

Artículo de revisión

## Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación

Gustavo A. Esguerra \*

Profesor principal, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

[gustavo.esguerra@urosario.edu.co](mailto:gustavo.esguerra@urosario.edu.co)

### Resumen

Este artículo presenta una revisión de la literatura y del estado de investigación sobre la relación entre liderazgo ético y creatividad en el trabajo. La metodología comprendió la búsqueda, organización, selección y análisis de artículos incluidos en las bases de datos EBSCO, Web of Science y Scopus. Se describen las características de los estudios, instrumentos de evaluación, teorías de soporte y principales resultados, y se discuten las perspectivas de investigación. A partir de los hallazgos reportados, se concluye que las prácticas de liderazgo ético en las organizaciones tienen efecto favorable sobre la creatividad de los trabajadores. Esta revisión sirve como insumo para estudios futuros y también como soporte para señalar la importancia en la toma de decisiones éticas como factor generador de comportamiento creativo.

**Palabras clave:** liderazgo ético; creatividad; investigación; dirección; gestión.

### Effect of ethical leadership on employee creativity: the state of the art in research

#### Abstract

This paper presents a review of the literature and the state of the art in research regarding the relationship between ethical leadership and creativity at work. The methodology included search, organization, selection, and analysis of articles included in the EBSCO, Web of Science, and Scopus databases. The characteristics of the studies, evaluation instruments, support theories, main results, and research perspectives are discussed. Based on the findings, it is concluded that ethical leadership practices in organizations have a favorable effect on the creativity of workers. This review serves as an input for future studies and as a support to point out the importance of ethical decision-making as a factor that generates creative behavior.

**Keywords:** ethical leadership; creativity; research; direction; management.

### O efeito da liderança ética na criatividade dos empregados: uma revisão do estado da pesquisa

#### Resumo

Este artigo apresenta uma revisão da literatura e do estado da pesquisa sobre a relação entre a liderança ética e a criatividade no trabalho. A metodologia envolveu a busca, organização, seleção e análise de artigos incluídos nas bases de dados EBSCO, Web of Science e Scopus. As características dos estudos, instrumentos de avaliação, teorias de apoio e principais resultados são descritos, e as perspectivas de pesquisa são discutidas. A partir das descobertas relatadas, conclui-se que as práticas de liderança ética nas organizações têm um efeito favorável sobre a criatividade dos trabalhadores. Esta revisão serve como uma contribuição para estudos futuros e como um apoio para apontar a importância da tomada de decisões éticas como um fator gerador de comportamento criativo..

**Palavras-chave:** liderança ética; criatividade; pesquisa; direção; gestão.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M1, M12, M54.

Cómo citar: Esguerra, G. A. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 109-119. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>

Recibido: 23-10-2020  
Aceptado: 22-07-2021  
Publicado: 24-03-2022

## 1. Introducción

El ambiente actual de desarrollo económico, caracterizado por la demanda constante de adaptación y productividad, conduce a que, en las organizaciones, se instauren nuevas maneras de hacer las cosas y se transformen procesos, prácticas y procedimientos que favorezcan la competitividad (Ferreira, Coelho y Moutinho, 2020; Zacher y Rosing, 2015). Asimismo, se está exigiendo, a quienes administran equipos de trabajo, fortalecer las capacidades y competencias de los empleados, para enfrentar tales demandas de manera innovadora y responsable (Ibrahim, Isa y Shahbudin, 2016; Suifan, Abdallah y Al Janini, 2018; Puçétaité, 2014). En este contexto, el liderazgo se establece como factor fundamental para la expresión de ideas originales y de creatividad de los seguidores, lo que, a la vez, favorece el afrontamiento del cambio, la adaptación y la sostenibilidad (Amabile, Schatzel, Moneta y Kramer, 2004; Kaufman, 2009).

Como se ha señalado en varios estudios, cuando el liderazgo se ejerce apropiadamente, con dirección, integración y facilitación de la creatividad, los resultados sobre los procesos de innovación son favorables y convenientes para las organizaciones, independientemente del sector en el que se desarrollen (Gupta y Singh, 2015; McMahon y Ford, 2013; Shalley y Lemoine, 2019). Asimismo, se ha demostrado que las características, los comportamientos y las interacciones de los líderes tienen efectos directos sobre la creatividad de los empleados (Sarooghi, Libaers y Burkemper, 2015; Zhou y Shalley, 2003; Shalley y Lemoine, 2019).

Además, en los análisis de la relación entre liderazgo y creatividad de los empleados, se han identificado algunas variables moderadoras, tales como el contexto organizacional y del equipo de trabajo, los atributos de los colaboradores, las características de la relación líder-seguidor, atributos del líder y, también, algunas variables mediadoras como son los factores motivacionales, cognitivos y afectivos, la identificación e identidad, y las relaciones interpersonales (ver Hughes, Lee, Tian, Newman y Legood, 2018). Esto ha demostrado la importancia de estas relaciones y componentes, así como de las implicaciones prácticas para la prosperidad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Si bien, para mantener la competitividad en las organizaciones, se tiene una necesidad constante de fomentar las capacidades de invención, de creación y de acciones disruptivas de los empleados, el rol que juegan las expresiones de desarrollo moral de los líderes es fundamental para la consecución de objetivos de manera responsable. El logro de la innovación con fundamento ético y compromiso social por parte de quienes administran –se ha demostrado– fortalece la reputación, independientemente de las condiciones de alta competencia y de la constante demanda de novedad. Por otra parte, la toma de decisiones éticas en ambientes

exigentes protege a las personas, a los grupos y a las organizaciones de riesgos asociados a la innovación (Gu, Tang y Jiang, 2015; Puçétaité, 2014; Sharif y Scandura, 2014; Tu y Lu, 2013).

