

# Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca

Carlos Santiago-Torner\*

Fecha de recepción: 17 de abril de 2023

Fecha de aprobación: 25 de agosto de 2023

Para citar este artículo: Santiago-Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1-31. <https://doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.13169>

## Resumen

El efecto del liderazgo ético sobre el comportamiento empresarial es un área de interés que no ha recibido suficiente atención en los últimos años. En consecuencia, esta investigación tiene como objetivo principal analizar la repercusión del liderazgo ético sobre el compromiso organizacional, utilizando la motivación intrínseca como variable mediadora, a través de cinco modelos independientes. La muestra está constituida por 448 empleados. El liderazgo ético se relaciona con el compromiso organizacional y, específicamente, con las dimensiones afectiva, normativa y de sacrificios percibidos (continuidad 2), pero no con la faceta de falta de alternativas laborales (continuidad 1). La motivación intrínseca es un mecanismo que facilita la relación del liderazgo ético con el compromiso organizacional y en concreto con el afectivo. Sin embargo, no logra explicar empíricamente cómo el líder ético se asocia con el compromiso normativo o de sacrificios percibidos (continuidad 2). Como era de esperar, la motivación intrínseca no se relaciona, ni media, la falta de alternativas laborales (continuidad 1). En conclusión, la relación entre el liderazgo ético y el compromiso organizacional no depende, en todo caso, de la motivación intrínseca del seguidor.

**Palabras clave:** liderazgo ético; motivación intrínseca; compromiso organizacional; compromiso afectivo; compromiso normativo; compromiso de continuidad.

## *Ethical Leadership and Organizational Commitment. The Unexpected Role of Intrinsic Motivation*

## Abstract

The effect of ethical leadership on business behavior is an area of interest that has not received enough attention in recent years. Consequently, this research's main objective is to analyze the repercussions of

\* Doctor en Economía y Empresa, Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (España). Departamento de Economía y Empresa, Universitat de Vic, Barcelona (España). Correo electrónico: [carlos.santiago@uvic.cat](mailto:carlos.santiago@uvic.cat) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

ethical leadership on organizational commitment using intrinsic motivation as a mediating variable through five independent models. The sample is comprised of 448 employees. Ethical leadership is related to organizational commitment and specifically to the affective, normative, and perceived sacrifice dimensions (continuity 2) but not to lack of work alternatives (continuity 1). In addition, intrinsic motivation is a mechanism that facilitates the relationship of ethical leadership with organizational commitment, specifically with affective commitment. However, it fails to empirically explain how the ethical leader is associated with normative commitment or perceived sacrifices (continuity 2). As expected, intrinsic motivation is not related to or does not mediate the lack of job alternatives (continuity 1). In conclusion, the relationship between ethical leadership and organizational commitment does not depend, in any case, on the intrinsic motivation of the follower.

**Keywords:** Ethical leadership; intrinsic motivation; organizational commitment; affective commitment; normative commitment; commitment to continuity.

## *Liderança ética e comprometimento organizacional. O papel inesperado da motivação intrínseca*

### Resumo

O efeito da liderança ética no comportamento empresarial é uma área de interesse que não tem recebido atenção suficiente nos últimos anos. Consequentemente, esta investigação tem como objetivo principal analisar a repercussão da liderança ética no comprometimento organizacional utilizando a motivação intrínseca, como variável mediadora, através de cinco modelos independentes. A amostra é composta por 448 colaboradores. A liderança ética está relacionada ao comprometimento organizacional e especificamente às dimensões afetiva, normativa e de sacrifícios percebidos (continuidade 2), mas não à faceta da falta de alternativas de trabalho (continuidade 1). Além disso, a motivação intrínseca é um mecanismo que facilita a relação da liderança ética com o comprometimento organizacional e especificamente com o comprometimento afetivo. No entanto, não consegue explicar empiricamente como o líder ético está associado ao compromisso normativo ou aos sacrifícios percebidos (continuidade 2). Como esperado, a motivação intrínseca não está relacionada nem medeia a falta de alternativas de trabalho (continuidade 1). Em conclusão, a relação entre liderança ética e comprometimento organizacional não depende, em nenhum caso, da motivação intrínseca do seguidor.

**Palavras-chave:** liderança ética; motivação intrínseca; comprometimento organizacional; comprometimento afetivo; comprometimento normativo; comprometimento com a continuidade.

## Introducción

Curiosamente, la obstinación del ser humano de querer desarrollar máquinas, con capacidades superiores a las suyas, ha provocado que las organizaciones lleguen a la conclusión de que las personas siguen siendo su mayor ventaja competitiva. En ese sentido, la competencia desleal, la globalización y la especificidad de muchas tareas ocasionan un estrés permanente que obliga a las empresas a tejer estrategias sostenibles para poder retener a su personal clave (Gillet et al., 2023).

De hecho, es posible reducir la predisposición natural que tiene el trabajador, de buscar nuevas alternativas de empleo, cuando aumenta su motivación intrínseca (IM) y se siente comprometido con la actividad laboral. Por esa razón, las industrias necesitan empleados que vayan más allá de la descripción del puesto de trabajo y se vinculen emocionalmente con su vida profesional (Çelik, et al., 2015). Diversos factores pueden influir en la motivación del empleado y en su percepción de compromiso organizacional; no obstante, uno de los principales es la conducta y el enfoque del liderazgo (Santiago-Torner, 2023b).

Los líderes, para influir y gestionar de forma exitosa un sector empresarial, necesitan apoyarse en principios morales que pongan de relieve características críticas; como, por ejemplo, la confianza y la honestidad. En líneas generales, una dirección alejada de la ética tiene inconvenientes para retener a sus empleados (Danish et al., 2020). Los resultados obtenidos por Potipiroon y Ford (2017) demuestran que, el compromiso organizacional progresa cuando se asocia con una alta IM y un estilo de liderazgo ético. Seguramente, un contexto laboral que promueve el trato justo, contribuye a la integración del empleado con los objetivos y valores organizacionales a través de una considerable IM.

El papel holístico del liderazgo ético es vital en ese proceso y especialmente en países en vía de desarrollo, como Colombia (Santiago-Torner, 2023b). A medida que un país emergente avanza, tiene que enfrentarse a mayores desafíos éticos debido a los vacíos regulatorios que aún existen. En ese sentido, los bajos estándares éticos debilitan el compromiso organizacional y la IM del empleado. Por lo tanto, la función del liderazgo ético es central en cualquier organismo ya sea público o privado (Danish et al., 2020).

Si bien, la relación entre liderazgo ético y compromiso organizacional se ha tenido en consideración, ese vínculo no ha sido suficientemente examinado y menos en América Latina. El comportamiento interno, de un sector industrial, es extremadamente dinámico y las inclinaciones emocionales pueden variar. Por ese motivo, este estudio pretende contribuir a la literatura existente sobre liderazgo ético, desde diferentes puntos de vista. En primer lugar, una gestión ética, por sus características prosociales puede actuar como un catalizador que afecte las predisposiciones personales, es decir, existe la posibilidad de un ajuste persona-supervisor, a través de una alineación común de valores e ideología, que se refleje en un mayor compromiso organizacional (Potipiroon & Ford, 2017).

En segundo lugar, el líder ético suele transmitir al seguidor el significado y el valor social de su trabajo. Cuando el empleado entiende que lo que hace tiene un énfasis colectivo, se siente más autorrealizado y su IM aumenta (Feng et al., 2018). Por lo tanto, la IM puede ser un mecanismo mediador que contribuye a interpretar la relación entre liderazgo ético y compromiso organizacional. De hecho, varios investigadores sostienen que la motivación es una condición indispensable para ampliar el compromiso (Gheitani et al., 2019). Probablemente, la motivación y el compromiso tengan una acción recíproca, de compleja desvinculación, al ser respuestas a interacciones entre el individuo y una multitud de situaciones (Kim et al., 2020).

