad superior a los 4 años, lo que denota un fuerte estabilidad profesional. Además, el 58% tienen hijos y el 39% adultos mayores a cargo. Es relevante que el 76% de las personas encuestadas viven en un estrato socio-económico entre 1 y 4 lo que evidencia la desigualdad en el país independientemente del nivel de formación. El Departamento de Planeación Nacional Colombiano clasifica a los hogares por entornos o zonas y en función de ese criterio establece un orden jerárquico: 6 (alto); 5 (medio-alto); 4 (medio); 3 (medio-bajo); 2 (bajo); 1 (bajo-bajo). Por último, sólo el 10% de las personas padecen enfermedades crónicas y el 32% tiene un promedio de descanso diario entre 3 y 6 horas.



## *Instrumentos*

Para medir el clima ético benevolente se utilizó parte de la escala multidimensional planteada por (Victor & Cullen, 1988). Utilizando la dimensión número 1, que es el centro de análisis, donde cohabitan lo individual, lo local y lo cosmopolita junto con el criterio moral benevolente perteneciente a la dimensión número 2. Compuesta por 11 ítems en 3 subescalas: (1). Amistad (3 preguntas). (2). Interés de grupo o equipo (4 preguntas) y (3). Responsabilidad social (4 preguntas). Se evalúa la forma de perfeccionar el interés general de toda la comunidad organizacional. Escala utilizada por (Santiago-Torner, 2023c) a través de una escala likert de 6 puntos y una consistencia interna de entre .88 . La escala inicial usa 5 puntos likert y evidencia un Alfa de Cronbach entre .49 y .85. Este estudio obtiene un Alpha de Cronbach de .88 (ver Tabla 1).

Para medir la autonomía laboral se utilizó la escala de una sola dimensión sugerida por Spreitzer, (1995) donde la autonomía laboral se evalúa mediante tres ítems. La consistencia interna inicial de la escala arroja un Alfa de Cronbach de .72. Se valora si un trabajador tiene suficiente independencia para poder tomar decisiones desempeñando su labor y ejercer un cierto control sobre ella. El constructo es utilizado por Pattnaik & Sahoo, (2021). Este estudio obtiene un Alfa de Cronbach de .87 (ver Tabla 1).

Para medir la motivación intrínseca se utilizó el estándar sugerido por Tierney et al. (1999) que contiene cinco preguntas, a través de una escala de seis puntos y un Alfa de Cronbach de .74. Utilizada por Messmann & Mulder (2014) a través de una escala likert de 7 puntos. Se analizan las causas que impulsan al empleado a llevar a cabo una labor sin incentivos externos. Este estudio consigue un Alfa de Cronbach de .90 (ver Tabla 1).

Por último para medir el comportamiento creativo se utilizó la escala de una sola dimensión elaborada por George & Zhou, (2001) donde se evalúan mediante 13 ítems los rasgos creativos que un supervisor puede reconocer cuando el empleado ejerce sus funciones. De estos 10 son propios de los autores y 3 adaptados de la escala propuesta por Scott & Bruce (1994). El Alfa de Cronbach obtenido en la escala de origen es de .96 y se aplica a través de una escala likert de 5 puntos. Utilizada entre otros por Salazar-Carvajal et al. (2014). Este estudio logra un Alpha de Cronbach de .93 (ver Tabla 1).

## Procedimiento

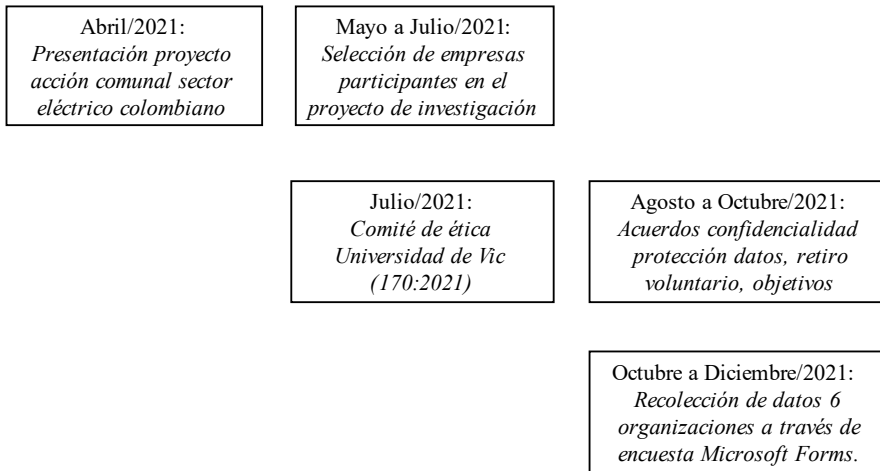


Figura 1. Proceso de investigación.  
Fuente: Elaboración propia

## Análisis de datos

Inicialmente se cuantifica la estadística descriptiva y las diferentes correlaciones entre las 4 variables estudiadas (ver Tabla 1), a través del programa estadístico SPSS 25. En segundo lugar, se evalúa la pertinencia del modelo a través de un análisis factorial confirmatorio y la validez convergente y discriminante (ver Tabla 2) utilizando la macro Amos v.26. Más tarde y mediante la macro Process v.3.5 para Spss (Hayes, 2018) se analiza el papel moderador secuencial de la autonomía laboral y la motivación intrínseca respecto a la relación entre clima ético benevolente y comportamiento creativo (ver Tablas 3 y 4). Para esta función compleja se utiliza el modelo 2 (moderación compuesta) propuesto por Hayes (2018), con un intervalo de confianza (IC) del 95% y una cantidad de muestras de bootstrapping de 10.000. Asimismo, mediante los índices de multicolinealidad, Variance inflation factor (VIF), que se sitúan entre 1.04 y 1.23, unidos a los valores de tolerancia, que están entre .914 y .973, se determina que no existe colinealidad y es posible deducir que no existen altas correlaciones entre variables. A su vez, el valor de Durbin-Watson (1.972), al estar entre 1.5 y 2.5, verifica independencia entre los residuos. Las Figuras 2 y 3 representan el modelo conceptual y estadístico utilizado mientras que la Figura 4 interpreta al modelo utilizado de moderación con coeficientes no estandarizados con la ayuda de la macro Amos v.26 para Spss (Hayes, 2018). La Figura 5 representa la moderación secuencial de la autonomía laboral y la motivación

