

**Clima ético benevolente y autoeficacia laboral. La  
mediación de la motivación intrínseca y la moderación  
del compromiso afectivo en el sector eléctrico  
colombiano**

---

**Carlos Santiago-Torner**



Carlos Santiago-Torner

## **Clima ético benevolente y autoeficacia laboral. La mediación de la motivación intrínseca y la moderación del compromiso afectivo en el sector eléctrico colombiano**

**Resumen:** *El sector eléctrico colombiano cada vez recibe una mayor presión para que opere de una manera responsable. En ese sentido, un clima ético benevolente encaja con las expectativas de todas las partes interesadas. Asimismo, el compromiso afectivo, la motivación intrínseca y la autoeficacia son recursos personales imprescindibles para la sostenibilidad organizacional. Este artículo tiene como objetivo analizar el efecto moderador del compromiso afectivo y el mediador de la motivación intrínseca respecto a la relación entre clima ético benevolente y autoeficacia laboral. Se usa un modelo condicional, cuantitativo-correlacional. La muestra la componen 448 empleados con estudios universitarios. Un clima que se apoya en sentimientos de amistad, interés común y responsabilidad social regula las emociones y las impulsa en una clara dirección positiva, lo que nutre la identificación afectiva persona-organización y la motivación más íntima del empleado; además, ajusta e incrementa la autoeficacia laboral. El propiciar contextos laborales prosociales es prioritario en Colombia pues las organizaciones, y especialmente las públicas, no pueden apartar su mirada de los procesos éticos y de las necesidades sociales.*

**Palabras clave:** *clima ético, clima ético benevolente, autoeficacia laboral, motivación intrínseca, compromiso afectivo, sector eléctrico colombiano.*

**Clasificación JEL:** M10, J01, J20.

## **Benevolent ethical climate and work self-efficacy. The mediation of intrinsic motivation and the moderation of affective commitment in the Colombian electricity sector**

**Abstract:** *The Colombian electricity sector is increasingly under pressure to operate in a responsible manner. In this sense, a benevolent ethical climate fits the expectations of all interested parties. Likewise, affective commitment, intrinsic motivation and self-efficacy are essential personal resources for organizational sustainability. This article aims to analyze the moderating effect of affective commitment and the mediator of intrinsic motivation regarding the relationship between benevolent ethical climate and work self-efficacy. A conditional, quantitative-correlational model is used. The sample is made up of 448 employees with university studies. A climate that is supported by feelings of friendship, common interest and social responsibility regulates emotions and drives them in a clear positive direction, which nurtures the affective person-organization identification and the most intimate motivation of the employee; Furthermore, it is a source that adjusts work self-efficacy. Promoting prosocial work contexts is a priority in Colombia since organizations, and especially public ones, cannot take their eyes off ethical processes and social needs..*

**Keywords:** *Ethical climate, benevolent ethical climate, work self-efficacy, intrinsic motivation, affective commitment, Colombian electricity sector.*

<https://doi.org/10.17533/udea.le.n101a352366>



Este artículo y sus anexos se distribuyen por la revista *Lecturas de Economía* bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## **Climat éthique bienveillant et auto-efficacité au travail. La médiation de la motivation intrinsèque et la modulation de l'engagement affectif dans le secteur de l'électricité colombien**

**Résumé:** *Le secteur de l'électricité de la Colombie subit une pression croissante pour qu'il fonctionne de manière responsable. En ce sens, un climat éthique bienveillant correspond aux attentes de toutes les parties prenantes. De même, l'engagement affectif, la motivation intrinsèque et l'auto-efficacité sont des ressources personnelles essentielles à la pérennité de l'organisation. L'objectif de cet article est d'analyser l'effet modérateur de l'engagement affectif et le médiateur de la motivation intrinsèque en ce qui concerne la relation entre un climat éthique bienveillant et l'auto-efficacité au travail. Un modèle conditionnel, quantitatif-corrélationnel est utilisé. L'échantillon est composé de 448 salariés titulaires d'un diplôme universitaire. Un climat basé sur les sentiments d'amitié, d'intérêt commun et de responsabilité sociale régule les émotions et les conduit dans une direction clairement positive, ce qui nourrit l'identification affective entre la personne et l'organisation et la motivation la plus intime de l'employé ; De plus, il ajuste et augmente l'auto-efficacité au travail. La promotion des contextes de travail prosociaux est une priorité en Colombie parce que les organisations, et en particulier les organisations publiques, ne peuvent pas détourner les yeux des processus éthiques et des besoins sociaux.*