Este estudio pretende ampliar su alcance través de cuatro modelos adicionales, que tienen como finalidad describir el efecto del liderazgo ético sobre las diferentes dimensiones que integran el compromiso laboral, teniendo en cuenta el efecto mediador de la IM. La adhesión afectiva, es el primer aspecto y posiblemente el más importante del compromiso, puesto que define la afinidad emocional entre el empleado y la organización (Santiago-Torner, 2023f). El líder ético construye un ambiente de trabajo abierto en el que las opiniones son tenidas en cuenta por igual, lo que multiplica las interacciones y la percepción de justicia. Estos comportamientos dan lugar a relaciones de reciprocidad que suelen traducirse en un mayor esfuerzo compartido y en una serie de recursos socioemocionales que potencian la motivación y el compromiso afectivo (Asif et al., 2019). En consecuencia, este estudio sugiere una fuerte asociación entre liderazgo ético y compromiso afectivo con la ayuda de la IM, lo que amplía notablemente la literatura existente sobre liderazgo ético.

En un sentido equivalente, el liderazgo ético orienta la conducta individual del seguidor hacia el pensamiento moral, como parte de un proceso necesario para tomar decisiones a partir de ciertas normas (Syahrani et al., 2022). De hecho, el liderazgo ético impulsa el comportamiento normativo organizacional y muestra el valor de los principios que se fundamentan en mecanismos de regulación. Por lo tanto, es posible deducir que la dimensión normativa del compromiso es afín con este estilo de dirección. El compromiso normativo tiene su origen en una relación organizacional basada en patrones éticos y consideraciones enraizadas en la norma (Aminizadeh et al., 2022). Seguramente, el seguidor que asocia su actividad laboral a las reglas, percibe una satisfacción ideológica que surge de una IM

previa (Kim et al., 2020). Por tanto, esta investigación plantea una mediación positiva de la IM respecto a la unión entre liderazgo ético y compromiso normativo.

Por último, el compromiso de continuidad, en lugar de ser considerado un constructo unidimensional, se analiza teniendo en cuenta su pluralidad (Johnson et al., 2010; Taing et al., 2011). En la primera dimensión, compromiso de continuidad 1 (cc1), el empleado tiene en cuenta tanto la falta de oportunidades en el mercado como sus propias limitaciones para no abandonar la organización. En cambio, en la segunda dimensión, compromiso de continuidad 2 (cc2), el criterio es distinto, puesto que el trabajador evalúa los recursos empleados, por ejemplo, esfuerzo, tiempo o dedicación, junto con los perjuicios asociados a la interrupción de su actividad laboral, entre otros, salario o reconocimiento.

En realidad, el cc1 es considerado un compromiso pasivo, que suele tener una relación negativa con el comportamiento laboral e inapreciable con la IM (Khan et al., 2016). El cc1 suele implicar sentimientos de frustración que difícilmente son compatibles con el carácter dinámico que intenta transmitir el líder ético.

En cambio, el cc2 contiene otro tipo de desafíos que no necesariamente involucran negatividad u obligación. Por ejemplo, el satisfacer las expectativas de los demás está alineado con un desempeño conveniente y el transmitir una imagen positiva se aleja de una actitud apática. Por lo tanto, las dimensiones de integridad, justicia y honestidad, que despliega el líder ético, es probable que se relacionen con el cc2 (Potipiroon & Ford, 2017). Sin embargo, las apuestas del cc2 suelen tener una naturaleza externa y su relación con la IM se plantea difícil. En ese sentido, este estudio insinúa que la mediación de la IM respecto a la asociación entre liderazgo ético y cc1- cc2 es posible que no sea significativa. Para resolver todas estas dudas, el objetivo principal de esta investigación es analizar la relación entre liderazgo ético y compromiso organizacional, a través de la IM como constructo mediador. El segundo objetivo es proponer el mismo modelo aplicado a todas las dimensiones del compromiso laboral, con lo que se pretende llenar diferentes vacíos de conocimiento.

## Marco teórico

### *Modelo 1: mediación IM (liderazgo ético – compromiso organizacional)*

El líder ético suele atribuir un alto significado al trabajo, integra normas morales a los procesos y destaca el impacto de la tarea en el logro de los objetivos organizacionales. El alcance del líder ético genera una fuerte complicidad con el seguidor y esa relación da paso a una percepción valiosa y estimulante de la actividad laboral, que aumenta la IM (Feng et al., 2018). De hecho, la IM se impulsa principalmente a través de un contexto organizacional que propicie sensaciones de competencia y autonomía (Ryan & Deci, 2019, 2020). En esa dirección, el líder ético orienta al seguidor y amplía sus habilidades al extender su capacidad para tomar decisiones de forma independiente. Ese sentimiento de apoyo se traduce en una mayor autoeficacia y percepción de competencia, que deriva en IM (Danish et al., 2020; Santiago-Torner, 2023e).

El líder ético es una fuente crítica de influencia. Su carácter moral lo acerca al seguidor mediante una relación interpersonal que insiste en características clave; específicamente, la solidaridad, la preocupación genuina por el bienestar del empleado y la confianza, como un valor integrador, que compromete a ambas partes (Potipiroon & Ford, 2017). Seguramente, el enfoque de equidad social que tiene el líder ético hace visibles las necesidades subyacentes del seguidor de compartir intereses y valores (Bahadori et al., 2021). Este clima de criterios compartidos propicia una clara identificación entre seguidor y organización que se refleja en un mayor nivel de compromiso (Danish et al., 2020). Por lo tanto, se proponen la siguiente hipótesis:

**H1.** El liderazgo ético se relaciona con el compromiso organizacional.

**H2.** La motivación intrínseca media significativamente la relación positiva entre liderazgo ético y compromiso organizacional.

## **Modelo 2: mediación IM (liderazgo ético – compromiso afectivo)**

El líder ético posee una naturaleza adaptativa que contribuye a su coherencia individual. Es decir, busca intencionalmente que las decisiones morales impacten su vida personal y profesional. Esa estabilidad en el comportamiento no pasa desapercibida por el seguidor y, normalmente, una actitud lógica transmite una sensación de baja incertidumbre. Ese escenario de confianza motiva al empleado para dedicar más energía a la actividad laboral e integrarse emocionalmente con la organización, lo que mejora su compromiso afectivo (Asif et al., 2019).

De hecho, el líder ético aporta un significado al trabajo. La importancia de la tarea despierta en el seguidor sentimientos de entusiasmo e inspiración que, precedidos de una activa IM, lo comprometen afectivamente (Den Hartog & Belschak, 2012). Desde luego, el papel que desempeña el empleado en la organización y su contribución específica al logro de objetivos estratégicos es un punto de partida útil para entender su nivel de compromiso afectivo. En ese sentido, el liderazgo ético se comunica frecuentemente con el empleado, considera sus propuestas y define, desde un inicio, lo que se espera de él. Esa claridad en el rol desarrolla actitudes progresivas en el seguidor, pues su deseo es mantener un papel destacado en la organización, lo que mejora la IM y el compromiso afectivo (Demirtas & Akdogan, 2015; Potipiroon & Ford, 2017). Por consiguiente, se propone la siguiente hipótesis:

**H3.** El liderazgo ético se relaciona con el compromiso afectivo.

**H4.** La motivación intrínseca media significativamente la relación positiva entre liderazgo ético y compromiso afectivo.

## **Modelo 3: mediación IM (liderazgo ético – compromiso normativo)**

El compromiso normativo se apoya en una justificación ética. Por lo tanto, el empleado sigue en su puesto de trabajo debido a sus responsabilidades y obligaciones contractuales. Esta obligatoriedad moral, de lealtad y de querer cumplir con ciertas expectativas, es posible que esté alineada con el enfoque de justicia e integridad que promueve el líder

ético (Den Hartog & De Hoogh, 2009). De hecho, el individuo con un fuerte compromiso normativo se aleja de la organización cuando percibe que su comportamiento no es ético (Domino et al., 2015). Además, el líder ético se caracteriza por tener en cuenta las preocupaciones del seguidor y por delegar gran parte de su autoridad. El estar involucrado en la toma de decisiones y el tener la posibilidad de reflejar sus ideas compromete al empleado normativamente (Bahadori et al., 2021).