intrínseca respecto a la relación entre clima ético benevolente y comportamiento creativo, condicionada por tres efectos directos (bajo, medio y alto). Para terminar, las Figuras 6 y 7 son complementarias y representan el análisis de moderación independiente tanto de la autonomía laboral como de la motivación intrínseca.

## Resultados

### *Análisis de fiabilidad*

En un principio, se verificó la confiabilidad de las cuatro escalas generales empleadas en esta investigación (ver Tabla 1). Los alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) obtenidos alcanzan valores entre .87 y .93, que según Vaske et al. (2017) muestran una consistencia interna sólida. Sólo la subescala CEB Individual muestra cierta debilidad con un  $\alpha$  inferior a .70. Asimismo la Tabla 1 indica el número de preguntas por escala, medias, desviaciones estándar y coeficientes de correlación de Pearson.

Antes de las pruebas de hipótesis se realizó el análisis factorial confirmatorio (CFA) para examinar la validez del constructo. El ajuste general del modelo con sus cuatro variables principales fue aceptable:  $\chi^2 = 971.35$ ,  $p < 0.01$ ;  $\chi^2/df = 2.56$ ; GFI = .912; IFI = .919; NFI = .917; CFI = .911; RMSEA = 0.0534; RMSR = .0653.  $\chi^2/df < 3$  (Keith et al., 2003); IFI, NFI, GFI, CFI  $> .90$ ; RMSEA  $< .006$ ; RMSR  $< .008$ . (Bollen, 1990). Además, todas las cargas factoriales fueron significativas y el diseño se verificó con dos análisis adicionales según las indicaciones de (Chin, 1998) 1. Confiabilidad compuesta (CFC). 2. Varianza media extraída (AVE) y validez discriminante. La Tabla 2 especifica los valores acorde a Bagozzi et al., (1998). Los coeficientes críticos (CR) se ajustan a Hair et al. (2011) ( $> 1.96$ ;  $p < 0.05$ ). Los Alpha de Cronbach y los coeficientes CFC superan el .7 (Hair et al., 2011). Los valores AVE están entre .48 y .79 explicando entre el 48 y el 79% de la varianza, lo que indica estabilidad. Asimismo, los valores MSV se sitúan entre .69 y .89 muy por encima de la máxima correlación de Pearson principal de .58. De hecho, para que exista validez discriminante la raíz cuadrada de AVE (MSV) tiene que ser superior a las diferentes correlaciones (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 1

Confiabilidad, Medias, Desviaciones Estándar, Correlaciones entre Variables (n=448) IC (95%)

VARIABLES	$\alpha$	N	M	SD	1	2	3	4	5	6
Clima Ético Benevolente (CEB)	.88	11	55	12.1						
CEB Individual	.60	3	14.26	2.4	.866*					
CEB Local	.75	4	19.67	3.0	.920*	.722*				
CEB Cosmopolita	.85	4	21.03	2.6	.858*	.595*	.682*			
Autonomía Laboral	.87	3	14.91	2.5	.262*	.217*	.259*	.214*		
Motivación Intrínseca	.90	5	27.08	3.1	.363*	.261*	.306*	.394*	.309*	
Comportamiento Creativo	.93	13	64.89	7.9	.286*	.241*	.250*	.268*	.304*	.579*

Nota General. \*  $p < .05$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Validez convergente y discriminante

	ALPHA <sup>1</sup>	CR <sup>2</sup>	CFC <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	MSV <sup>4</sup>
Clima Ético Benevolente	.880	> 1.96	.880	.540	.730
Autonomía Laboral	.870	> 1.96	.850	.790	.890
Motivación Intrínseca	.900	> 1.96	.860	.530	.730
Comportamiento Creativo	.930	> 1.96	.820	.480	.690

Nota general. 1. Alpha de Cronbach. 2. Coeficientes Críticos. 3. Confiabilidad Compuesta.

4. Varianza Media Extraída. 5. Validez Discriminante.

Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis de validez*

Respecto a los análisis desarrollados cabe mencionar que se realizan con coeficientes no estandarizados, indicadores de significancia al 95% y los valores mayor y menor (LLCI y ULCI) como acotaciones. Si el 0 aparece dentro del espacio delimitado por los rangos, el análisis de regresión deja de tener pertinencia. En primer lugar el modelo presenta las siguientes características R: .620; R<sup>2</sup>: .384; F: 55.108; p: .001, es decir que explica el 38% de la varianza de la variable dependiente. Su f<sup>2</sup> (potencia estadística) es alta .615 (alta >.35). En primer lugar el clima ético benevolente (variable independiente) se relaciona con el comportamiento creativo (variable dependiente) mediante la ruta b1 (ver Tabla 3 y Figura 4) ( $\beta = 1.129$ ;  $p < .05$ ; [1.668, 2.589] ) lo que verifica la Hipótesis 1. Además, tanto la autonomía laboral como la motivación intrínseca tienen un efecto positivo y significativo sobre el comportamiento creativo, rutas b2