**Mots clés:** *climat éthique, climat éthique bienveillant, auto-efficacité au travail, motivation intrinsèque, engagement affectif, secteur de l'électricité colombien.*

### **Cómo citar / How to cite this item:**

Santiago-Torner, C. (2024). Clima ético benevolente y autoeficacia laboral. La mediación de la motivación intrínseca y la moderación del compromiso afectivo en el sector eléctrico colombiano. *Lecturas de Economía*, 101, 235-269.

<https://doi.org/10.17533/udea.le.n101a352366>

# **Clima ético benevolente y autoeficacia laboral. La mediación de la motivación intrínseca y la moderación del compromiso afectivo en el sector eléctrico colombiano**

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

–Introducción. –I. Revisión de literatura. –II. Metodología. –III. Resultados. –IV. Discusión de resultados. –Conclusiones. –Anexo. –Declaración de ética. –Referencias.

*Primera versión recibida el 15 de enero de 2023; versión final aceptada el 25 de octubre de 2023*

## **Introducción**

El clima ético es un componente decisivo cuando una organización define el modelo de comportamiento que quiere utilizar para relacionarse tanto interna como externamente. De hecho, el ecosistema de integridad que percibe el empleado delimita ciertos estados de ánimo, que actúan como un mecanismo de regulación común, e influyen significativamente en los resultados empresariales (Teresi et al., 2019). Por lo tanto, el clima ético busca evitar actitudes distorsionadas a través de un marco que estimula acciones laborales ejemplares (Newman et al., 2017).

En particular, el clima ético benevolente impulsa una atmósfera moral con una mirada hacia la sociedad y sus necesidades. Sin embargo, su adopción depende principalmente de la relación afectiva que tiene el empleado con la organización. En realidad, el compromiso afectivo determina la implicación del individuo con los valores que transmite el medio ambiente corporativo y ese sentido de pertenencia explica la puesta en práctica de un clima prosocial (Pradesa et al., 2019). Además, Guerci et al. (2015) precisan que la capacidad de contribuir éticamente también depende de una clara estimulación intrínseca y que esta puede inhibirse por un contexto social negativo. Por consiguiente, entender en qué condiciones un clima ético

---

<sup>a</sup> *Carlos Santiago-Torner*: investigador de la Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña, Facultad de Economía, Cataluña, España. Dirección electrónica: carlos.santiago@uvic.cat <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

benevolente progresa es crucial para la efectividad individual y empresarial (Gumusluoglu et al., 2020). Específicamente, este tipo de clima se caracteriza por tomar decisiones inclusivas que buscan el bienestar de la comunidad a través de maximizar el cuidado de sus integrantes mediante conductas socialmente responsables (Derin et al., 2022).