Probablemente, esta reciprocidad se asocia con una IM preliminar. Específicamente, la necesidad de cumplir con ciertas metas (logro) puede exteriorizarse a través de una voluntad expresa de implicarse e influir en los procesos (poder), buscando apoyo en el resto de la organización (afiliación). Seguramente, la IM impacta en el compromiso normativo mediante estándares de excelencia, control y notoriedad (Kim et al., 2020). Por consiguiente, se propone la siguiente hipótesis:

**H5.** El liderazgo ético se relaciona con el compromiso normativo.

**H6.** La motivación intrínseca media significativamente la relación positiva entre liderazgo ético y compromiso normativo.

#### ***Modelo 4: mediación IM (liderazgo ético – falta de alternativas laborales (cc1))***

El cc1 se relaciona con una baja autoconfianza debido a la percepción de no tener alternativas en el mercado laboral. Esta sensación de bloqueo evita que el empleado sea proactivo y dinámico en su puesto de trabajo (Khan et al., 2016). En ese sentido, el líder ético facilita el desarrollo de ciertas capacidades del seguidor a través de una transferencia progresiva de funciones para mejorar su autoeficacia (Den Hartog & De Hoogh, 2009). Por lo tanto, la incertidumbre personal y la falta de conocimientos especiales, que tiene el individuo con cc1, lo alejan de las aptitudes e implicación que espera el líder ético.

La IM se impulsa a través de una alta percepción de competencia (Ryan & Deci, 2019, 2020). Además, el líder ético transmite el sentido de la actividad laboral y ese papel relevante incrementa la IM (Feng et al., 2018). Sin embargo, el cc1 pone de manifiesto la inconformidad del empleado y suele traducirse en baja autoestima, incumplimiento del contrato psicológico y sentimientos negativos hacia la organización, lo que detiene la influencia del líder ético y de la IM (Khan et al., 2016). Por todo esto, se propone la siguiente hipótesis:

**H7.** El liderazgo ético no se relaciona con el cc1.

**H8.** La motivación intrínseca no media la posible relación entre liderazgo ético y cc1.

### ***Modelo 5: mediación IM (liderazgo ético – sacrificios percibidos renuncia laboral (cc2))***

El cc2 se ocupa del análisis que hace el empleado respecto a todos los recursos invertidos en la organización; por ejemplo, tiempo, esfuerzo o capital. En realidad, el individuo mantiene su puesto de trabajo pues considera que renunciar a él supone un sacrificio demasiado alto (Taing et al., 2011). Desde ese punto de vista el líder ético, a través de perspectivas de equidad e interacción, se relaciona con el cc2. La Teoría de Intercambio Social (SET) sostiene que el comportamiento organizacional descansa en varios mecanismos subyacentes (Galanaki, 2020). Por lo tanto, las expectativas del líder ético pueden ser correspondidas por el seguidor con cc2. De hecho, este tipo de compromiso puede derivar en un alto desempeño laboral; particularmente, cuando el empleado considera que una asignación adicional de tareas, supone un medio para mitigar su preocupación por perder el puesto de trabajo y los efectos negativos que eso conlleva (De Clercq et al., 2021).

Por otro lado, la motivación extrínseca, al revés que la intrínseca, actúa para asegurar exclusivamente los resultados previstos y evitar los inapropiados, lo que normalmente impide al empleado disfrutar de la tarea. La necesidad de evitar el riesgo se asocia con estados emocionales negativos y con el cc2 (Gagné et al., 2010). El cc2 refleja una marcada intranquilidad por la seguridad laboral, que implica presiones significativas en el funcionamiento diario que se alejan de la IM (Kuvaas et al., 2017). Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

**H9.** El liderazgo ético se relaciona con el cc2.

**H10.** La motivación intrínseca no media la relación positiva entre liderazgo ético y cc2.

# Metodología

## *Procedimiento y muestra*

Se realizó un único estudio para probar las diferentes hipótesis. En una primera fase el investigador se puso en contacto con 32 organizaciones del sector eléctrico colombiano. Después de diferentes filtros, específicamente, por ubicación e importancia, las empresas participantes fueron seis. El objetivo principal era recolectar información de las ciudades más representativas del país. La investigación pasó una fase previa durante el segundo semestre del 2021, para comprobar la clara orientación ética. Por esa razón, en el último tercio del 2021 se hizo llegar a las empresas elegidas la información de objetivos, acuerdos de confidencialidad, protección de datos y retiro voluntario. La recolección de datos se completó durante el primer trimestre del 2022. Las encuestas se cumplimentaron online en días independientes, para reducir la influencia potencial del sesgo del método común (Podsakoff et al., 2012), a través de *Microsoft Forms*, escala Likert de seis puntos (desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo). Todas las organizaciones destinaron parte de la jornada laboral para esa actividad. El tiempo promedio para terminar todo el proceso fue de 35 minutos. La tasa de respuesta fue del 100%.

La muestra total fue de cuatrocientos cuarenta y ocho empleados. De estos, el 39% mujeres y el 61% hombres; su permanencia organizacional varió mucho: el 14.3% tenía menos de un año de experiencia. El 23.2% entre uno y tres años. El 17.2% entre cuatro y seis años. Finalmente, el 45.3% más de seis años. La media de edad fue de 41.3 años ( $DE = 9,93$ ). El 100% de los participantes tenían estudios universitarios y más del 65% estudios de postgrado. El cálculo de la muestra se hizo mediante el programa estadístico *Stats* y el muestreo fue por conglomerados (ciudades más importantes de Colombia).

## *Instrumentos*

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

*Liderazgo ético*: escala unidimensional propuesta por Brown et al. (2005) incluye 10 ítems. Utilizada en su versión inicial mediante una escala Likert de siete opciones y un Alpha de Cronbach de 0.84. Se analiza la capacidad que tiene el liderazgo para orientar la atención organizacional hacia la ética y que sus acciones sean coherentes con sus valores. Empleada por Santiago-Torner (2023a, 2023b, 2023d) con un Alpha de Cronbach de 0.92.

*Motivación intrínseca*: escala unidimensional propuesta por Tierney et al. (1999) incluye cinco ítems. Utilizada en su versión inicial mediante una escala Likert de siete opciones y un Alpha de Cronbach de 0.88. Se analizan los motivos que impulsan a un empleado para llevar a cabo una tarea, por el valor que tiene en sí misma, sin estímulos externos. Empleada por Santiago-Torner (2023c, 2023e) con un Alpha de Cronbach de 0.90.

*Compromiso organizacional*: escala compuesta por 18 preguntas y tres dimensiones: afectiva, normativa y de continuidad, cada dimensión consta de seis ítems. Desarrollada por Meyer & Allen (1991) a través de una escala likert de siete puntos y un Alpha de Cronbach de 0.82. Se analizan los vínculos emocionales entre empleado y empleador junto con los costos asociados al abandono voluntario de la organización. Además, de los sentimientos de obligatoriedad que el empleado interioriza al seguir en su puesto de trabajo pensando que es lo correcto. Empleada por Lee et al. (2001) con un Alpha de Cronbach de 0.86.

*Compromiso afectivo*: escala unidimensional propuesta por Meyer & Allen (1991) incluye seis ítems. Utilizada en su versión inicial mediante una escala Likert de siete puntos y un Alpha de Cronbach de 0.82. Se analizan los vínculos emocionales que unen al empleado con la organización. Empleada por Santiago-Torner (2023f) con un Alpha de Cronbach de 0.86.

*Compromiso normativo*: escala unidimensional propuesta por Meyer y Allen (1991), incluye seis ítems. Utilizada en su versión inicial mediante una escala Likert de siete puntos y un Alpha de Cronbach de 0.73. Se analiza la obligación de permanecer en una organización por razones morales asociadas a la reciprocidad; entre otras, lealtad y percepción de deber. Empleada por Kim et al. (2020) con un Alpha de Cronbach de 0.74.