y b3 (ver Tabla 3 y Figura 4). En un sentido parecido, las rutas b4 y b5 (ver Tabla 3 y Figura 4) apoyan la relación de un clima benevolente x autonomía laboral - motivación intrínseca respectivamente, sobre el comportamiento creativo. Por lo tanto, se cumple la doble función moderadora secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca ( $\beta = .033$ ;  $p < .05$ ; [.002, .065]) y ( $\beta = .026$ ;  $p < .05$ ; [.005, .046]) lo que comprueba la Hipótesis 2. Por último, la Tabla 4 y la Figura 5 indican, a través de los efectos condicionales, que los niveles de autonomía bajos, medios y altos con una baja motivación intrínseca no tienen efecto sobre el comportamiento creativo lo que justifica la Hipótesis 2.1. Asimismo, los rangos medios y altos de autonomía laboral a través de una motivación intrínseca media sí influyen sobre el comportamiento creativo lo que argumenta la Hipótesis 2.2. Para terminar, los índices medios y altos de autonomía laboral con una alta motivación intrínseca impulsan el comportamiento creativo lo que corrobora la Hipótesis 2.3.

Tabla 3

Resultados análisis doble moderación CEB sobre CB<sup>1</sup> 95% (IC)(R<sup>2</sup> = .384) (f<sup>2</sup> = .615; alto)(n=448)

Efecto	Ruta	$\beta$	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto Clima Ético Benevolente (CEB) sobre CB	b1	1.129	.001	4.110	.275	1.668	2.589
Efecto Autonomía Laboral sobre CB	b2	1.411	.005	3.627	.867	1.116	2.294
Efecto Motivación Intrínseca sobre CB	b3	1.020	.001	3.036	.548	1.058	2.097
Efecto CEB x Autonomía Laboral sobre CB	b4	.033	.024	3.083	.016	.002	.065
Efecto CEB x Motivación Intrínseca sobre CB	b5	.026	.014	3.475	.010	.005	.046

Nota General. <sup>1</sup> Comportamiento creativo.  $f^2 > .02$  (bajo),  $f^2 > .15$  (medio),  $f^2 > .35$  (alto).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Efectos condicionales AL y MI (moderadores) 95% (n=448)

AL	MI	Efecto	SE	T	p	LLCI	ULCI
12	25	-.085	.063	-1.349	.178	-.209	.039
12	28	-.008	.071	-.114	.909	-.148	.132
12	30	.043	.083	.522	.602	-.120	.206
15	25	.015	.050	.302	.763	-.083	.113
15	28	.092	.046	1.986	.048	.001	.183
15	30	.144	.055	2.619	.009	.036	.251
18	25	.115	.075	1.537	.125	-.032	.263
18	28	.192	.062	3.091	.002	.070	.315
18	30	.244	.061	3.967	.001	.123	.365

Nota General. 1. Autonomía Laboral. 2. Motivación Intrínseca.

Fuente: Elaboración propia

Las Figuras 2 y 3 representan gráficamente el modelo propuesto desde un punto de vista conceptual y estadístico. La Figura 4 incluye el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados calculados para cada una de las variables estudiadas.