Bajo ese planteamiento inicial nace esta investigación. Concretamente, en Colombia que es una de las principales economías emergentes de América Latina. En esa dirección su sector eléctrico tiene un papel prioritario, pues traspasa todas las líneas de un segmento industrial común, e influye en el resto de los ámbitos económicos del país al abastecerlos de un bien irremplazable como es el energético. Además, su visión es pública y abiertamente prosocial. Por esa razón, dentro de este contexto es imprescindible que una conducta ética explícita y voluntaria desarrolle un clima de trabajo donde la integridad anticipe comportamientos visiblemente desviados (Derin et al., 2022). De hecho, entre los compromisos adquiridos para este año 2023 destaca el diseño y la difusión de un esquema de riesgos anticorrupción alimentado a través de las buenas prácticas, y entre ellas sobresale la construcción de un clima ético donde la percepción de justicia, en todos sus procesos, sea predominante (Gumusluoglu et al., 2020). Esta corriente colectiva nace en el año 2015 con el objetivo de integrar ciertos principios empresariales, para contrarrestar el soborno, emitidos por la organización Transparencia Internacional. En ese sentido, se construyen diferentes mapas de riesgo frente a la corrupción que limitan las prácticas fraudulentas a nivel interno y también respecto a posibles competidores. Además, el sector industrial analizado se caracteriza por utilizar la creatividad y la innovación como herramientas esenciales para cumplir con sus objetivos (Santiago-Torner, 2023h). La matriz energética en Colombia no puede depender de ciertos fenómenos ambientales que frenan su expansión. Por este motivo, necesita integrar dentro de su fuerza de trabajo un personal con características individuales, orientadas a un compromiso pleno con las dificultades que presenta la sociedad, y también con unas capacidades profesionales definidas que aporten ideas originales e innovadoras al afrontar problemas de difícil solución. En realidad, este escenario de progreso y madurez conjunta conduce a una mayor motivación y a un rendimiento basado en la eficacia.

En consecuencia, un clima ético con una perspectiva benevolente es el indicado pues pone de relieve a la comunidad y su responsabilidad social (Blome & Paulraj, 2013). En realidad, Derin et al. (2022) opinan que las actividades que implican el uso de una responsabilidad social empresarial (CSR) traspasan los límites organizacionales. Por lo tanto, en un clima ético benevolente los empleados adoptan criterios integradores que tienen en cuenta los intereses, las relaciones de amistad y el bienestar, no solo de la mayoría de los miembros del grupo, sino también de la sociedad en general (Coetzee et al., 2019).

A su vez, Haider et al. (2019) suponen que los empleados que trabajan en sectores públicos tienen un nivel superior de altruismo, lo que se traduce habitualmente en mayores rangos de motivación intrínseca.

Por ejemplo, la identidad organizacional o el sentido de responsabilidad son estímulos inherentes al individuo que conjuntamente moldean su compromiso afectivo (Demirtas & Akdogan, 2015; Pradesa et al., 2019). Por último, Swanepoel et al. (2015) deducen que la autoeficacia es parte circunstancial del éxito o fracaso de un proyecto cuyo propósito es el cambio de comportamiento organizacional. Además, consideran que la escrupulosidad es un rasgo personal necesario pues repercute en el desempeño mediante una influencia positiva sobre la autoeficacia. Superando esta primera idea es crítico el poder analizar de qué forma un clima caracterizado por las relaciones de amistad, el interés general y la CSR tiene efecto sobre la persistencia individual, para dejar atrás contratiempos y lograr objetivos difíciles, mediante un fuerte sentimiento de autoeficacia. En esa misma línea, la etapa postpandemia ha reenfocado a las organizaciones hacia una voluntad expresa de promover el bienestar y el compromiso emocional entre sus empleados (Mihalache & Mihalache, 2022). De forma natural, cuando el trabajador enfoca gran parte de sus recursos emocionales, psicológicos o físicos en una única dirección, es más fácil que las organizaciones logren sus metas más importantes. Por todas esas razones, este artículo tiene como principal objetivo entender como un clima ético benevolente influye en la autoeficacia laboral mediante la ayuda de dos fuerzas que actúan casi simultáneamente como son la motivación intrínseca —mediador— y el compromiso afectivo —moderador—. Para esta finalidad se utiliza un modelo condicional, cuantitativo-correlacional.