Por lo tanto, los estudios sobre la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento creativo de los trabajadores en contextos organizacionales comienzan a adquirir interés relevante, y los reportes de estudios llevados a cabo en empresas e instituciones de diferentes sectores y regiones empiezan a ser más frecuentes. Esta tendencia permitirá a los investigadores continuar aportando a la comprensión de los componentes ético-morales que favorecen la innovación, la competitividad y el desarrollo organizacional, así como validar modelos que respondan a la necesidad de fortalecimiento de la responsabilidad y la sostenibilidad.

El objetivo de este estudio es describir el estado de la investigación sobre la relación entre el liderazgo ético y la creatividad de los trabajadores en contextos organizacionales. A partir de la revisión de la literatura, se presenta una exposición general de los fundamentos conceptuales y teóricos, los antecedentes de investigación, y las herramientas o instrumentos que se han empleado para la medición de las variables, así como de los aspectos de procedimiento llevados a cabo, las teorías soporte de los estudios y los principales hallazgos reportados, considerando el efecto de terceras variables que, como se ha señalado, intervienen en la relación estudiada. Este ejercicio permitió establecer la importancia que tienen el desarrollo moral y las conductas éticas de quienes lideran procesos organizacionales para generar ambientes de creación de valor e innovación.

Este artículo de revisión contribuye a los investigadores, en los campos de la gerencia y el liderazgo, con la descripción de los principales estudios y la caracterización de los hallazgos en el estudio del liderazgo ético y su relación con los procesos de creatividad e innovación. Puede servir como insumo para estudios futuros, y para indicar a los encargados de la dirección y la gestión en las organizaciones la importancia de la toma de decisiones éticas como factor generador de comportamiento creativo de los colaboradores.

## 2. Liderazgo ético y creatividad de los empleados

Dentro de las diversas propuestas teóricas sobre el liderazgo, el liderazgo ético se considera un tipo particular de influencia fundamentada en el establecimiento de estándares morales y en la gestión de la moral. Según Brown, Treviño y Harrison (2005), el liderazgo ético se define como “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y

la toma de decisiones” (p. 120). Se trata de una forma de liderar caracterizada por la expresión constante de acciones reconocidas como apropiadas, aceptables y desinteresadas, que pretenden el bien común y, por lo tanto, favorecen la afirmación e influencia social del líder. Asimismo, el liderazgo ético implica el ejercicio de generar en los seguidores la adopción de prácticas éticas mediante el diálogo, la motivación y la gestión efectiva de los asuntos éticos en los que participen.

Específicamente, el liderazgo ético implica proporcionar participación en la toma de decisiones, expresar preocupación por el bienestar de los subordinados y construir relaciones basadas en la confianza de los seguidores (Brown y Treviño, 2006; Ko, Ma, Bartnik, Haney y Kang, 2017). Además, cuando se instituye el liderazgo ético en las organizaciones, los colaboradores, por lo general, tienden a imitar las prácticas y procedimientos de sus líderes, al identificarlos como modelos de comportamiento apropiado (Mayer, Aquino, Greenbaum y Kuenzi, 2012), lo cual incide sobre la creatividad de los integrantes de los grupos y equipos de trabajo.

De hecho, se ha señalado que el liderazgo ético tiene efecto sobre las actitudes y comportamientos positivos, las conductas prosociales y la toma de decisiones éticas (Avey, Palanski y Walumbwa, 2011; Lu y Lin, 2014; Mayer, Nurmohamed, Treviño, Shapiro y Schminke, 2013; Wang y Sung, 2016), así como en el desempeño de las tareas, el involucramiento laboral, y el esfuerzo e iniciativa de los empleados (Bouckennooghe, Zafar y Raja, 2015; Sharif y Scandura, 2014; Walumbwa et al., 2011). Además, puede llegar a impulsar mayor compromiso, participación y ofrecimiento de sugerencias creativas sobre procesos, procedimientos y productos (Chen y Hou, 2016; Wu, Kwan, Yim, Chiu y He, 2014).

Por su parte, entendida como la generación de ideas novedosas y útiles relacionadas con productos, servicios, procesos y procedimientos (Amabile, 1997; Amabile, Barsade, Mueller y Staw, 2005; Zhou y Shalley, 2003), y como una manera exclusiva de resolver problemas de la que resulta algo de valor para la organización (Anderson, Potočnik y Zhou, 2014; Ott y Pozzi, 2010), la creatividad se ha relacionado con el incremento de la calidad, la transformación y la adaptación de procesos, así como con el mejoramiento de las capacidades organizacionales y sus correspondientes resultados sobre la productividad (Gong, Huang y Farh, 2009; Lim, 2016). También se ha reconocido como favorecedora en la toma efectiva de decisiones, la construcción continua de conocimientos y, en gran medida, con las prácticas de innovación en las organizaciones (Amabile y Pratt, 2016; De Lucia, Balena, Melone y Borri, 2016).

Si bien la creatividad en las organizaciones está determinada por diversas variables, en varios estudios (p. ej. Gupta y Singh, 2015; Shalley y Lemoine, 2019; Scott y Bruce, 1994; McMahon y Ford, 2013; Si y Wei, 2012; Suifan et al., 2018) se ha expuesto la relación

que tienen el comportamiento y los estilos de liderazgo con su manifestación, indicando que, en el proceso de generación de ideas nuevas, las maneras de influir de quienes gestionan y dirigen pueden llegar a predecir el comportamiento creativo de los empleados, e impulsar ambientes y culturas de creación, invención e interacción creativa entre los integrantes de equipos de trabajo.