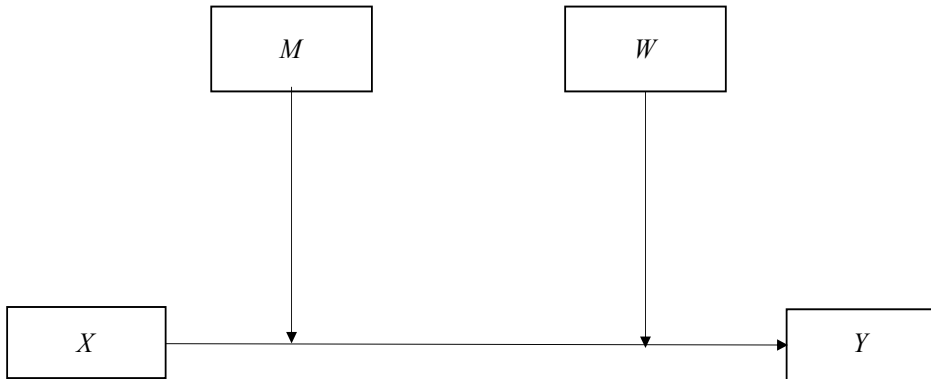


Figura 2. Diagrama conceptual. Modelo 2  
Fuente: Elaboración propia

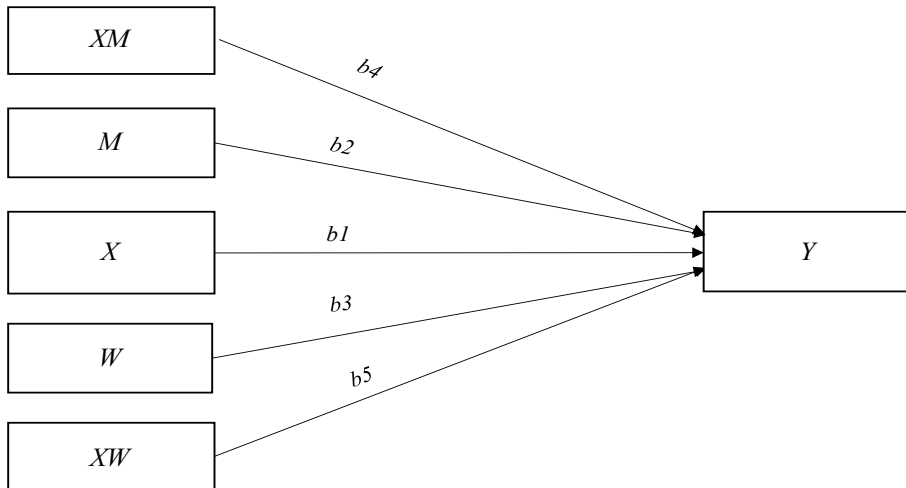


Figura 3. Diagrama estadístico  
Fuente: Elaboración propia

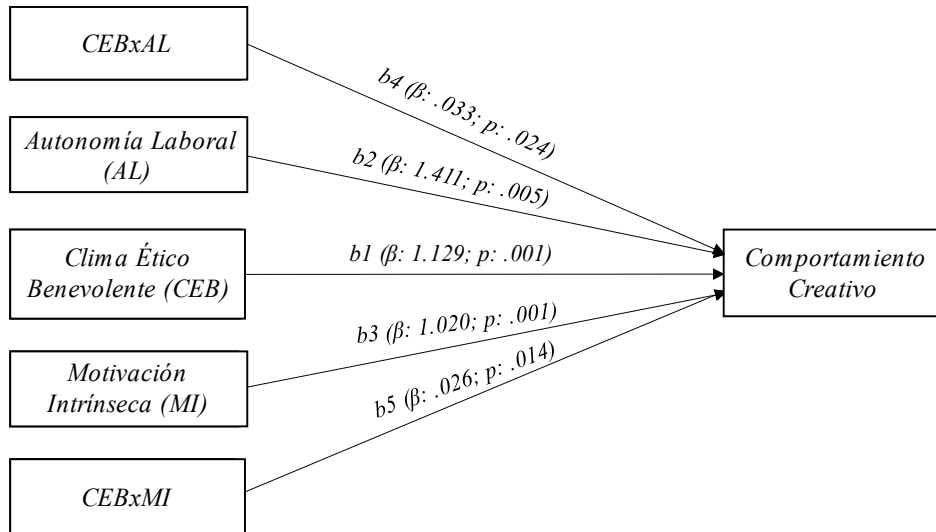


Figura 4. Resultados análisis de regresión con coeficientes no estandarizados  
Fuente: Elaboración propia

La figura 5 explica bajo qué circunstancias un clima ético benevolente (parte inferior central), como variable independiente (x) se vincula con un comportamiento creativo (parte lateral izquierda 60 a 72) como variable dependiente (y). Las variables moderadoras dan forma a aquellas particularidades o coyunturas que afectan el tamaño del efecto de x (Igartua & Hayes, 2021). De hecho esta interacción estadística evidencia cómo los índices de motivación intrínseca actúan a modo de contención de la autonomía laboral para que esta sea efectiva en el vínculo (xy). Por lo tanto, sólo la motivación intrínseca media o alta permite que la autonomía laboral en la misma proporción interactúe positivamente con ella y que ambas variables realicen efectivamente su función moderadora. Desde un nivel estadístico más específico, es importante destacar que la autonomía laboral (baja, media, alta) no es significativa (p: .178; p: .763; p: .125) frente a una deficiente motivación intrínseca (25). Por lo tanto, un clima ético benevolente; en tales circunstancias, no incide en el comportamiento creativo. En segundo lugar, la autonomía laboral (media y alta) se asocia (p: .048; p: .002) con una motivación intrínseca media (28); es decir, que el clima ético benevolente sólo influye en el comportamiento creativo a través de rangos medios-altos de autonomía laboral y una apreciable motivación intrínseca. Por último, la autonomía laboral (media y alta) se relaciona (p: .009; p: .001) con una elevada motivación intrínseca (30). Un clima ético benevolente tiene un impacto considerable en el comportamiento creativo a través de rangos medios-

altos de autonomía y una motivación intrínseca superior. Por esa razón, es clave el poder alinear espacios autónomos con rangos significativos de motivación intrínseca, lo que supone un reto organizacional.

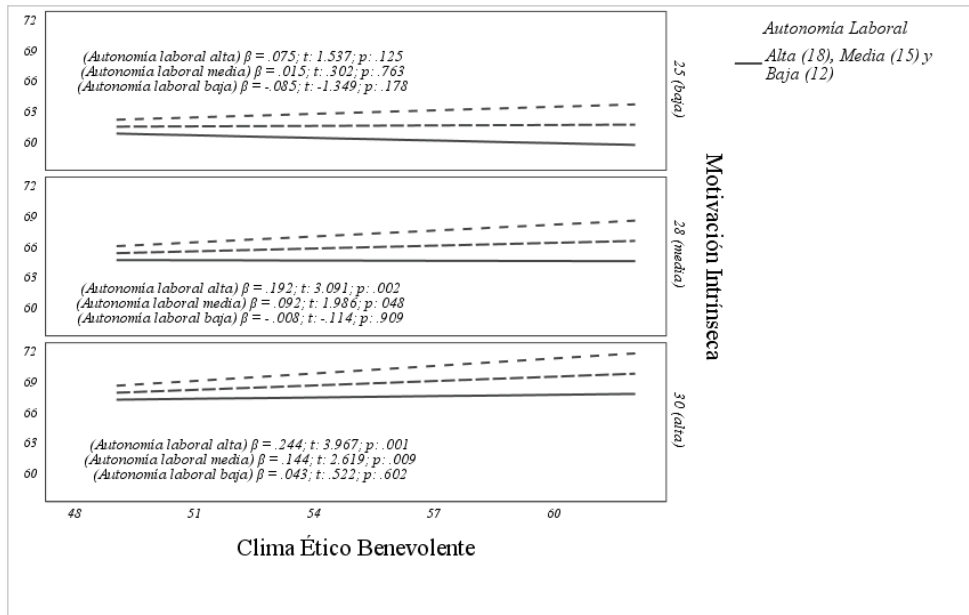


Figura 5. Moderación secuencial Autonomía laboral y Motivación intrínseca, respecto al vínculo entre Clima ético benevolente y Comportamiento creativo