*Compromiso continuidad 1*: primera subescala de la dimensión propuesta por Meyer y Allen (1991), incluye tres ítems. Utilizada en su versión inicial mediante una escala Likert

de siete puntos y un Alpha de Cronbach de 0.55. Se analiza la percepción individual de falta de alternativas laborales. Empleada por Gillet et al. (2023) con Alpha de Cronbach de 0.78.

*Compromiso continuidad 2*: segunda subescala de la dimensión propuesta por Meyer y Allen (1991), incluye tres ítems. Utilizada en su versión inicial mediante una escala Likert de siete puntos y un Alpha de Cronbach de 0.55. Se analizan los sacrificios percibidos respecto a los posibles beneficios al pensar en dejar un puesto laboral. Empleada por Gillet et al. (2023) con Alpha de Cronbach de 0.73.

## Análisis de datos

El posible inconveniente de la variación del método común (CMV) se aborda desde diferentes puntos de vista. Teniendo en cuenta las directrices de Podsakoff et al. (2012), se recurre a la prueba *post-hoc* del factor único de Harman a través del programa informático SPSS v.25; la extracción de factores especifica el 30.14% del total de la varianza y este porcentaje, al ser inferior al límite del 50%, excluye el problema de CMV. Además, el utilizar seis fuentes diferentes de información, distribuir las encuestas en días independientes y utilizar un cuestionario separado para cada organización, refuerza la idea de que el sesgo de CMV no es un problema significativo para los datos.

Inicialmente, se evalúa la estadística descriptiva y las diferentes correlaciones de Pearson entre las variables estudiadas (tabla 1). En segundo lugar, la validez del modelo mediante dos procedimientos de control: (1) Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) (tabla 2) y (2) Validez Convergente y Discriminante (CADV) (tablas 1 y 3). Posteriormente, se hace uso de la macro PROCESS v.3.5 (SPSS) (Hayes, 2018) para estudiar el rol mediador de la variable IM respecto a la relación entre Liderazgo Ético y Compromiso Organizacional (tabla 4). Para cumplir con este objetivo se selecciona el modelo 4 (mediación simple), pero con una salvedad ya que dentro de la misma matriz se utilizan cinco modelos diferentes de mediación (tabla 4). El intervalo de confianza es del 95% y se emplean 10000 muestras de *bootstrapping*. Para solucionar problemas potenciales de multicolinealidad se recurre al centrado medio de las variables predictoras. Esta técnica hace posible la reducción de los inconvenientes estadísticos vinculados con una correlación entre variables predictoras

demasiado alta (Aguinis et al., 2017). Por último, la figura 1 expone el modelo de mediación con coeficientes no estandarizados (macro AMOS v.26 – SPSS).

## Resultados

### *Análisis de fiabilidad*

La confiabilidad de las siete escalas utilizadas en este estudio (tablas 1 y 2) es adecuada. Los Alpha de Cronbach están por encima de 0.70 lo que en función de Bonett y Wright (2015) pone de manifiesto una coherencia interna aceptable. La tabla 1 muestra las medias, las desviaciones estándar, el rango y las correlaciones de todas las escalas incluidas en este estudio. Los análisis indicaron asociaciones estadísticamente significativas entre las variables en estudio, así: (1) la primera variable de control (sexo) solo tuvo relación con la IM ( $r = 0.12$ ,  $p < 0.001$ ); (2) la segunda variable de control (antigüedad) se relacionó con ETL ( $r = 0.16$ ,  $p < 0.001$ ) y CC2 ( $r = 0.12$ ,  $p < 0.001$ ). Estas relaciones son especialmente importantes, pues indican que las percepciones de ETL y CC2 incrementan positivamente con el paso del tiempo. En realidad, la sensación de sacrificios percibidos (CC2) es razonable que aumente a largo plazo (Taing et al., 2011), en cambio, que un estilo de gestión se consolide no es tan habitual (Özgenel & Aksu, 2020); (3) el liderazgo ético se asocia con todas las escalas, salvo con la falta de alternativas laborales (CC1) ( $r = 0.06$ ,  $p > 0.05$ ), lo que valida este estilo de dirección y la seguridad que transmite; (4) la motivación intrínseca tiene el mismo comportamiento y no se asocia con (CC1) ( $r = 0.05$ ,  $p > 0.05$ ); (5) de hecho, el compromiso afectivo tampoco lo hace ( $r = 0.07$ ,  $p > 0.05$ ), el (CC1) se aleja de los vínculos emocionales positivos, pues tiende a la insatisfacción (Gillet et al., 2023); y (6) por último, llama la atención el vínculo significativo entre compromiso normativo y (CC1) ( $r = 0.17$ ,  $p < 0.001$ ), seguramente, esto se debe a la obligatoriedad de ambos compromisos (Syahrani et al., 2022).

**Tabla 1.** Estadísticas descriptivas

Constructos	N	M	SD	S	A	ETL	IM	OC	AC	NC	cc1	cc2
Sexo (s)	1	1.4	0.49	x								
Antigüedad (A)	1	3.6	1.8	0.04	x							
Liderazgo Ético (ETL)	10	46.4	8.2	-0.05	0.16*	<b>0.83</b>						
Motivación Intrínseca (IM)	5	27.08	4.8	0.12*	-0.03	0.26*	<b>0.85</b>					
Compromiso Organizacional (OC)	18	77.2	12.1	0.02	0.10*	0.26*	0.20*	<b>0.82</b>				
Compromiso Afectivo (AC)	6	29.8	4.8	0.08	0.07	0.29*	0.29*	0.73*	<b>0.83</b>			
Compromiso Normativo (NC)	6	25.2	5.5	-0.02	0.05	0.23*	0.12*	0.82*	0.52*	<b>0.74</b>		
Compromiso Continuidad 1 (cc1)	3	12.2	2.8	-0.01	0.05	0.06	0.05	0.36*	0.07	0.17*	<b>0.71</b>	
Compromiso Continuidad 2 (cc2)	3	14.1	2.5	-0.01	0.12*	0.18*	0.12*	0.81*	0.40*	0.67*	0.32*	<b>0.73</b>

Nota: la tabla muestra el cálculo de la información descriptiva y de las correlaciones de Pearson también se incluye la validez discriminante (diagonal). (N) Número ítems. (M) Media. (SD) Desviación estándar. Correlaciones significativas (\* $p < 0,05$ ). IC (95%) ( $n=448$ ). Elaboración propia.

## Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

El AFC se lleva a cabo mediante estos índices de ajuste absoluto: (Macro AMOS v.26). CMIN( $\chi^2$ ), razón de verosimilitud; ( $\chi^2/gf$ ), Chi cuadrado respecto a los grados de libertad; (RMSEA), raíz error cuadrático medio de aproximación; y (SRMSR), residuos estandarizados cuadráticos medios (GFI), índice de bondad de ajuste. Estos valores dan a entender el grado en que modelo puede pronosticar la matriz de covarianzas observadas. A la vez, se utilizan otros factores de ajuste incremental: (IFI), índice incremental de ajuste; (CFI), índice de ajuste comparativo; y (NFI), índice de ajuste normado. Estos valores verifican el modelo sugerido en relación con otro que no suele precisar el vínculo entre constructos. El AFC confirma la validez del modelo teórico propuesto.

**Tabla2.** Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

Medida de bondad de ajuste	Niveles de ajuste aceptables	Resultados
CMIN ( $\chi^2$ )	$\chi^2$ (small)	575.34
$\chi^2/gf$	< 3	2.56
RMSEA	< 0.06	0.06
SRMSR	< 0.08	0.08
GFI	> 0.90	0.90
IFI	> 0.90	0.91
CFI	> 0.90	0.91
NFI	> 0.90	0.92

Nota: la adecuada configuración del modelo suele estar influenciada por diferentes causas. (1). Suma de factores. (2). Cantidad de puntos de respuesta. (3). Amplitud de la muestra. El alto ajuste que señala la tabla es posible que proceda del grado de fiabilidad de los componentes analizados. Al total de puntos de respuesta (seis) y a la extensión muestral ( $n=448$ ). Las muestras próximas o superiores a los 450 individuos tienen casi un 80% de posibilidades de poder ajustar (Morata-Ramírez et al., 2015). Elaboración propia.