Sin embargo, con respecto al comportamiento ético de los líderes, en particular, y su efecto sobre la creatividad de los empleados, la evidencia aún está en construcción. Si bien, como se presenta en este estudio, ya se han reportado importantes hallazgos, es pertinente continuar investigando sobre esta relación (Baucus, Norton, Baucus y Human, 2008; Feng, Han, Liu y Song, 2014; Feng, Zhang, Liu, Zhang y Han, 2018), porque independientemente de los escenarios de alta competencia, de las intensas exigencias de invención y de la demanda permanente de conductas disruptivas, es fundamental demostrar que el desarrollo moral y el comportamiento ético de los líderes son componentes esenciales para la adaptación a los cambios y para el impulso de la innovación en las organizaciones (Gu et al., 2015; Pučetaité, 2014; Sharif y Scandura, 2014; Tu y Lu, 2013).

El liderazgo ético se ha relacionado con el mejoramiento de prácticas y culturas de creatividad e innovación en las organizaciones, así como con el compromiso y la motivación intrínseca en el trabajo (Kim y Brymer, 2011; Pučetaité, 2014; Sharif y Scandura, 2014; Sumanth y Hannah, 2014). La gestión ética involucrada en la asignación formal e informal de actividades, así como de tareas y retos nuevos, establece oportunidades a los empleados para imaginar, pensar y concebir ideas que aportan creativamente a los procesos de la organización.

Particularmente, la mayoría de estudios en los que se ha analizado el efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados reportan relaciones positivas (Chughtai, 2016; Duan, Liu y Che, 2018; Javed, Khan, Bashir y Arjoon, 2017; Ma, Cheng, Ribbens y Zhou, 2013; Mehmood, 2016; Shafique, Ahmad y Kalyar, 2020; Tu, Lu, Choi y Guo, 2019), aunque en dos de ellos se encontró una relación curvilínea entre estas dos variables, lo cual señala que se requiere una percepción ajustada de liderazgo ético para motivar a la creatividad (Feng et al., 2018; Mo, Ling y Xie, 2019). En general, se puede deducir que los líderes identificados como personas morales y promotores de prácticas éticas en el trabajo influyen sobre el actuar creativo de los empleados al valorar las ideas, comunicar efectivamente, establecer confianza en el equipo, inspirar acciones innovadoras, y fortalecer el compromiso con los objetivos y retos, así como comportarse coherentemente con los valores morales de la organización, lo cual genera acciones de reciprocidad e intercambio que se reflejan en la expresión abierta, espontánea y libre de ideas nuevas o creativas (Feng, et al., 2018; Kalshoven, Den Hartog y De Hoogh, 2013; Ma et al., 2013; Ng y Feldman, 2015).

### 3. Metodología

La revisión de la literatura describe lo que se ha dicho con respecto a conceptos, relaciones entre eventos, teorías, metodologías y contextos en los cuales los estudios se han desarrollado; asimismo, se resumen las tendencias y se sitúan en perspectiva los avances relacionados con el tema estudiado (Chicaíza-Becerra, Riaño, Rojas-Berrio y Garzón, 2017; Ramos, Ramos y Romero, 2003; Vera, 2009). El presente estudio de revisión consistió en la búsqueda, organización, clasificación y selección de estudios empíricos publicados en revistas académicas de las bases de datos EBSCO, Web of Science y Scopus, dentro del campo del comportamiento organizacional, la gestión y la ética en las organizaciones.

La exploración se realizó con el uso del buscador integrado del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación de la Universidad del Rosario, incluyendo en la ecuación de búsqueda las palabras clave "liderazgo ético" y "creatividad", tanto en español como en inglés. Se consideraron las publicaciones realizadas a partir de 2005, año en el que Brown, Treviño y Harrison desarrollaron el concepto de liderazgo ético, hasta diciembre de 2020.

Inicialmente, se identificaron un total de 124 publicaciones relacionadas. Posteriormente, se eliminaron las referencias duplicadas o repetidas, manteniéndose 54 estudios. Después, se establecieron los criterios de exclusión (no se incluyeron estudios cualitativos, teóricos, con uso de constructos o variables similares o no específicas, o sin descripción clara de aspectos teóricos o metodológicos) y los de inclusión (se mantuvieron específicamente los estudios empíricos, con descripción clara de las variables de interés y de los aspectos teóricos y metodológicos). Finalmente, se seleccionaron y clasificaron 19 estudios, los cuales cumplieron con los criterios establecidos.

### 4. Revisión descriptiva del estado de la investigación

#### 4.1. Procedimientos empleados

Todos los estudios revisados fueron de tipo transeccional. Diez estudios se llevaron a cabo a partir de la respuesta a instrumentos estandarizados respondidos en paralelo por líderes y sus respectivos colaboradores (supervisor/supervisado), y los demás se desarrollaron a partir de la respuesta individual a los instrumentos por parte de los trabajadores participantes. En todos los estudios se tuvieron en cuenta los protocolos y procedimientos estándar para este tipo de investigaciones, y todos reportaron el cumplimiento de las exigencias éticas y de integridad científica. Cabe señalar que diez de los estudios se llevaron a cabo en China, seis en Pakistán, uno en Indonesia, uno en Taiwán y uno en Ghana, factor que debe ser considerado, principalmente, por el efecto que puedan llegar a tener los aspectos

culturales y el señalamiento de la preponderancia de estudios adelantados en países asiáticos

#### 4.2. Instrumentos utilizados

En la mayoría (17) de los estudios adelantados, para la evaluación del liderazgo ético se empleó la Ethical Leadership Scale (ELS) de Brown et al. (2005), que consta de diez ítems. En todos los estudios el instrumento mostró una alta fiabilidad. Este aspecto muestra que, si bien se han propuesto algunas otras escalas de medición con importantes indicadores de confiabilidad y validez (p. ej. Kalshoven, Den Hartog y De Hoogh, 2011; Khuntia y Suar, 2004; Tanner, Brügger, Van Schie y Lebherz, 2010), la escala ELS continúa siendo la más considerada para identificar las percepciones de este constructo.