Fuente: Elaboración propia

Las figuras 6 y 7 son complementarias y explican el efecto de la moderación de forma independiente. La primera figura hace visible el efecto moderador de la autonomía laboral sin la motivación intrínseca. Por otro lado, la segunda figura destaca el efecto moderador de la motivación intrínseca sin tener en cuenta el grado de flexibilidad laboral. De todo se extrae que los niveles bajos de autonomía y de motivación intrínseca, por separado, no son significativos en la relación entre un clima ético benevolente y un comportamiento creativo.



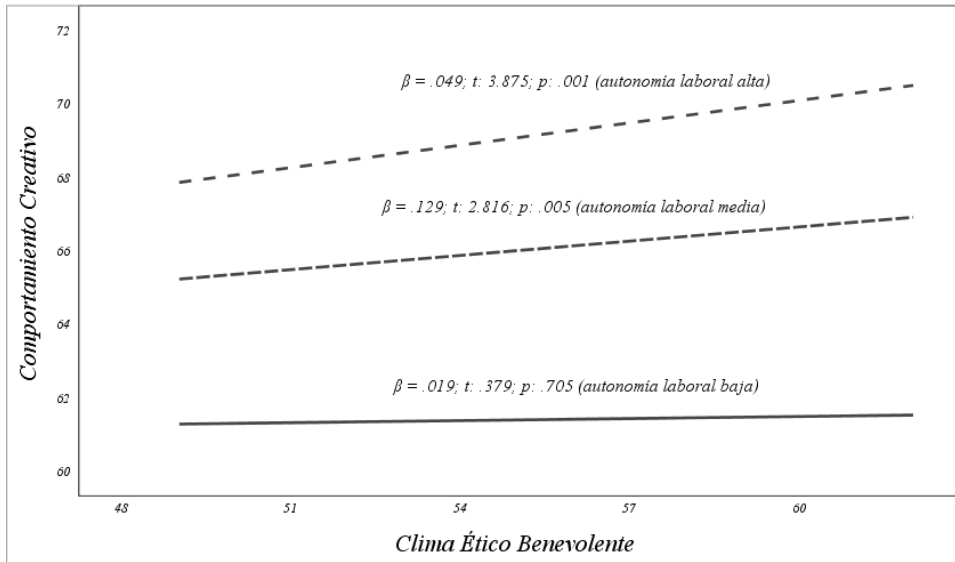


Figura 6. Moderación simple autonomía laboral (AL). A medida que la AL disminuye la influencia del Clima ético benevolente sobre el Comportamiento creativo es cada vez menor hasta desvanecerse.  
Fuente: Elaboración propia

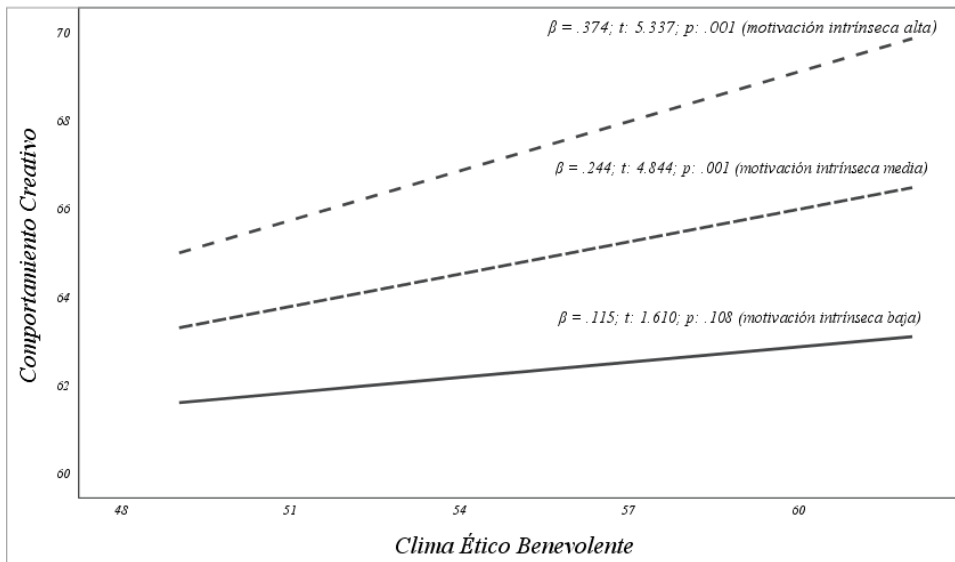


Figura 7. Moderación simple motivación intrínseca (MI). A medida que la MI desciende la influencia del Clima ético benevolente sobre el Comportamiento creativo es cada vez menor hasta desaparecer.  
Fuente: Elaboración propia

## Discusión

El clima ético benevolente y cada una de sus dimensiones se asocian con el comportamiento creativo lo que supone un gran avance para poder entender bajo que contextos una conducta creativa progresa (hipótesis 1). En ese sentido sólo algunas investigaciones (Derin et al., 2022; Kwon Choi et al., 2013) relacionan clima ético con innovación pero ninguna asocia, de manera más rigurosa, un clima ético benevolente con una mayor conducta creativa organizacional lo que ayuda a reducir las brechas de conocimiento sobre el tema.