## Validez Convergente y Discriminante

La tabla 3 muestra una segunda validación del modelo mediante las comprobaciones sugeridas por Chin (1998). Se realizan los siguientes análisis para verificar la solidez de todas las variables: (1) Confiabilidad Compuesta (CFC); (2) Varianza Media Extraída (AVE); y (3) Validez Discriminante (VD). Asimismo, los coeficientes críticos (CR) se ajustan a las recomendaciones de Hair et al. (2006) - ( $>1.96$ ;  $p_{valor}$  inferior a 0.05). Los valores CFC y los Alpha de Cronbach están por encima de 0.70, lo cual asegura la fiabilidad de los constructos utilizados. Los factores AVE se sitúan entre el 51 y 73% que es significativo. Para que exista una validez discriminante, la raíz cuadrada de AVE tiene que ser mayor a las correlaciones de Pearson entre variables (Fornell & Larcker, 1981).

**Tabla 3.** Validez Convergente y Discriminante

	ALPHA <sup>1</sup>	CR <sup>2</sup>	CFC <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	VD <sup>5</sup>
ETL	0.92	> 1.96	0.83	0.69	0.83
IM	0.90	> 1.96	0.87	0.73	0.85
OC	0.81	> 1.96	0.81	0.68	0.82
AC	0.86	> 1.96	0.83	0.69	0.83
NC	0.74	> 1.96	0.72	0.55	0.74
CC1	0.76	> 1.96	0.75	0.51	0.71
CC2	0.73	> 1.96	0.74	0.54	0.73

Nota: la tabla muestra el grado en que la medida de los ítems, que recogen un mismo concepto, están correlacionados (validez convergente) y la diferencia teórica entre los distintos constructos (validez discriminante). 1. Alpha de Cronbach; 2. Coeficientes Críticos; 3. Confiabilidad Compuesta; 4. Varianza Media Extraída; y 5. Validez Discriminante. Elaboración propia.

## Análisis de validez

### Pruebas de hipótesis

La figura 1 y la tabla 4 muestran los análisis de mediación simple con coeficientes de regresión no estandarizados, los intervalos de confianza (CI) son del 95% y las muestras de *bootstrapping* de 10000, los valores mayor y menor (LLCI y ULCI) operan como acotaciones. Si el 0 aparece dentro del espacio delimitado por los rangos, el análisis de regresión deja de tener pertinencia. El coeficiente de determinación  $R^2$  contribuye a entender la relevancia del modelo utilizado. En este caso: (1) Modelo 1. Explica el 22% de la variable dependiente Compromiso Organizacional (OC); (2) Modelo 2. Explica el 16% de la variable dependiente Compromiso Afectivo (AC); (3) Modelo 3. Explica el 12% de la variable dependiente

Compromiso Normativo (NC); (4) Explica el 7% de la variable dependiente Compromiso de continuidad 1 (cc1); y (5) Explica el 10% de la variable dependiente Compromiso de continuidad 2 (cc2).

La hipótesis 1 propone que el liderazgo ético se relaciona positivamente con el compromiso organizacional. La regresión lineal justifica esta asociación ( $\beta = 0.33$ ,  $SE = 0.07$ ,  $p < 0.05$ ). Por lo tanto, la hipótesis 1 se confirma a través de la ruta c' (modelo 1). La hipótesis 2 plantea que la IM media la relación entre liderazgo ético y compromiso organizacional. Los efectos lineales  $a_i$ ;  $b_i$  (modelo 1) verifican esta relación ( $\beta = 0.10$ ,  $SE = 0.02$ ,  $p < 0.05$ ) ( $\beta = 0.54$ ,  $SE = 0.18$ ,  $p < 0.05$ ).

La hipótesis 3 propone que el liderazgo ético se relaciona positivamente con el compromiso afectivo. La regresión lineal justifica esta asociación ( $\beta = 0.14$ ,  $SE = 0.03$ ,  $p < 0.05$ ). Por lo tanto, la hipótesis 3 se confirma a través de la ruta c' (modelo 2). La hipótesis 4 plantea que la IM media la relación entre liderazgo ético y compromiso afectivo. Los efectos lineales  $a_i$ ;  $b_i$  (modelo 2) verifican esta relación ( $\beta = 0.10$ ,  $SE = 0.02$ ,  $p < 0.05$ ) ( $\beta = 0.37$ ,  $SE = 0.07$ ,  $p < 0.05$ ).

La hipótesis 5 propone que el liderazgo ético se relaciona positivamente con el compromiso normativo. La regresión lineal justifica esta asociación ( $\beta = 0.14$ ,  $SE = 0.03$ ,  $p < 0.05$ ). Por lo tanto, la hipótesis 5 se confirma a través de la ruta c' (modelo 3). La hipótesis 6 plantea que la IM media la relación entre liderazgo ético y compromiso normativo. Los efectos lineales  $a_i$ ;  $b_i$  (modelo 3) contradicen esta relación ( $\beta = 0.10$ ,  $SE = 0.02$ ,  $p < 0.05$ ) ( $\beta = 0.11$ ,  $SE = 0.09$ ,  $p > 0.05$ ).

La hipótesis 7 propone que el liderazgo ético no se relaciona con el compromiso de continuidad 1 (cc1). La regresión lineal justifica esta no asociación ( $\beta = -0.02$ ,  $SE = 0.02$ ,  $p > 0.05$ ). Por lo tanto, la hipótesis 7 se confirma a través de la ruta c' (modelo 4). La hipótesis 8 plantea que la IM no media la relación entre liderazgo ético y cc1. Los efectos lineales  $a_i$ ;  $b_i$  (modelo 4) verifican esta hipótesis ( $\beta = 0.10$ ,  $SE = 0.02$ ,  $p < 0.05$ ) ( $\beta = -0.03$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p > 0.05$ ).

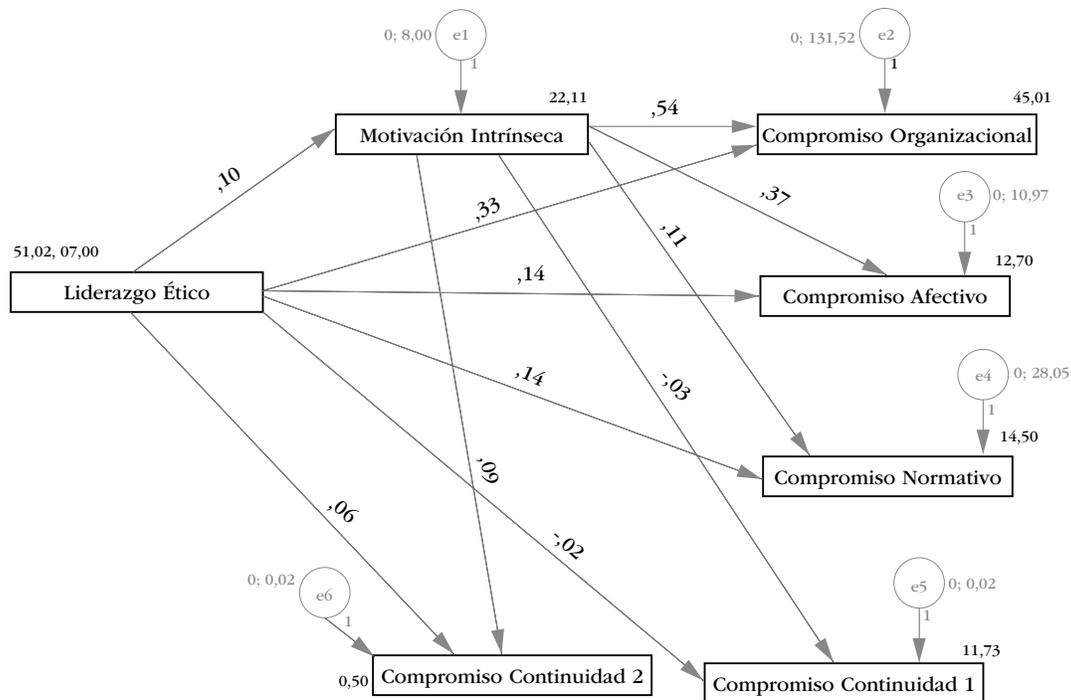
La hipótesis 9 propone que el liderazgo ético se relaciona positivamente con el compromiso de continuidad 2 (cc2). La regresión lineal justifica esta asociación ( $\beta = 0.06$ ,