Este artículo pretende contribuir a la literatura existente de una manera relevante y se distingue de investigaciones anteriores por diferentes motivos. En primer lugar, la relación entre un clima ético específico, como el benevolente, y la autoeficacia laboral no ha despertado interés entre la comunidad científica y, paradójicamente, no se han encontrado estudios de contraste. De hecho, solo un reducido número de análisis establecen alguna relación entre clima ético y autoeficacia (Ghani et al., 2019; Oh et al., 2022; Swanepoel et al., 2015; Tanner et al., 2015).

En segundo lugar, aunque los vínculos entre clima ético y compromiso organizacional (Demirtas & Akdogan, 2015; Pradesa et al., 2019; Zagenczyk et al., 2021) o compromiso y autoeficacia (Albrecht & Marty, 2020; Erum et al., 2020) han sido ampliamente estudiados, el efecto moderador del compromiso afectivo, como un mecanismo que explica cuando el clima ético se relaciona con la autoeficacia, es una novedad. Por último, la relación entre clima ético y motivación (Guerci et al., 2015; Otake-Ebede et al., 2020; Potipiroon & Wongpreedee, 2021) o motivación intrínseca y autoeficacia (Çetin & Aşkun, 2018; Klaijnsen et al., 2018; Reaves & Cozzens, 2018; Shin, 2018) han sido analizadas independientemente. Sin embargo, esta investigación explica cómo o por qué el clima ético benevolente se implica con la autoeficacia laboral a través de la motivación intrínseca como constructo mediador. Todo esto explica la originalidad de esta investigación y los vacíos de conocimiento que pretende cubrir.

## **I. Revisión de literatura**

### ***A. Clima ético benevolente y autoeficacia laboral***

Un clima solidario, cuyos criterios básicos de reflexión se orientan hacia las personas y sus intereses, influye positivamente en la satisfacción laboral (Blome & Paulraj, 2013). De hecho, la benevolencia apunta hacia las decisiones organizacionales que tienen en cuenta las relaciones de amistad, los sentimientos colectivos y la CSR (Derin et al., 2022). En ese sentido, los sectores económicos son los que administran el conocimiento de forma minuciosa, pues dependen de la eficiencia innovadora de sus miembros,

promueven una mayor cantidad de cooperaciones internas y externas. Por lo tanto, es más probable que los empleados tengan en cuenta las necesidades de las personas con quienes interactúan y ese contexto emocional de seguridad psicológica favorezca el afecto y la empatía en varios sentidos (Oh et al., 2022). Además, Blome y Paulraj (2013) piensan que la benevolencia se enfoca más en el rendimiento y en el impacto de la conducta organizacional que en las buenas intenciones o en una correcta predisposición inicial. Por esa razón, un entorno positivo se transforma en un componente situacional que influye en la toma de decisiones, dado que la percepción de autoeficacia se ajusta al alcance percibido de las posibles consecuencias; es decir, que un clima benevolente especifica la forma de coordinar habilidades y destrezas para alcanzar la meta deseada mediante un fuerte reflejo de seguridad personal y ética (Tanner et al., 2015). En realidad, los comportamientos premeditados son los que exceden las normas establecidas y buscan satisfacer las expectativas sociales bajo nuevos criterios éticos.

Desde ese punto de vista, el poder comprender en qué condiciones ambientales la autoeficacia tiene un desarrollo óptimo es crítico pues se ha demostrado su contribución en el desempeño laboral (Swanepoel et al., 2015). La autoeficacia, hace referencia a las convicciones individuales necesarias para generar resultados exitosos independientemente de los posibles factores adversos (Nam et al., 2011). Por consiguiente, un clima centrado en el bienestar puede confluir con la autoeficacia individual a través de dinámicas laborales que incentiven la autorregulación y una mayor flexibilidad para resolver situaciones de forma independiente. En realidad, las personas autoeficaces suelen tener una mayor confianza personal e interpretan el medio ambiente bajo una lente positiva que les proporciona una alta satisfacción laboral. En ese sentido, un entorno de trabajo constructivo necesita un clima en que la confianza y la amistad estimulen un sistema laboral que permita respuestas efectivas (Ghani et al., 2019).