Por su parte, en el estudio de Duan et al. (2018) se utilizó la Scale Dimensions of Ethical Leadership (SDEL), un instrumento de cuatro ítems propuesto por Resick, Hanges, Dickson y Mitchelson (2006), y en el estudio de Gu et al. (2015) se usó el instrumento Moral Leadership Scale (MLS) de seis ítems, desarrollado por Cheng, Chou y Farh (2000), los cuales también mostraron fiabilidad apropiada.

Para la evaluación de la creatividad, el instrumento empleado con mayor frecuencia (ocho estudios) fue el Individual Creative Behavior Scale (ICBS) de Zhou y George (2001) y George y Zhou (2001), una escala que se ha mantenido como una de las más citadas en estudios dirigidos a identificar la percepción de creatividad en contextos organizacionales y que implica, por lo general, la autoevaluación del trabajador y la evaluación que hacen los supervisores de cada uno de los trabajadores. También se usaron la Employee Creativity Scale (ECS), de Farmer, Tierney y Kung-McIntyre (2003); los instrumentos de Tierney, Farmer y Graen (1999), Oldham y Cummings (1996), Perry-Smith (2006), y Shin y Zhou (2007); y, para evaluación de creatividad de equipos de emprendedores, el de Anderson y West (1998), y de equipos de alta dirección, el de Farh, Lee y Farh (2010).

Por su parte, para evaluar la "creatividad verde" en el estudio de Bahzar (2019), se utilizó el instrumento Green Creativity (GRC) de Chen y Chang (2013), y en el estudio de Chen y Hou (2016) la creatividad fue evaluada a partir del registro de compensaciones y de las calificaciones de desempeño creativo establecidos por los supervisores y los encargados en la organización, a los cuales tuvieron acceso los investigadores.

#### 4.3 Teorías de soporte de los estudios

Las principales teorías citadas para dar soporte a la discusión se concentraron especialmente en las teorías del Aprendizaje Social (Bandura, 1986; Bandura y Walters, 1977) y la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964; Emerson, 1976; Gouldner, 1960). Estas teorías se fundamentan en el reconocimiento del papel del líder

como modelo de comportamiento, proveedor de retroalimentación y promotor de acciones, así como en la reciprocidad de conductas en la relación entre el líder o jefe, y sus colaboradores, todo lo cual incide en las prácticas éticas y, por consiguiente, en la participación y expresión abierta de ideas de los empleados.

Otras de las teorías y marcos de explicación se centraron en las siguientes: Teoría de la Evaluación Cognitiva (Salley y Perry-Smith, 2001; Deci y Ryan, 1980, 1985; Ryan, 1982), Teoría de Reducción de Incertidumbre (Lind y Van den Bos, 2002), Teoría del Contrato Psicológico Infundido por la Ideología (Rousseau y McLean-Parks, 1993), Marco de Costos y Beneficios Antecedentes (Busse, Mahlendorf y Bode, 2016) Teoría de Procesamiento de Información Social (Salancik y Pfeffer, 1978) y Teoría Basada en Recursos (Barney, 1991), las cuales, en general, se concentran en el rol fundamental que juegan los procesos de pensamiento, análisis y síntesis de la información en el establecimiento de relaciones entre los líderes y los seguidores, en los grupos sociales y en las organizaciones.

## 5. Principales hallazgos reportados

En todos los estudios revisados se evidenciaron hallazgos suficientes para aceptar las hipótesis de relación directa y positiva entre el liderazgo ético y la creatividad de los empleados, lo que indica la pertinencia de este tipo de liderazgo como factor asociado a resultados deseables y valorados dentro de los procesos organizacionales, tales como las expresiones y manifestaciones de conducta creativa.

Por otra parte, se identificaron las principales variables moderadoras y mediadoras en la relación entre el liderazgo ético y la creatividad de los empleados (Tabla 2). Entre las variables moderadoras reportadas en la relación, se explicaron: la distancia de poder (Zhao, Sun, Zhang y Zhu, 2020), el soporte del supervisor para la creatividad (Tu et al., 2019), y las fallas o errores de los equipos de trabajo (Mo et al., 2019), lo cual señala que el liderazgo ético en interacción con variables percibidas de la cultura organizacional, particularmente las centradas en las dinámicas de dirección, la proximidad a los líderes, las rutinas de acompañamiento y apoyo de los jefes directos, las maneras de retroalimentar el trabajo, y la calidad de las relaciones sociolaborales entre compañeros determinan un efecto importante y significativo sobre la creatividad de los empleados.

Por su parte, en las principales variables mediadoras reportadas en la relación se encontraron individuales, grupales y organizacionales. Entre las variables individuales, se encuentran la motivación intrínseca (Feng et al., 2014; Feng et al., 2018; Shafique et al., 2020), el empoderamiento psicológico (Chughtai, 2016; Duan et al., 2018; Javed et al., 2017; Shafique et al., 2020), el comportamiento de expresión abierta de los trabajadores o

voice behavior (Chen y Hou, 2016), el compromiso afectivo (Asif, Qing, Hwang y Shi, 2019), la autoeficacia (Ma et al., 2013), la autoeficacia creativa (Wadei, Chen, Frempong y Appienti, 2020) y la disposición para tomar riesgos (Duan et al., 2018).