SE = 0.02,  $p < 0.05$ ). Por lo tanto, la hipótesis 9 se confirma a través de la ruta c' (modelo 5). La hipótesis 10 plantea que la IM no media la relación entre liderazgo ético y cc2. Los efectos lineales ai; bi (modelo 4) verifican esta hipótesis ( $\beta = 0.10$ , SE = 0.02,  $p < 0.05$ ) ( $\beta = 0.09$ , SE = 0.05,  $p > 0.05$ )

**Tabla 4.** Resultados análisis de mediación

Modelo	Ruta	$\beta$	p	t	ES	LLCI	ULCI
Modelo 1 (ETL <sup>1</sup> -IM <sup>2</sup> -OC <sup>3</sup> )	ETL - IM ai	0.096	0.001	5.645	0.017	0.063	0.129
	IM - OC bi	0.543	0.004	2.883	0.185	0.170	0.896
	ETL - OC c'	0.326	0.001	4.752	0.069	0.191	0.461
Efecto indirecto mediación: $\beta = 0.051$ , SE = 0.023, 95% CI [0.013, 0.102]							
Modelo 2 (ETL -IM -AC <sup>4</sup> )	ETL - IM ai	0.096	0.001	5.645	0.017	0.063	0.129
	IM - AC bi	0.367	0.001	5.092	0.072	0.225	0.509
	ETL - AC c'	0.135	0.001	5.063	0.027	0.083	0.188
Efecto indirecto mediación: $\beta = 0.035$ , SE = 0.012, 95% CI [0.015, 0.060]							
Modelo 3 (ETL -IM -NC <sup>5</sup> )	ETL - IM ai	0.096	0.001	5.645	0.017	0.063	0.129
	IM - NC bi	0.110	0.204	1.272	0.087	-0.060	0.291
	ETL - NC c'	0.143	0.001	4.454	0.032	0.080	0.206
Efecto indirecto mediación: $\beta = 0.011$ , SE = 0.009, 95% CI [-0.005, 0.030]							
Modelo 4 (ETL -IM -CC1 <sup>6</sup> )	ETL - IM ai	0.096	0.001	5.645	0.017	0.063	0.129
	IM - CC1 bi	-0.029	0.489	-0.692	0.042	-0.113	0.054
	ETL - CC1 c'	-0.015	0.336	-0.962	0.016	-0.046	0.016
Efecto indirecto mediación: $\beta = -0.003$ , SE = 0.004, 95% CI [-0.011, 0.006]							
Modelo 5 (ETL -IM -CC2 <sup>7</sup> )	ETL - IM ai	0.096	0.001	5.645	0.017	0.063	0.129
	IM - CC2 bi	0.085	0.095	1.674	0.051	-0.015	0.185
	ETL - CC2 c'	0.062	0.001	3.314	0.019	0.025	0.099
Efecto indirecto mediación: $\beta = 0.008$ , SE = 0.005, 95% CI [-0.001, 0.020]							

Nota: (1) Liderazgo ético. (2) Motivación intrínseca. (3) Compromiso organizacional. (4) Compromiso afectivo. (5) Compromiso normativo. (6) Compromiso continuidad 1. (7) Compromiso continuidad 2. Elaboración propia.



**Figura 1.** Resultados del Análisis de Regresión (coeficientes no estandarizados)

Nota: la figura muestra el diagrama estadístico propuesto de moderación simple (5 modelos). El (ETL) tiene fuertes asociaciones con todos los constructos, salvo con el cc1. La IM explica esas relaciones a través del OC y del AC, pero no mediante el NC; cc1 y cc2. Elaboración propia.

## Discusión de resultados

Esta investigación examina la relación entre liderazgo ético y compromiso organizacional a través de cinco modelos que utilizan a la motivación intrínseca como mecanismo mediador. Los hallazgos empíricos contribuyen significativamente a la literatura actual desde diferentes puntos de vista.

### Modelo 1

El liderazgo ético y el compromiso organizacional se relacionan (H1) coincide, entre otros, con Bahadori et al. (2021). El líder ético delega en el seguidor una parte importante de las decisiones. Esta alta percepción de apoyo contribuye a que el empleado se sienta más seguro y considere que su esfuerzo es tenido en cuenta. Además, el líder ético

se convierte en un modelo a seguir debido a su coherencia personal y organizacional. Esta supuesta empatía desarrolla aún más las relaciones interpersonales y transmite la sensación de que la organización es un hábitat idóneo, donde el empleado puede progresar y mejorar su visibilidad. La teoría de intercambio social (SET) es una variable que establece beneficios en doble sentido y puede explicar esta relación. Por lo tanto, cuando el empleado percibe un fuerte apoyo por parte de su líder, devuelve el gesto en forma de compromiso (Galanaki, 2020). De hecho, la SET define un fuerte vínculo psicológico entre el empleado y la organización, que en última instancia influye de manera decisiva en las intenciones de rotación y en el absentismo no justificado. Desde luego, el compartir valores tan significativos como la confianza, el respeto o la benevolencia estimulan una serie de respuestas afectivas y morales que integran al empleado con los principios de la organización (Domino et al., 2015; Feng et al., 2018).

Por último, el empeño que muestra el líder ético, en que las experiencias del empleado sean positivas, desarrolla un entorno transaccional equitativo, derivado de la SET, que suele desembocar en un alto nivel de compromiso organizacional (Asif et al., 2019).

La IM media la relación positiva entre liderazgo ético y compromiso organizacional (H2), lo que amplía el alcance de los resultados obtenidos por Danish et al. (2020). En realidad, estos autores concluyen que la IM no tiene un papel mediador significativo en el aumento del compromiso organizacional del seguidor. Las condiciones asociadas al trabajo pueden favorecer o limitar la satisfacción y el interés por la actividad laboral propiamente dicha. El líder ético atribuye un significado creciente al trabajo, lo que construye una identidad compartida con el empleado. Cuando ambas partes son conscientes de su contribución social dan lo mejor de sí mismos, se animan de forma solidaria y ese ambiente, asistencial y autónomo, conduce a un mayor compromiso (Potipiroon & Ford, 2017).

## **Modelo 2**

El liderazgo ético es afín con el compromiso afectivo (H3), lo que se ajusta con los resultados de Asif et al. (2019) o Santiago-Torner (2023b). El líder ético busca satisfacer las necesidades sociales y afectivas del seguidor. Cuando el empleado es consciente de que el líder valora su trabajo, amplía su rol y desarrolla nuevas competencias que cubren ciertas necesidades críticas, para poder alcanzar los objetivos organizacionales. Desde luego, el

compromiso afectivo anima al seguidor a superar barreras, a través de un esfuerzo extra, lo que le permite una mayor orientación al logro y la alternativa de contener fácilmente la ansiedad, independientemente de la cantidad de recursos disponibles.

La *IM* media la relación positiva entre liderazgo ético y compromiso afectivo (H4), lo que supone el primer gran hallazgo de esta investigación. Si bien, Galletta et al. (2011) o Töre (2020) asocian *IM* con compromiso afectivo e inclusive Azis et al. (2019) utilizan la *IM* como un constructo mediador entre liderazgo transformacional y compromiso afectivo, no se han encontrado estudios de contraste que recurran al liderazgo ético.

La motivación y el compromiso son recursos que tienen una fuerte implicación en el comportamiento organizacional. En ese sentido, el líder ético, en lugar de restringir al seguidor, permite una amplia libertad de pensamiento (Feng et al., 2018). Estas condiciones identifican e involucran al empleado emocionalmente con los valores organizacionales, pues ve en ellos una alta congruencia. En realidad, los comportamientos lógicos son factores que por lo general están respaldados por una alta *IM* y contribuyen a que el individuo evite conductas pasivas y se involucre enérgicamente en los planes de trabajo.