Por último, Latif et al. (2020) consideran que la CSR fomenta una fuerte identidad social en el empleado cuando éste es consciente de los esfuerzos relevantes, hacia la comunidad, realizados por la organización lo que conduce a la generación y mejora de la autoeficacia (Guan & So, 2016).



En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

*H1.* Un clima ético benévolo influye positivamente en la autoeficacia de los empleados profesionales.

### ***B. Papel moderador del compromiso afectivo***

Las acciones de los sectores públicos hacia la autorresponsabilidad necesitan tener en cuenta controles organizacionales internos. A tal efecto, el clima ético especifica un funcionamiento compartido, que guía los movimientos y las decisiones éticas de los integrantes de la organización (Pradesa et al., 2019). Por lo tanto, un clima benévolo que tiende al bienestar y a la satisfacción del empleado es fácil que despierte sentimientos de identidad, transparencia y adhesión emocional (Demirtas & Akdogan, 2015; Pradesa et al., 2019). En ese sentido, Simha & Cullen (2012) destacan el papel de un clima ético enfocado en el ser humano, dentro del proceso de identificación emocional y cognitiva del empleado, y que su naturaleza ejerce una fuerte influencia sobre el compromiso afectivo.

De hecho, el priorizar las oportunidades de amistad en el lugar de trabajo tiene implicaciones significativas en el proceso de intercambio social persona-organización, ya que al ser entidades separadas psicológicamente dependen de una realimentación continua en ambas direcciones (Zagenczyk et al., 2021). En realidad, el sentimiento de amistad es una necesidad emocional que se relaciona con la seguridad afectiva y satisface las necesidades psicológicas de los empleados al reducir las tensiones interpersonales y el estrés laboral. Por lo tanto, la idea de amistad tiene un efecto en la predisposición actitudinal del trabajador haciendo que este pueda enfocar gran parte de sus recursos emocionales en una única dirección a través de una fuerte interacción afectiva con la organización y sus miembros (Coetzee et al., 2019).

Así mismo, el impulsar valores socialmente responsables compromete afectivamente al empleado, pues se define un hábitat de objetivos compartidos donde el trabajador amplía su sentido de pertenencia al estar convencido que su contribución va más allá de los límites organizacionales (Latif et al., 2020).

Por otro lado, Albrecht y Marty (2020) concluyen que la tendencia frecuente hacia la confianza, la percepción ética y los estados emocionales optimistas que unen dedicación, pertenencia y afecto, a través del compromiso, son útiles para que los empleados tengan sentimientos positivos de autoeficacia en el trabajo.

La autoeficacia es un recurso personal que tiene la capacidad de explicar comportamientos y las fuentes que la definen. Además, se fortalece cuando la sensación de competencia se ajusta con otras conductas similares que han sido observadas y han finalizado con éxito. Por último, depende del contexto y de ciertos estímulos positivos; es decir, estados de ánimo que regulen el estrés y maximicen la experiencia laboral (Guan & So, 2016). Por esta razón, un clima de motivación prosocial como el benevolente tiene un efecto satisfactorio sobre la autoeficacia cuando los empleados valoran su trabajo como una actividad relevante que mejora su compromiso afectivo, a medida que se amplía el vínculo emocional miembro-organización (Albrecht & Marty, 2020; Erum et al., 2020).

Por consiguiente, se proponen las siguientes hipótesis:

*H2.* El compromiso afectivo influye positivamente en la autoeficacia de los empleados profesionales.

*H3.* El compromiso afectivo modera la relación entre clima ético benevolente y autoeficacia. A mayor percepción de compromiso afectivo, más importante será la influencia positiva de un clima ético benevolente sobre la autoeficacia de los empleados profesionales.