En realidad, esa relación es posible a través de la amistad como un concepto que reúne afinidades y atrae a individuos que se sienten cómodos compartiendo ideas creativas e innovadoras mediante un marco común (McKay et al., 2017). De hecho, un clima ético benevolente gestiona las expectativas de los empleados mediante un ambiente conveniente y unas condiciones laborales justas que configuran e impulsan comportamientos creativos basados en la semejanza y la atracción (Derin et al., 2022). Asimismo, tanto el interés de grupo como el sentido de pertenencia que este conlleva permean al individuo, haciéndolo consciente de que puede expresar su singularidad, como parte de una integración de recursos que tienden a la divergencia y a la creatividad (Leroy et al., 2022). Por último, la percepción de RSE origina en el empleado la sensación de que su trabajo es significativo y solidario. Al mismo tiempo, amplía los rangos de empatía, motivación intrínseca y compromiso lo que desemboca en un mayor comportamiento creativo (Tong et al., 2019). Sin duda, un clima ético benevolente proporciona al empleado una fuerte sensación de apoyo organizacional que incentiva un mayor esfuerzo para solucionar situaciones complejas mediante actitudes originales (El-Kassar et al., 2022).

Conjuntamente, la autonomía laboral y la motivación intrínseca moderan positiva y significativamente la relación entre un clima ético benevolente y un comportamiento creativo (hipótesis 2) lo que supone otro gran hallazgo pues no se han encontrado resultados similares. Las variables moderadoras tienen una gran relevancia metodológica pues determinan la fuerza y dirección entre la variable de salida (X) y la predictora (Y). En este caso, un clima ético benevolente tiene que transitar de manera secuencial a través de la autonomía laboral y la motivación intrínseca para tener un efecto sobre el comportamiento creativo. De hecho, las variables moderadoras proponen condiciones para conseguir un resultado positivo; es decir, suponen un efecto causal significativo entre las variables independiente y dependiente (Igartua & Hayes, 2021). La validez de esta moderación consecutiva consolida la importancia de esta investigación.

De las características vinculadas al trabajo la autonomía laboral es el antecedente crítico de otras variables como la motivación intrínseca. De hecho, el empleado necesita identificarse con la labor para que este sea plena y satisfactoria (Yap & Zainal Badri, 2020). En ese sentido, la autonomía laboral se

relaciona naturalmente con la reacción positiva de un empleado a la tarea en sí pues la autodeterminación es uno de los componentes esenciales de la motivación intrínseca (Deci et al., 2017). En realidad, la autonomía es un factor contextual que conduce a un estado psicológico de responsabilidad que precede la dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo del empleado, como comportamientos asociados a la motivación intrínseca y que a su vez desembocan en un adecuado comportamiento creativo (Sansone & Tang, 2021).

Desde esa perspectiva, un clima ético benevolente se fundamenta en el cuidado de su capital humano. Por lo tanto, este tipo de clima promueve la satisfacción laboral a través de un alto grado de independencia que permite al empleado elegir los procedimientos que utilizará para influir autónomamente en su desempeño. De hecho, la autonomía laboral es una competencia estratégica fundamental que además de promover un espíritu emprendedor también estimula el intercambio de conocimiento y motiva intrínsecamente al empleado (Fischer et al., 2019). En ese sentido las organizaciones basadas en el conocimiento, como las incluidas en esta investigación, dependen cada vez más de una elaboración constante de ideas creativas. Consecuentemente, una alta motivación intrínseca configura un comportamiento organizacional enfocado en un permanente comportamiento creativo. Además, Grant & Berry (2011) identifican que el servicio a los demás amplía el efecto positivo de la motivación intrínseca sobre el comportamiento creativo, lo que consolida el efecto de un clima ético benevolente sobre la conducta creativa a través de la autonomía laboral y la motivación intrínseca.

Asimismo, las diferentes escalas de autonomía laboral dependen del alcance de la motivación intrínseca para que actúen eficazmente sobre el comportamiento creativo y exista una relación entre clima ético benevolente y conducta creativa (hipótesis 2.1; 2.2; 2.3) lo que representa el tercer gran descubrimiento de este estudio; bajo ese punto de vista, aunque la autonomía laboral facilita la posibilidad de que el trabajador experimente y pueda dominar otros procesos de la operación organizacional, esta oportunidad sólo es aprovechada, en su amplia medida, cuando el individuo tiene la suficiente motivación intrínseca (Huang, 2021). En ese sentido, la motivación intrínseca depende de un equilibrio entre estímulos implícitos y explícitos (Rheinberg & Engeser, 2018). De hecho, el sistema motivacional del empleado requiere una alineación con el trabajo consciente e inconsciente; es decir, que la relación entre las características manifiestas (explícitas y conscientes) del puesto de trabajo y las biológicas que representan la capacidad particular para percibir un incentivo como placentero (implícitas e inconscientes) necesitan estabilidad (Bakaç et al., 2022). Por lo tanto, la incongruencia de motivos (explícitos e implícitos) conduce a una baja motivación intrínseca (Rawolle et al., 2016). A tal efecto, los empleados con baja motivación intrínseca no responden positivamente a la amplitud de autonomía laboral pues carecen del impulso, compromiso o propósito necesarios (Dysvik & Kuvaas, 2011). Sin duda, la oportunidad de sentirse competente es una de las razones esenciales que aumenta la motivación intrínseca