En cuanto a las variables mediadoras grupales, se han identificado la cohesión de equipo (Zhao et al., 2020), el conocimiento compartido (Ma et al., 2013; Shafique et al., 2020), la confianza en el líder (Javed, Rawwas, Khandai, Shahid y Tayyeb, 2018; Mehmood, 2016), la creatividad del equipo (Mai, Zhang y Wang, 2019), la identificación con el líder (Gu et al., 2015) y el intercambio líder-colaborador (Chughtai, 2016; Gu et al., 2015; Kalyar, Usta y Shafique, 2020). Por su parte, entre las variables mediadoras organizacionales que se han analizado se hallan la seguridad psicológica (Wadei et al., 2020), el clima de seguridad psicológica (Tu et al., 2019) y el *engagement* laboral (Asif et al., 2019).

El señalamiento de todas estas variables mediadoras permite entender que hay diversos constituyentes de tipo psicológico, principalmente los de carácter motivacional, afectivo, de expresión de emociones y de percepción de las propias capacidades; así como relacionales o grupales, especialmente los de interacción con los líderes y con el equipo, y algunos de tipo contextual u organizacional, como la seguridad, el clima y el involucramiento, a través de los cuales el liderazgo ético manifiesta de manera significativa su efecto sobre la creatividad; es decir, estas variables identificadas pueden ser consideradas como elementos que facilitan o fortalecen el efecto de la relación entre el liderazgo ético y la creatividad de los empleados. Por lo tanto, se reconoce que, para generar ambientes de expresión de ideas novedosas que conduzcan a la innovación, se debe tener en cuenta que las prácticas éticas de los líderes no son suficientes para promover e incentivar la creatividad, y que se requieren condiciones y factores –como los señalados– que contribuyan a su manifestación.

## 6. Discusión y conclusiones

En lo relativo a los aspectos ético-morales, sus relaciones y sus efectos sobre variables que aportan a la creatividad, si bien no han sido temas ampliamente estudiados, comienza a identificarse un interés, por parte de investigadores, dirigido principalmente al análisis de tales relaciones en contextos en los que la innovación es fundamental para el desarrollo y la competitividad de las organizaciones. Particularmente, las investigaciones están reportando tanto relaciones directas como indirectas entre variables que favorecen el efecto, aunque menos se han estudiado los determinantes que limitan tanto la expresión de liderazgo ético como de las barreras que tienen los trabajadores para desarrollar una conducta creativa.



**Tabla 1.** Resumen revisión descriptiva de los estudios.

Estudio	Participantes	Instrumento liderazgo ético	Instrumento creatividad	Teoría de soporte
Wadei, Chen, Frempong y Appienti (2020)	512 empleados y 157 líderes de 3 empresas de servicios (Ghana)	ELS	ICBS	Procesamiento de Información Social
Zhao, Sun, Zhang y Zhu (2020)	91 CEO y sus equipos de alta gerencia (China)	ELS	Farh, Lee y Farh (2010)	Aprendizaje Social
Tu, Lu, Choi y Guo (2019)	230 miembros de 44 equipos de trabajo de conocimiento (China)	ELS	Oldham y Cummings (1996) Farmer, Tierney y Kung-Mcintyre (2003)	Reducción de Incertidumbre
Mo, Ling y Xie (2019)	186 empleados y 50 supervisores del área de investigación y desarrollo de 8 compañías de alta tecnología (China)	ELS	Shin y Zhou (2007)	Aprendizaje Social Marco de Costos y Beneficios Antecedentes
Asif, Qing, Hwang y Shi (2019)	233 empleados del sector público (China)	ELS	Oldham y Cummings (1996)	No indica
Kalyar, Usta y Shafique (2020)	557 enfermeras y sus supervisores de hospitales públicos (Pakistán)	ELS	ICBS	Perspectiva de la Interacción
Shafique, Ahmad y Kalyar (2020)	322 empleados y sus jefes de 43 pequeñas empresas de tecnología (Pakistán)	ELS	ICBS Tierney, Farmer y Graen (1999)	Aprendizaje Social
Bahzar (2019)	Directores y vicedirectores de 297 escuelas internacionales (Indonesia)	ELS	GRC	Teoría Basada en Recursos
Mai, Zhang y Wang (2019)	113 emprendedores y 246 miembros de equipos de nuevas empresas (new ventures) (China)	ELS	Perry-Smith (2006) Anderson y West (1998)	Evaluación Cognitiva Aprendizaje Social
Feng, Zhang, Liu, Zhang y Han (2018)	258 empleados y sus supervisores de 16 organizaciones (China)	ELS	ECS	Contrato Psicológico Infundido por la Ideología Evaluación Cognitiva
Javed, Rawwas, Khandai, Shahid y Tayyeb (2018)	205 empleados y sus supervisores de pequeñas industrias textiles (Pakistán)	ELS	Tierney, Farmer y Graen (1999)	No indica
Duan, Liu y Che (2018)	380 empleados y sus supervisores de 8 compañías de 5 sectores económicos (China)	SDEL	ICBS	No indica
Javed, Khan, Bashir y Arjoon (2017)	183 empleados y sus supervisores de hoteles (Pakistán)	ELS	ICBS	Evaluación Cognitiva
Chen y Hou (2016)	291 empleados de organizaciones de investigación y desarrollo (Taiwán)	ELS	Registro de compensaciones y de calificaciones de desempeño creativo	Aprendizaje Social
Chughtai (2016)	172 médicos empleados de un hospital (Pakistán)	ELS	ICBS	Intercambio Social
Mehmood (2016)	126 empleados de organizaciones privadas (Pakistán)	ELS	ICBS	No indica
Gu, Tang y Jiang (2015)	160 empleados y sus supervisores (China)	MLS	ICBS	No indica
Feng, Han, Liu y Song (2014)	258 empleados y sus supervisores (China)	ELS	ECS	Contrato Psicológico Infundido por la Ideología Evaluación Cognitiva
Ma, Cheng, Ribbens y Zhou (2013)	309 empleados y sus supervisores de 4 compañías (China)	ELS	ECS	Intercambio Social Aprendizaje Social

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Variables moderadoras y mediadoras en los estudios revisados.