### **Modelo 3**

El liderazgo ético se asocia con el compromiso normativo (H5), esta afirmación coincide parcialmente con (Pulungan et al., 2020). La teoría de intercambio líder-miembro (*LMX*) es una fuente explicativa de esta relación. Cuando el líder ético interactúa con el seguidor, traslada la convicción de que los principios morales y la integridad son los estándares en los que debe reflejarse para progresar organizacionalmente. En realidad, la lealtad y el sentido del deber son características comunes entre el líder ético y el compromiso normativo (Danish et al., 2020). Los valores morales que intercambian líder y seguidor construyen miradas explícitas hacia la honestidad, como un llamado en el que confluyen liderazgo y compromiso (Bahadori et al., 2021).

Sorprendentemente, y en contra de lo esperado, la *IM* no es un factor que interprete la relación entre liderazgo ético y compromiso normativo (H6). Una posible explicación viene de la propia naturaleza del compromiso normativo, pues representa un sentimiento interiorizado de obligación. De hecho, Gagné et al. (2008) asocian compromiso normativo

con regulación introyectada, cuya esencia es extrínseca. Es decir, la actividad laboral se lleva a cabo debido a sentimientos de presión u obligatoriedad lo que difícilmente la convierten en una iniciativa desafiante y entretenida (Zhang et al., 2016). Las regulaciones externas, a diferencia de las internas, son generalmente poco autónomas y su impacto sobre el bienestar es menor. Además, la experiencia en sí misma es más controlada y la libertad psicológica reducida (Gagné et al., 2015).

## **Modelo 4**

El liderazgo ético no se relaciona con el cc1 (H7), lo que significa un importante hallazgo, que contradice, al menos parcialmente, algunos resultados previos (Bahadori et al., 2021; Mitonga-Monga, 2018). En realidad, estos autores consideran los aspectos de integridad, justicia y honestidad para justificar sus resultados y utilizan el compromiso de continuidad como una escala unidimensional.

El cc1 se identifica con la falta de alternativas laborales, lo que tiende a una menor satisfacción laboral, bajas conductas de ciudadanía organizacional (OCB), así como altos niveles de estrés y agotamiento emocional (Gillet et al., 2023). En un sentido opuesto, el liderazgo ético se relaciona negativamente con los comportamientos laborales contraproducentes o el OCB insuficiente. Es decir, actúa como un recurso organizacional que ayuda a manejar el estrés en el trabajo, clarifica el rol, mejora el desempeño y reduce el absentismo voluntario (Santiago-Torner, 2023b).

El liderazgo ético insiste en la autonomía del seguidor y en la responsabilidad que esta conlleva. En cambio, el cc1 se caracteriza por la desconfianza, la baja disciplina laboral y una escasa solidaridad (Khan et al., 2016). Características, que difieren totalmente del carácter moral que pretende transmitir el líder ético.

Según lo previsto la IM no media la relación entre liderazgo ético y cc1 (H8). La IM busca que el empleado, a través de ciertas características subjetivas del trabajo, tenga una experiencia positiva justificada por la alta percepción de autonomía y competencia (Ryan & Deci, 2019, 2020). La IM surge habitualmente de reacciones positivas, dedicación, apoyo percibido, curiosidad o desafíos constructivos que el cc1 neutraliza. Seguramente, el individuo con cc1 no siente que dispone de las aptitudes indispensables para realizar

una tarea, lo que reduce o excluye la sensación de competencia como elemento principal de la IM.

## Modelo 5

El liderazgo ético se relaciona con el cc2 (H9). La implicación en el trabajo —que busca un equilibrio entre el sacrificio que supone abandonar la organización respecto a las inversiones realizadas en ella— se relaciona positivamente con otras formas de compromiso (Taing et al., 2011). Además, el cc2 tiene en cuenta aspectos laborales (oportunidades de promoción o retribución salarial) y no laborales (ajustes familiares o la posibilidad de renunciar a ciertos vínculos comunitarios al dejar el trabajo). Por lo tanto, su apoyo principal es la preocupación por las inversiones de carácter económico (Galanaki, 2020). Esta situación objetiva puede establecer un vínculo de reciprocidad con el líder ético (Mitonga-Monga, 2018).

El cc2 se aleja de los lazos psicológicos o de las obligaciones morales que tienen otras dimensiones del compromiso y se decanta por un interés exclusivo en la seguridad laboral. Por esa razón, el empleado trabaja activamente para cumplir con las directrices organizacionales y mantener su puesto de trabajo, lo que no lo desvincula de un estilo de liderazgo ético (Bahadori et al., 2021). De hecho, el cc2 puede representar una oportunidad cuando el empleador necesita un desempeño que vaya más allá del esperado a cambio de cierta continuidad organizacional (De Clercq et al., 2021). En ese sentido, el líder ético ejerce un efecto positivo en el desempeño laboral dentro del rol laboral (tarea) y fuera del rol laboral (OCB), que puede asociarse con el cc2 (Ahn et al., 2018).

Por último, la IM no media la relación positiva entre liderazgo ético y cc2 (H10), lo que representa el último resultado destacado de esta investigación, pues no se han encontrado análisis de contraste. La IM suele escapar de estímulos externos a través de la subjetividad. En cambio, el cc2 se consolida mediante propósitos claros que incluyen estados de ánimo apoyados en lo extrínseco y específicamente en el salario o en incentivos de jerarquía organizacional (Kuvaas et al., 2017). Por lo tanto, la IM y el cc2 son por lo general incompatibles.

## Conclusiones

La motivación intrínseca (IM) es un factor que justifica la relación entre liderazgo ético y compromiso organizacional. El líder ético influye significativamente en las actitudes del seguidor al orientar su esfuerzo hacia una percepción de coherencia, entre características organizacionales y personales, que mejoran el compromiso. De hecho, el líder ético al consolidar sus principios morales asigna un valor al impacto que tiene el trabajo sobre la sociedad. Ese enfoque de responsabilidad compartida diseña un hábitat de seguridad y confianza, donde el seguidor puede liberar todo su potencial de forma autónoma. Seguramente, el respeto por la naturaleza humana que transmite el líder ético, a través de una comunicación abierta y personal, es una fuente de IM y de compromiso.

Específicamente, este contexto positivo de reciprocidad e intimidad emocional establece las bases del compromiso afectivo. La complicidad, la interacción y la similitud de valores son diferentes puntos de unión entre la IM y el compromiso afectivo que el líder ético perfecciona.

Por otro lado, la IM no es un mecanismo que explique la adaptación entre el liderazgo ético y el compromiso normativo. Este tipo de compromiso representa una sensación aceptada de obligatoriedad, al igual que la introyección. Es decir, el vínculo organizacional no tiene que ser inherentemente autónomo y su origen puede ser extrínseco. Además, el individuo se asocia con la actividad laboral a través de sentimientos de culpa o para mantener su autoestima.

Desde luego, el líder ético insiste en los objetivos organizacionales como parte de una obligación común que intensifica la percepción del deber. El sentido de responsabilidad, cuando es dependiente, se transforma en una manera de retener al seguidor. Por esa razón —y aunque el líder y el empleado comporten valores de equidad, lógica e integridad moral— el principal motivo que tiene el seguidor para continuar en su puesto de trabajo es un sacrificio activo, respecto a la organización, con una clara mirada retributiva y moral.

Por último, el carácter de la IM procede de las particularidades del trabajo y del significado que tienen para el empleado. En este caso, tanto el compromiso de continuidad que se

sostiene por la falta de alternativas laborales (cc1) como el que solo evalúa las inversiones personales y el sacrificio de perderlas (cc2), no se enfocan en la importancia intrínseca de la tarea.

De hecho, el cc1 es un compromiso de subsistencia que habitualmente se caracteriza por sentimientos de inconformidad, frustración y malestar. Por su lado, el cc2 se orienta hacia la seguridad laboral y sus beneficios asociados. Por lo tanto, su fuente de motivación es extrínseca e involucra una menor percepción de autonomía y competencia junto con una mayor regulación del comportamiento.