### ***C. Papel mediador de la motivación intrínseca***

Las industrias se convierten en actores sociales responsables de las conductas, éticas o no éticas, de sus trabajadores. Por esa razón, el clima ético benevolente necesita influir sobre el comportamiento organizacional. Sin duda, el clima laboral y en concreto el ético define la identificación emocional del individuo respecto a las prácticas y procedimientos de un sistema (Guerci et al., 2015). Por lo tanto, un clima fundamentado en valores morales que incide en la satisfacción laboral y en el trato equitativo predice adecuadamente la motivación intrínseca del individuo (Gheitani et al., 2019).

De hecho, el clima ético benevolente crea un escenario organizacional propicio para que la confianza prolifere, como un lazo que no solo une la relación entre supervisor y empleado, sino que también fortalece los vínculos de amistad e interés entre todos sus miembros (Otake-Ebede et al., 2020). En esa dirección, Radel et al. (2010) consideran que la motivación intrínseca se difunde por contagio social; es decir, que las relaciones de amistad pueden desarrollarse a través de una motivación intrínseca compartida. En realidad, las personas activamente motivadas mejoran sus interacciones, experimentan una mayor autonomía y amplían la autopercepción de competencia lo que se traduce en experiencias emocionales positivas (Çetin & Aşkun, 2018).

Con frecuencia, los climas de cooperación, en los que cada individuo tiene en cuenta el bienestar del otro, construyen sensibilidades compartidas y sentimientos positivos hacia la tarea (Otake-Ebede et al., 2020). Además, Zagenczyk et al. (2021) creen que un clima benévolo facilita la autonomía laboral. Desde luego, el ser autosuficiente es parte de un diseño adecuado del puesto de trabajo que empodera y motiva de forma intrínseca al empleado mediante un proceso de mejora continua (Potipiroon & Wongpreedee, 2021). En esa dirección, Deci y Ryan (2012) exploran, mediante la teoría de autodeterminación (SDT), las necesidades psicológicas inherentes al individuo que explican el modo en que la motivación individual se integra con la personalidad y en qué entornos esos procesos se promueven naturalmente. Bajo estas condiciones, descubren tres necesidades básicas: competencia, autonomía y relación, que son indispensables para el óptimo desarrollo del bienestar social y personal del individuo (Haider et al., 2019). Por último, Hao et al. (2018) coinciden en que los climas que fomentan la interacción entre individuos —incluyendo iniciativas de CSR— amplían los rangos de motivación intrínseca de los empleados. Por lo tanto, un clima benévolo se asocia satisfactoriamente con las condiciones emocionales necesarias para que la motivación intrínseca prospere.

Por otro lado, Çetin y Aşkun (2018) reflexionan sobre el papel de la motivación intrínseca como mediador entre la personalidad y la autoeficacia. Posiblemente, la percepción de competencia pone en contacto el interés por la tarea y la capacidad necesaria para poderla desempeñar eficazmente. Sin duda, la autoeficacia necesita un activador motivacional para realizar

una acción que necesita esfuerzo, tiempo y persistencia para solucionar situaciones severas y complejas. De hecho, Shin (2018) está convencido que la motivación es un subcomponente de la autoeficacia; es decir, la fuerza que inicia la acción y determina su dirección e intensidad con un alto grado de competencia. Para concluir, Reaves y Cozzens (2018) establecen una conexión entre expectativas de éxito, motivación intrínseca y autoeficacia. En otras palabras, la anticipación del posible resultado motiva al individuo para desempeñarse con eficacia (Klaeijsen et al., 2018).

De esta manera, se propone la siguiente hipótesis:

*H4.* La motivación intrínseca media adecuadamente la relación entre un clima ético benévolo y la autoeficacia de los empleados profesionales.

## II. Metodología

### *A. Participantes*

En el estudio participan 448 empleados del sector eléctrico colombiano. Una característica común es que todos están trabajando de forma remota, al menos, un día por semana. Los participantes están vinculados a seis de las más grandes empresas del país. El cálculo de la muestra se hizo de forma no probabilística por conveniencia. Teniendo en cuenta el tamaño inicial de la población estudiada y con un nivel de confianza del 95% se obtuvo un número ideal de participantes por debajo de 400, cantidad que la investigación sobrepasó ampliamente. Se utilizó el software estadístico STATA.