<b>Variables moderadoras</b>	
<b>Variable</b>	<b>Estudio</b>
Distancia de poder	Zhao, Sun, Zhang y Zhu (2020)
Soporte del supervisor para la creatividad	Tu, Lu, Choi y Guo (2019)
Fallas o errores de los equipos de trabajo	Mo, Ling y Xie (2019)
<b>Variables mediadoras individuales</b>	
<b>Variable</b>	<b>Estudio</b>
Motivación intrínseca	Feng, Han, Liu y Song (2014) Feng, Zhang, Liu, Zhang y Han (2018) Shafique, Ahmad y Kaylar (2020)
Empoderamiento psicológico	Chughtai (2016) Duan, Liu y Che (2018) Javed, Khan, Bashir y Arjoon (2017) Shafique, Ahmad y Kalyar (2020)
Comportamiento de expresión abierta de los trabajadores (voice behavior)	Chen y Hou (2016)
Compromiso afectivo	Asif, Qing, Hwang y Shi (2019)
Autoeficacia	Ma, Cheng, Ribbens y Zhou (2013)
Autoeficacia creativa	Wadei, Chen, Frempong y Appienti (2020)
Disposición para tomar riesgos	Duan, Liu y Che (2018)
<b>Variables mediadoras grupales</b>	
<b>Variable</b>	<b>Estudio</b>
Cohesión de equipo	Zhao, Sun, Zhang y Zhu (2020)
Conocimiento compartido	Ma, Cheng, Ribbens y Zhou (2013) Shafique, Ahmad y Kalyar (2020)
Confianza en el líder	Javed, Rawwas, Khandai, Shahid y Tayyeb (2018) Mehmood (2016)
Creatividad del equipo	Mai, Zhang y Wang (2019)
Identificación con el líder	Gu, Tang y Jiang (2015)
Intercambio líder-colaborador (LMX)	Chughtai (2016) Gu, Tang y Jiang (2015) Kalyar, Usta y Shafique (2020)
<b>Variables mediadoras organizacionales</b>	
<b>Variable</b>	<b>Estudio</b>
Seguridad psicológica	Wadei, Chen, Frempong y Appienti (2020)
Clima de seguridad psicológica	Tu, Lu, Choi y Guo (2019)
Engagement laboral	Asif, Qing, Hwang y Shi (2019)

Fuente: elaboración propia.

Con el análisis de los estudios revisados, y de acuerdo con Hoyt, Price y Poatsy (2013), y Neves y Eisenberger (2014), se puede señalar que los líderes éticos, al mantener coherencia entre lo que son como personas morales y la gestión ética junto a la adopción de prácticas de proximidad, soporte y seguimiento a los empleados, pueden contribuir con la expresión abierta y confiada de ideas, y también con la reducción de los riesgos de un comportamiento creativo por parte de los colaboradores.

Asimismo, los resultados de los estudios analizados confirman que tanto la demostración de conductas éticas como la promoción de estas en los colaboradores están asociadas a la generación de ideas nuevas y útiles en ambientes de trabajo, lo cual puede aportar al desarrollo y a la innovación en las tareas, proyectos y actividades laborales (Ahmed, Ismail, Amin y Nawaz, 2013; Brown y Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Ko et al., 2017). Sin embargo, se requiere continuar ampliando una evidencia

que aborde el efecto que puede llegar a tener la interacción de aspectos individuales de los líderes (personalidad, motivación, emoción, cognición, nivel de desarrollo moral) con la expresión y conductas de liderazgo ético sobre la creatividad de los trabajadores.

También se puede concluir que el liderazgo ético, al interactuar con factores de la cultura de las organizaciones tales como la percepción del poder, las maneras de hacer seguimiento a las tareas y el señalamiento de logros y errores, favorece la manifestación de creatividad; no obstante, indagar por otros determinantes, como las creencias, valores, rituales y principios compartidos, ayudaría en la comprensión de la incidencia que tiene la cultura organizacional sobre la creatividad de los empleados.

Asimismo, como fenómeno de intercambio social, se observa que el liderazgo ético, junto a factores contextuales, psicológicos individuales, de grupo y

de interacción con los líderes, al generar confianza y ambientes para la innovación, incrementa en los empleados la probabilidad de responder de manera recíproca con disposición favorable y expresión genuina de creatividad (Rhoades y Eisenberger, 2002).

Además, se identificó que, cuando los empleados perciben características, comportamientos y acompañamiento ético por parte de los líderes, en conjunto con factores intermediarios individuales, grupales y organizacionales, llegan a pensar y actuar de manera creativa, confirmando que, en la medida en que los líderes éticos demuestran relaciones adecuadas, respetan las ideas de los empleados y promueven conductas éticas, se beneficia la percepción positiva de la organización como promotora de creatividad, a lo cual los empleados responderán coherentemente (Brown y Treviño, 2006; Mayer et al., 2012).

Dentro de los factores individuales, se han identificado la motivación intrínseca, el compromiso afectivo, la expresión abierta de ideas y la autoeficacia; en los grupales, la cohesión de equipo, el conocimiento compartido, la confianza e identificación con el líder y la creatividad de grupo; mientras que en los organizacionales, la seguridad psicológica, el clima y el *engagement*.