Por ese motivo, la visión moral del líder ético se detiene ante un compromiso escéptico e indiferente como es el cc1 y avanza a través del cc2, pues no deja de ser un compromiso subordinado que no obstaculiza la naturaleza de este estilo de dirección.

## ***Implicaciones prácticas y limitaciones***

Colombia es un país con importantes problemas de corrupción. Seguramente, el mal uso de los fondos públicos desde hace varias décadas ha provocado un desinterés del ciudadano por los temas sociales, en general, y específicamente las organizaciones han extralimitado su alcance con un claro enfoque hacia las ganancias. Estos criterios económicos debilitan los valores morales y los códigos de ética. Además, se amplían las brechas sociales y las necesidades individuales eclipsan la realidad del país.

Sin duda, un liderazgo con una clara vocación ética es primordial para cambiar el rumbo de las organizaciones. No obstante, el líder —al tener un impacto en forma de cascada— debe ser consciente de la congruencia entre el decir y el hacer. La percepción del seguidor sobre el estilo de liderazgo estimula o no el comportamiento ético fuera y dentro de la organización (Bahadori et al., 2021).

El trato justo, el respeto por las normas éticas y sociales, junto con una clara consideración por la integridad personal, son características de un líder que pretende ser ético. Las organizaciones necesitan urgentemente una pausa para organizar un sistema con indicadores que permitan visualizar el avance ético. Sin duda, el concepto es insuficiente sin un compromiso de seguimiento. Las organizaciones y sus líderes suelen perder su

identidad en las incesantes luchas diarias, que debilitan el alcance de lo moral a favor de la inmediatez en los resultados.

Respecto a la IM y su complejidad, es importante, que los líderes se aseguren de que las tareas más relevantes también sean las más motivadoras intrínsecamente para el empleado. Seguramente, el excesivo enfoque intrínseco de algunas labores puede perjudicar el rendimiento en las tareas que despiertan menos interés.

Sin duda, el mantener una fuerza de trabajo motivada y comprometida es una estrategia de retención clave para las organizaciones. Un enfoque consciente orientado a satisfacer las necesidades del empleado, a través de una alta percepción de autonomía y competencia, despertará sentimientos de pertenencia afectiva evitando el compromiso de continuidad cc1.

Esta investigación no está exenta de limitaciones. Sin embargo, se hizo todo lo posible para reducirlas al máximo. En primer lugar, la preocupación sobre la varianza del método común (CMV) se aborda a través de procedimientos como: (1) las encuestas se cumplimentan en días independientes; (2) se garantiza el anonimato y (3) los formatos tienen una distribución diferente de las preguntas.

El sesgo de deseabilidad social se limita mediante diferentes encuentros con las organizaciones participantes. En estas reuniones se enfatiza la importancia de responder las preguntas con imparcialidad, pues de eso depende el éxito de la investigación. Además, que todos los participantes tengan estudios universitarios ayuda a entender la trascendencia del proyecto.

Lo que no pudo evitarse fue una recolección de datos en un único país, en este caso Colombia, lo que limita la generalización de los resultados. Además, como es bien sabido, la transversalidad de una investigación impide el establecimiento de una línea clara causa-efecto.

## Referencias

- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665-685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 457-470. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>
- Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Jangipour Afshar, P., & Sheikhbardsiri, H. (2022). Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak. *International Journal of Healthcare Management*, 15(1), 36-44. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1836734>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Azis, E., Prasetyo, A. P., Gustyana, T. T., Putril, S. F., & Rakhmawati, D. (2019). The mediation of intrinsic motivation and affective commitment in the relationship of transformational leadership and employee engagement in technology-based companies. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 54-63. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.05>
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145-156. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015, enero). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005, julio). 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>
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., & Inanir, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 15(1), 53-63. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/560390>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Lawrence Erlbaum Associates.

- Danish, R. Q., Hafeez, S., Ali, H. F., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25-30. <https://doi.org/10.32479/irmm.9840>
- De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2021- julio). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 482-505. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12241>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230. <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- Domino, M. A., Wingreen, S. C., & Blanton, J. E. (2015). Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals—A Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 453-467. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2210-z>
- 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/10.1177/002224378101800104>
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A Temporal Analysis of the Relation between Organisational Commitment and Work Motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219-241. <https://doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Galanaki, E. (2020). Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower, 41*(2), 220-238. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0270>
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The mediating role of Affective Commitment. *Journal of Management Research, 3*(2). <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i2.619>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 12*(1), 76-95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Colombat, P., Ndiaye, A., & Fouquereau, E. (2023). Burnout profiles: dimensionality, replicability, and associations with predictors and outcomes. *Current Psychology, 42*(6), 4504-4522. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01807-3>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 6). Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated Colom bat mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs, 85*(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Johnson, R. E., Chang, C.-H. (Daisy), & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and Motivation at Work: the Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy of Management Review, 35*(2), 226-245. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok226>
- Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016, agosto). Effect of Continuance Commitment and Organizational Cynicism on Employee Satisfaction in Engineering Organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology, 7*(4), 141-146. <https://doi.org/10.18178/ijimt.2016.7.4.661>
- Kim, S.-H., Kim, M., & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 19*(2), 168-195. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>

- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017, agosto). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, *61*, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K.-Y. (2001, octubre). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology*, *50*(4), 596-614. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991, primavera). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mitonga-Monga, J. (2018). Ethical climate influences on employee commitment through job satisfaction in a transport sector industry. *Journal of Psychology in Africa*, *28*(1), 15-20. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1426710>
- Morata-Ramirez, M. Á., Holgado Tello, F. P., Barbero-García, M. I., & Mendez, G. (2015). Análisis factorial confirmatorio. Recomendaciones sobre mínimos cuadrados no ponderados en función del error Tipo I de Ji-Cuadrado y RMSEA. *Acción Psicológica*, *12*(1), 79-90. <https://doi.org/10.5944/ap.12.1.14362>
- Özgenel, M., & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, *9*(4), 816-825. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20658>
- 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*(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, *46*(3), 211-238. <https://doi.org/10.1177/0091026017717241>
- Pulungan, A. H., Adhitama, P., Hasudungan, A., & Hasibuan, B. (2020). Affective and Normative Commitment as Intervening Variables of the Links between Ethical Leadership, Religiosity, and Fraud. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, *7*(2). <https://doi.org/10.24815/jdab.v7i2.16983>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science*, *5*(4), 291-294. <https://doi.org/10.1037/mot0000128>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020, abril). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Santiago-Torner, C. (2023a). Clima ético egoísta y el teletrabajo en el sector eléctrico colombiano. El papel moderador del liderazgo ético. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(2), 169-182. <https://doi.org/10.14718/ACP.2023.26.2.14>
- Santiago-Torner C (2023b). Curvilinear relationship between ethical leadership and creativity within the Colombian electricity sector. The mediating role of work autonomy, affective commitment, and intrinsic motivation. *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo - Iberoamerican Journal of Development Studies*, 12(1), 74-100. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ried/ijds.769](https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.769)
- Santiago-Torner, C. (2023c). Teletrabajo y comportamiento creativo. El efecto moderador de la motivación intrínseca. *Revista de Economía del Rosario*, 26(1), 1-39. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.13344>
- Santiago-Torner, C. (2023d). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*, 19(3), 393-414. <https://doi.org/10.3926/ic.2238>
- Santiago-Torner, C. (2023e). Ethical Climate and Creativity: The Moderating Role of Work Autonomy and the Mediator Role of Intrinsic Motivation. *Cuadernos de Gestión*, 23(2). <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C. (2023f). Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity. *Intangible Capital*, 19(2), 207-258. <https://doi.org/10.3926/ic.2139>
- Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.70614>
- Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges Versus Lack of Employment Alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269-284. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9188-z>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999, septiembre). 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>

Töre, E. (2020). Effects of Intrinsic Motivation on Teacher Emotional Labor: Mediating Role of Affective Commitment. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 390-403. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.24>

Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*, 54(10), 2393-2412. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0007>