Se obtuvo la siguiente distribución, 273 (61%) hombres y 175 (39%) mujeres. La dispersión por edades fue la siguiente: 84 (18,7%) de 20 a 29 años; 164 (36,5%) de 30 a 39; 119 (26,6%) de 40 a 49; 69 (15,4%) de 50 a 59 y finalmente 12 (2,7%) de 60 a 69. Por áreas de trabajo 251 (56%) están en el core del negocio y 197 (44%) son parte del personal de apoyo. Por contrato 364 (81,3%) lo tienen indefinido lo que permite suponer una alta estabilidad laboral. Esa primera sensación se confirma al comprobar que 280 (62,5%) tienen una antigüedad superior a los cuatro años. Todos los participantes tienen estudios universitarios y 257 (57,4%) formación de posgrado. En tanto, 188 (42%) no tienen hijos. La mayoría de los núcleos

familiares están compuestos por 1 a 2 personas; 193 (43 %) o por 3 a 4 personas; 208 (46 %). Es importante que 307 (68,5 %) tienen vivienda propia. Además, 379 (84,59 %) viven en estratos socioculturales medios o altos. De los encuestados, 377 (84 %) tienen algún tipo de deuda y solo 46 (10,2 %) alguna enfermedad crónica. Por último, la mayoría 438 (97,76 %) descansa entre 4 y 8 horas y 286 (64 %) prefieren el trabajo desde casa que el presencial.

## **B. Instrumentos<sup>1</sup>**

*Variables control:* se utilizan el sexo y la antigüedad organizacional. Posiblemente los empleados con más tiempo de adaptación a un clima benevolente sean más autoeficaces. La antigüedad se midió a través de rangos que iban desde 0 a 1 año hasta más de 13 años. A la variable sexo se le atribuyeron los siguientes códigos (0) hombre; (1) mujer.

*Clima ético benevolente:* escala unidimensional obtenida del cuestionario con diferentes dimensiones propuesto por Víctor y Cullen (1988). La integran 11 ítems y el Alpha de Cronbach inicial es de 0,85. Se divide en tres subescalas o percepciones: amistad, compuesta por tres preguntas; interés de equipo, compuesto por cuatro preguntas y responsabilidad social corporativa, integrada por cuatro preguntas. Utilizada entre otros por Santiago-Torner (2023a, 2023d) con una consistencia interna de 0,88. Se evalúan los comportamientos internos y externos que tienden a lo prosocial. Esta investigación alcanza un Alpha de Cronbach de 0,88.

*Motivación intrínseca:* escala de una única dimensión establecida por Tierney et al. (1999), integrada por 5 ítems y un Alpha de Cronbach inicial de 0,74. Usada entre otros por Santiago-Torner (2023b, 2023e) o Santiago-Torner y Muriel Morales (2023) con una consistencia interna de 0,90 y una escala de siete opciones. Se evalúa el interés para realizar una tarea sin estímulos externos. Este estudio consigue un alfa de Cronbach de 0,90.

*Compromiso afectivo:* escala de una sola dimensión sugerida por Meyer et al., (1993), integrada por seis preguntas y un Alpha de Cronbach inicial de 0,82. Se midió a través de una escala likert de siete niveles. Constructo utilizado

---

<sup>1</sup> Ver Tabla A1 del anexo.

entre otros por Santiago-Torner (2023c, 2023f) con una consistencia interna de 0,86. Se analizan los vínculos emocionales y de adhesión entre empleado-organización. Este estudio consigue un alfa de Cronbach de 0,86.