Por otra parte, se sugiere –para futuros estudios– contemplar el liderazgo ético en relación con factores de contexto tales como el clima ético, y los aspectos de equidad, justicia organizacional y seguridad psicológica, como factores intervinientes en la explicación de la expresión creativa. También, para la comprensión de la creatividad, se recomienda tener en cuenta que no todos los trabajadores responden de la misma manera a la influencia de los jefes o líderes en el trabajo, por lo tanto, ampliar la evidencia sobre los estilos, maneras o vías de expresión de las ideas de los empleados sería también un área pertinente de exploración. Corresponde a los interesados en continuar investigando sobre la relación entre estas dos variables explorar otras de contexto, de persona, de grupo y de organización, así como la identificación de posibles factores que juegan el rol de terceras variables en la relación.

A partir de los reportes de los estudios revisados, se concluye, en general, que al contar con líderes éticos se obtiene un efecto favorable sobre la creatividad de los trabajadores, y se motiva a los empleados para la innovación. El liderazgo ético, con su enfoque moral explícito, a través de los mecanismos moderadores y mediadores individuales, del líder y de la organización, influye en conductas adecuadas y favorables a objetivos organizacionales tales como la creatividad de los empleados.

Con los resultados de estos estudios, se llama la atención sobre la oportunidad que tienen los líderes para optimizar procesos, procedimientos y protocolos organizacionales que orienten hacia la responsabilidad, la sostenibilidad, la equidad, la dignidad y el respeto por los demás, para fomentar conductas creativas en los empleados. Dentro de las implicaciones para la

administración, se sugiere que, en las organizaciones, debe aumentar los estímulos al liderazgo ético, eliminar barreras de comunicación con respecto a las cuestiones y dilemas éticos, y asegurar condiciones de apoyo, seguimiento y retroalimentación a los aportes creativos de los trabajadores.

Finalmente, las principales limitaciones que se advierten en estos casos, para considerar en investigaciones posteriores, se mencionan a continuación. En primer lugar, los estudios se basaron en datos de tipo transversal, lo que da muestra de un solo momento en el tiempo; en un futuro, se pueden realizar mediciones en diferentes momentos para identificar si las variables cambian a lo largo de uno o más períodos. Asimismo, la mayoría de los estudios se adelantaron en un solo nivel (salvo dos de ellos), por lo que se recomienda continuar con estudios que involucren distintos niveles organizacionales en los análisis. Finalmente, los estudios consideraron aspectos culturales particulares, por ser llevados a cabo en países orientales, por lo que se recomienda, para los siguientes estudios, tener en cuenta estos aspectos, con el objetivo de establecer si existen diferencias determinadas por este factor frente a culturas de otras latitudes.

Dentro de las limitaciones de esta revisión del estado de la investigación, se debe considerar que aún no se reporta un gran número de estudios, lo que apenas permite una primera muestra de análisis. Asimismo, se incluyeron únicamente estudios de tipo cuantitativo, lo que podría estar limitando el tipo de hallazgos producto de investigaciones de carácter cualitativo o mixto. Se sugiere, a futuro, adelantar estudios de revisión sistemática, metaanálisis y análisis crítico.

## Referencias

- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M. y Nawaz, M. M. (2013). A social exchange perspective of the individual guanxi network. Evidence from Malaysian-Chinese employees. *Chinese Management Studies*, 7(1), 127-140. <https://doi.org/10.1108/17506141311307640>
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. y Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403. <https://doi.org/10.2189%2Fasqu.2005.50.3.367>
- Amabile, T. M. y Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. y Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Anderson, N., Potočník, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314527128>
- Anderson, N. R. y West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3%3C235::AID-JOB837%3E3.0.CO;2-C)



- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. y Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Avey, J. B., Palanski, M. E. y Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0610-2>
- Bahzar, M. (2019). Effects of green transformational and ethical leadership on green creativity, eco-innovation and energy efficiency in higher education sector of Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(6), 408-414.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. y Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baucus, M. S., Norton, W. I., Baucus, D. A. y Human, S. E. (2008). Fostering creativity and innovation without encouraging unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 97-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9483-4>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A. y Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Busse, C., Mahlendorf, M. D. y Bode, C. (2016). The ABC for studying the too-much-of-a-good-thing effect: A competitive mediation framework linking antecedents, benefits, and costs. *Organizational Research Methods*, 19(1), 131-153. <https://doi.org/10.1177/0149428115579699>
- Chen, A. S. Y. y Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chen, Y. S. y Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Cheng, B. S., Chou, L. y Farh, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1783.1/32506>
- Chicaiza-Becerra, L. A., Riaño, C. M. I., Rojas-Berrio, S. P. y Garzón, S. C. (2017). Revisión sistemática de la literatura en administración (Systematic literature review in management). *Documentos FCE-CID Escuela de Administración y Contaduría Pública*, 29. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3011931>
- Chughtai, A. A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership*, 12(2), 230-249. <https://doi.org/10.1177/0149271742715014558077>
- De Lucia, C., Balena, P., Melone, M. R. S. y Borri, D. (2016). Policy, entrepreneurship, creativity and sustainability: The case of 'principi attivi' ('Active ingredients') in Apulia region (southern Italy). *Journal of Cleaner Production*, 135, 1461-1473. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.068>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, 39-80. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60130-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60130-6)
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Duan, S., Liu, Z. y Che, H. (2018). Mediating influences of ethical leadership on employee creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(2), 323-337. <https://doi.org/10.2224/sbp.6160>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Farh, J. L., Lee, C. y Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0020015>
- Farmer, S. M., Tierney, P. y Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630. <https://doi.org/10.5465/30040653>
- Feng, J., Han, X., Liu, X. y Song, L. (2014). The right amount of ethics inspires: A cross level investigation of employee creativity. *Academy of Management Proceedings*, 1, 17773. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.17773abstract>
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L. y 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>
- Ferreira, J., Coelho, A. y Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- George, J. M. y Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gong, Y., Huang, J. C. y Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gu, Q., Tang, L. P. y Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1967-9>
- Gupta, V. y Singh, S. (2015). Leadership and creative performance behaviors in RyD laboratories: Examining the mediating role of justice perceptions. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 22(1), 21-36. <https://doi.org/10.1177/0149271742715014558077>
- Hoyt, C. L., Price, T. L. y Poatsy, L. (2013). The social role theory of unethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 712-723. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.001>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. y Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Ibrahim, H. I., Isa, A. y Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509-514. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00063-0)
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S. y Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>

- Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandai, S., Shahid, K. y Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management y Organization*, 24(3), 388-405. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.56>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. y De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. y De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 165-181. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.640773>
- Kalyar, M., Usta, A. y Shafique, I. (2020). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 61-80. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2019-0042>
- Kaufman, J. C. (2009). Creativity, intelligence, and culture: Connections and possibilities. En P. Meusburger, J. Funke y E. Wunder (Eds.), *Milieu of Creativity. Knowledge and Space* (Vol. 2, pp. 155-168). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9877-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9877-2_8)
- Khuntia, R. y Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287.da>
- Kim, W. G. y Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H. y Kang, M. (2017). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics y Behavior*, 28(2), 104-132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Lim, W. M. (2016). Creativity and sustainability in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 18, 161-167. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.02.001>
- Lind, E. A. y Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24006-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X)
- Lu, C. S. y Lin, C. C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 161-177. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1868-y>
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A. y Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality*, 41(9), 1409-1420. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.9.1409>
- Mai, Y., Zhang, W. y Wang, L. (2019). The effects of entrepreneurs' moral awareness and ethical behavior on product innovation of new ventures. Evidence from China. *Chinese Management Studies*, 13(2), 421-446. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0302>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. y Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Mayer, D. M., Nurmohamed, S., Treviño, L. K., Shapiro, D. L. y Schminke, M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 12(1), 89-103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.01.002>
- McMahon, S. R. y Ford, C. M. (2013). Heuristic transfer in the relationship between leadership and employee creativity. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 20(1), 69-83. <https://doi.org/10.1177%2F1548051812465894>
- Mehmood, S. (2016). Impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of trust and moderating role of creative self-efficacy. *Jinnah Business Review*, 4(2), 65-74.
- Mo, S., Ling, C.-D. y Xie, X.-Y. (2019). The curvilinear relationship between ethical leadership and team creativity: The moderating role of team fault lines. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 229-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3430-1>
- Neves, P. y Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Ng, T. W. H. y Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948-965. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0038246>
- Oldham, G. R. y Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Ott, M. y Pozzi, F. (2010). Towards a model to evaluate creativity-oriented learning activities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3532-3536. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.547>
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785503>
- Pučetaitė, R. (2014). Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: The mediating role of organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 231-235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.180>
- Ramos, M. H., Ramos, M. F. y Romero, E. (2003). Cómo escribir un artículo de revisión. *Revista de Postgrado de la VI Cátedra de Medicina*, 126. Recuperado de [https://med.unne.edu.ar/revistas/revista126/como\\_esc\\_articulo.htm](https://med.unne.edu.ar/revistas/revista126/como_esc_articulo.htm)
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. y Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rousseau, D. M. y McLean-Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450-461. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.43.3.450>
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Sarooghi, H., Libaers, D. y Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>
- Scott, S. G. y 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/10.2307/256701>
- Shafique, I., Ahmad, B. y Kalyar, M. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Shalley, C. E. y Lemoine, G. J. (2019). Leader behaviors and employee creativity: Taking stock of the current state of research. En C. Mainemelis, O. Epitropaky y R. Kark (Eds.), *Creative leadership. Context and prospect* (pp. 79-94). New York: Routledge.
- Shalley, C. E. y Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1-22. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2918>

- Sharif, M. M. y Scandura, T. A. (2014). Moral identity: Linking ethical leadership to follower decision making. En L. Neider y C. Schriesheim (Eds.), *Advances in authentic and ethical leadership: Research in management* (Vol. 10, pp. 155-190). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Shin, S. J. y Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1709-1721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709>
- Si, S. y Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(2), 299-320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B. y Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity. The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review, 41*(1), 113-132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Sumanth, J. J. y Hannah, S. T. (2014). Developing leadership capacity: An integration and exploration of ethical and authentic leadership antecedents. En L. L. Neider y C. A. Schriesheim (Eds.), *Advances in authentic and ethical leadership* (Vol. 10, pp. 25-74). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Tanner, C., Brügger, A., Van Schie, S. y Lebherz, C. (2010). Actions speak louder than words: The benefits of ethical behaviors of leaders. *Journal of Psychology, 218*(4), 225-233. <https://doi.org/10.1027/0044-3409/a000032>
- Tierney, P., Farmer, S. M. y Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology, 52*(3), 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tu, Y. y Lu, X. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 441-455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1509-x>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N. y Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 551-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Vera, C. O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz, 15*(1), 63-69.
- Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J. y Appienti, W. A. (2020). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. *The Journal of Creative Behavior, 55*(1), 241-254. <https://doi.org/10.1002/jocb.449>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. M. y Christensen-Salem, A. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wang, Y. D. y Sung, W. C. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics, 135*, 117-128. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2480-5>
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K. y He, X. (2014). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics, 130*(4), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2108-9>
- Zacher, H. y Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership y Organization Development Journal, 36*(1), 54-68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zhao, J., Sun, W., Zhang, S. y Zhu, X. (2020). How CEO ethical leadership influences top management team creativity: Evidence from China. *Frontiers in Psychology, 11*, 748. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00748>
- Zhou, J. y George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zhou, J. y Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. En J. J. Martocchio y G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 22, pp. 165-217). Oxford: Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)