y explica que la autonomía laboral no sea suficiente para afrontar con responsabilidad y voluntad las obligaciones derivadas del puesto de trabajo (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Para terminar, el empleado suele preferir la satisfacción laboral espontánea que produce la identificación con la actividad laboral, el sentido de competencia, la curiosidad y las dificultades asociadas a la resolución de problemas a las recompensas materiales (Huang, 2021). Por lo tanto, tiene sentido que el individuo motivado intrínsecamente se dedique de forma consciente a explorar activamente nuevas ideas que favorezcan la concepción de comportamientos creativos (Fischer et al., 2019). Además, una alta motivación intrínseca orienta la voluntad del trabajador hacia tareas más desafiantes que requieren una gran flexibilidad y autonomía o lo que es lo mismo un deseo instintivo por la labor que potencia el desarrollo de ideas creativas disfrutando de todo el proceso a través de una gran libertad de acción (Deci et al., 2017; Ng, 2018).

## **Conclusiones**

Un clima benevolente permite que el empleado aborde un problema ético con las herramientas necesarias para poderlo solucionar de forma adecuada. Ese contexto de seguridad se convierte en un hábitat idóneo que amplifica algunos rasgos personales como la tolerancia a la ambigüedad, el equilibrio personal o la autoconfianza que, en líneas generales, determinan la eficacia del comportamiento creativo. Además, un clima benévolo prioriza el interés mutuo y la RSE con realimentaciones constantes que incrementan el comportamiento creativo a través de un entorno interactivo y dinámico. De hecho, las organizaciones incluidas en esta investigación se caracterizan por ser públicas o sin ánimo de lucro; lo que posiblemente, hace que sus integrantes tengan una clara mirada social, presten más atención a los intereses de otras personas, sean más sensibles entre sí y tengan una mayor estabilidad emocional lo que tienda a estimular significativamente el comportamiento creativo.

Por otro lado, un sector empresarial que desee integrar autonomía laboral y motivación intrínseca no puede orientarse hacia un modelo laboral que sólo busque enriquecer las tareas sin tener en cuenta el papel de las relaciones interpersonales. Desde luego, el diseño de un puesto de trabajo, además de buscar una articulación lógica entre el alcance de la autonomía y el impacto que esta tiene sobre la motivación intrínseca, también asume la responsabilidad de fomentar conductas que deseen implícitamente preservar y promover el bienestar de los demás. De hecho, la amistad en el trabajo predice la importancia percibida de las tareas y específicamente los niveles de motivación intrínseca. Por lo tanto, la suma de un ambiente prosocial y autónomo, junto con una significativa motivación intrínseca, es el punto de partida para que el empleado asuma riesgos, sea persistente y tenga un procesamiento activo de información que le permita afrontar tareas desafiantes mediante ideas creativas y útiles. De ahí, la

importancia de un clima ético benevolente que profundiza en las relaciones de amistad y en el interés general, desarrollando un ambiente amigable que se enfoca en el cuidado y en la sensibilización por los demás. Desde luego, el empleado requiere reconocer en su actividad laboral autonomía, plenitud y satisfacción, como precursores motivacionales, que propicien un mayor comportamiento creativo.

Por último, la autonomía laboral y los rangos de motivación intrínseca individuales tienen una naturaleza interdependiente y subordinada entre sí. No obstante, la autonomía laboral en sí misma, es insuficiente para fomentar el comportamiento creativo sin una significativa motivación intrínseca. De hecho, el orden, la flexibilidad y la rapidez para llevar a cabo una tarea cuando no está asociada con un interés intrínseco no facilita una conducta creativa. Por lo tanto, dentro de un clima ético benevolente, un alto grado de autonomía laboral cuando es percibida por un empleado con una baja motivación intrínseca, no es suficiente para la elaboración de ideas innovadoras y creativas. Dicho de otra forma, una autonomía laboral amplia requiere asociarse con índices medios y altos de motivación intrínseca para incidir efectivamente en un comportamiento creativo.

En conclusión, un clima que propicia el bienestar personal e insiste en valores esenciales como la confianza, a través de un alto grado de autonomía, es probable que active una voluntad implícita de experimentar que derive en resultados originales y valiosos. No obstante, necesita de una interacción amplia y coordinada entre autonomía laboral y motivación intrínseca.

## Referencias

- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342–366. <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Nassen, K. D. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*, 89(1–2), 393–421. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00068-2)
- Bakaç, C., Chen, Y., Zyberaj, J., Kehr, H. M., & Quirin, M. (2022). Perceived Intrinsic Motivation Mediates the Effect of Motive Incongruence on Job Burnout and Job Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 156(1), 12–32. <https://doi.org/10.1080/00223980.2021.1980758>
- Beghetto, R. A., & Karwowski, M. (2018). Educational Consequences of Creativity: A Creative Learning Perspective. *Creativity. Theories – Research – Applications*, 5(2), 146–154. <https://doi.org/10.1515/ctra-2018-0011>
- Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 567–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1481-5>

- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.256>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–358). Mahwah, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Derin, O. B., Toker, K., & Gorener, A. (2022). The relationship between knowledge sharing and innovative work behaviour: the mediating role of ethical climate. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 557–570. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1860666>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367–387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- El-Kassar, A.-N., Dagher, G. K., Lythreitis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Feist, G. J. (1998). A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290–309. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5)
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology*, 10:137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- 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/10.1177/002224378101800104>
- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 672–705. <https://doi.org/10.1111/joop.12344>
- George, J. M. (2007). 9 Creativity in Organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439–477. <https://doi.org/10.5465/078559814>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>

- Granados, C., Castañeda, M., Zapata, S., Mesa, F., & Aristizábal, A. J. (2022). Feasibility analysis for the integration of solar photovoltaic technology to the Colombian residential sector through system dynamics modeling. *Energy Reports*, 8, 2389–2400. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2022.01.154>
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is The Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Hu, C. (2020). Angels and devils?: How do benevolent and authoritarian leaders differ in shaping ethical climate via justice perceptions across cultures? *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 388–402. <https://doi.org/10.1111/beer.12260>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hopp, M. D. S., Zhang, Z. S., Hinch, L., O'Reilly, C., & Ziegler, A. (2019). Creative, Thus Connected: The Power of Sociometric Creativity on Friendship Formation in Gifted Adolescents—A Longitudinal Network Analysis of Gifted Students. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 2019(168), 47–73. <https://doi.org/10.1002/cad.20324>
- Huang, Q. (2021). Can Curious Employees be More Innovative? Exploring the Mechanism of Intrinsic Motivation and Job Autonomy. *Psychology*, 12(03), 425–440. <https://doi.org/10.4236/psych.2021.123027>
- Igartua, J.-J., & Hayes, A. F. (2021). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Concepts, Computations, and Some Common Confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46>
- Keith, N., Hodapp, V., Schermelleh-engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Cross-sectional and longitudinal confirmatory factor models for the german test anxiety inventory: A construct validation. *Anxiety, Stress & Coping*, 16(3), 251–270. <https://doi.org/10.1080/1061580031000095416>
- 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>
- Koo Moon, H., & Kwon Choi, B. (2014). How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 85–106. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2013-0020>
- Kwon Choi, B., Koo Moon, H., & Ko, W. (2013a). An organization's ethical climate, innovation, and performance. *Management Decision*, 51(6), 1250–1275. <https://doi.org/10.1108/MD-Sep-2011-0334>
- Kwon Choi, B., Koo Moon, H., & Ko, W. (2013b). An organization's ethical climate, innovation, and performance. *Management Decision*, 51(6), 1250–1275. <https://doi.org/10.1108/MD-Sep-2011-0334>
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2022). Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs. *Group & Organization Management*, 47(4), 798–839. <https://doi.org/10.1177/10596011211009683>
- Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate–knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.009>
- McKay, A. S., Grygiel, P., & Karwowski, M. (2017). Connected to create: A social network analysis of friendship ties and creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 11(3), 284–294. <https://doi.org/10.1037/aca0000117>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80–101. <https://doi.org/10.1111/joop.12035>
- Ng, B. (2018). The Neuroscience of Growth Mindset and Intrinsic Motivation. *Brain Sciences*, 8(2), 20. <https://doi.org/10.3390/brainsci8020020>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Employee engagement, creativity and task performance: role of perceived workplace autonomy. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 227–241. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2019-0196>
- Pulgar, J. (2021). Classroom creativity and students' social networks: Theoretical and practical implications. *Thinking Skills and Creativity*, 42, 100942. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100942>



- Rawolle, M., Wallis, M. S. v., Badham, R., & Kehr, H. M. (2016). No fit, no fun: The effect of motive incongruence on job burnout and the mediating role of intrinsic motivation. *Personality and Individual Differences*, 89, 65–68. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.09.030>
- Rheinberg, F., & Engeser, S. (2018). Intrinsic Motivation and Flow. In *Motivation and Action* (pp. 579–622). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_14)
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T.-Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559–579. <https://doi.org/10.1002/job.2282>
- Salazar-Carvajal, P. F., Herrera-Sánchez, I. M., Rueda-Méndez, S., & León-Rubio, J. M. (2014). El efecto de la conservación de recursos sobre la intención emprendedora en el contexto de crisis económica: el rol moderador de la autoeficacia y la creatividad. *Anales de Psicología*, 30(2), 549-559. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.2.159281>
- Sansone, C., & Tang, Y. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation and self-determination theory. *Motivation Science*, 7(2), 113–114. <https://doi.org/10.1037/mot0000234>
- Santiago-Torner, C. (2021a). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-19. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>
- Santiago-Torner, C. (2021b). Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91, 1-32. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>
- Santiago-Torner, C. (2023c). Ethical Climate and Creativity: The Moderating Role of Work Autonomy and the Mediator Role of Intrinsic Motivation. *Cuadernos de Gestión*. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C., & Rojas-Espinosa, S. R. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 437–450. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>

- Silvia, P. J., & Christensen, A. P. (2020). Looking up at the curious personality: individual differences in curiosity and openness to experience. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 35, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2020.05.013>
- Spivack, A. J., & Milosevic, I. (2018). Perceived Location Autonomy and Work Environment Choice: The Mediating Influence of Intrinsic Motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 325–348. <https://doi.org/10.1177/0021886318764353>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Teng, C.-C., Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- 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>
- Tong, Z., Zhu, L., Zhang, N., Livuza, L., & Zhou, N. (2019). Employees' perceptions of corporate social responsibility and creativity: Employee engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(12), 1–13. <https://doi.org/10.2224/sbp.8479>
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2017). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163–173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Viola, J., & Aceros, C. (2016). Smart Grids and their Applicability for the Development of the Electricity Sector for Colombia in the year 2050. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 138, 012010. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/138/1/012010>
- Yap, W. M., & Zainal Badri, S. K. (2020). What Makes Millennials Happy in their Workplace? *Asian Academy of Management Journal*, 25(1). <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.6>
- Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2021). Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy. *Economic and Industrial Democracy* 43(3) 1340–1368. <https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>