*Autoeficacia:* escala de una sola dimensión propuesta por Schaufeli et al. (1996), integrada por seis preguntas y un Alpha de Cronbach inicial cercano al 0,90. Se midió a través de una escala likert de cuatro niveles. Constructo aplicado por Salanova y Schaufeli (2000) con una consistencia interna de 0,80. Se mide las capacidades y conocimientos especiales para alcanzar exitosamente un resultado. Este estudio consigue un alfa de Cronbach de 0,89.

### ***C. Procedimiento***

Todo el estudio se llevó a cabo entre marzo y diciembre de 2021. Inició con una serie de invitaciones a las acciones comunales que organiza el sector eléctrico colombiano, esta iniciativa integra a más de 35 organizaciones de todo el país. Su principal motivación es erradicar los comportamientos deshonestos y la corrupción mediante estilos de gestión éticos que deriven en climas permeados por valores y acciones íntegras que a su vez impacten en todo el país. Inicialmente fueron 18 las organizaciones que mostraron interés en el proyecto, siendo 6 las que al final participaron. Los datos se recolectaron entre septiembre y diciembre de 2021. Este proceso quedó registrado a través del siguiente código (170:2021). Se utilizó Microsoft Forms para elaborar el cuestionario y el tiempo promedio de respuesta estuvo en torno a los 30 minutos.

### ***D. Análisis de datos***

En un primer momento se evalúa el alcance de variación del método común (CMV). Este inconveniente se presenta al recolectar las diferentes variables ya sean dependientes o independientes a través de una sola fuente. Atendiendo parcialmente las indicaciones de Podsakoff et al. (2012) se utilizan seis fuentes informantes. En segundo lugar, para ejercer un cierto control sobre el efecto contextual las encuestas se distribuyeron en días diferentes y se

mezcla el orden de las preguntas pues cada organización tiene un cuestionario propio. Lo que no es posible hacer es medir las variables dependientes e independientes en diferentes momentos. Por último, el análisis factorial confirmatorio (AFC) evalúa la integración de todos los ítems mediante la macro AMOS V.24. El modelo ajusta correctamente  $CMIN/DF = 2,57$ ;  $RMSEA = 0,053$ ;  $SRMR = 0,61$ ;  $NFI = 0,92$ ,  $CFI = 0,90$ ;  $TLI = 0,91$  según parámetros establecidos por Orçan (2018).

Posteriormente se ejecutan los análisis de regresión múltiple utilizando la macro PROCESS V.3.5. Para este cometido se hace uso del modelo 5 propuesto por Hayes (2018) – (mediación/moderación) con un IC del 95 % y un muestreo *bootstrapping* de 10.000. Respecto a los inconvenientes de colinealidad se verifica que los índices VIF sean inferiores a 5.

### III. Resultados

En una fase inicial (Tabla 1), se realiza el cálculo de la información descriptiva y de las correlaciones de Pearson a través del paquete estadístico SPSS V.25, también se incluye la validez discriminante (diagonal). La Tabla 2 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: primero, confiabilidad compuesta (CFC); segundo, varianza media extraída (AVE); tercero, 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 que asegura la fiabilidad de los constructos utilizados. Los factores AVE se sitúan entre el 38 y 73 % lo que es significativo. Para que exista una validez discriminante la raíz cuadrada de AVE tiene que ser mayor las correlaciones de Pearson entre variables, lo que ocurre ampliamente (Fornell & Larcker, 1981).

La Tabla 3 muestra el análisis condicional para verificar las diferentes hipótesis. El efecto indirecto es significativo siempre y cuando no incluya el 0 entre los intervalos (LLCI o ULCI). El coeficiente  $R^2$  es un indicador de idoneidad del modelo de regresión sugerido y justifica el 42 % de la varianza - variable dependiente autoeficacia (SE). ( $R^2 = 0,412$ ,  $F = 67,50$ ,  $p < 0,001$ ).

**Tabla 1.** *Correlación entre Variables, Ítems, Media, Desviación Estándar (n = 448) IC (95 %)*

	N	M	SD	S	A	BEC	IM	AC	SE
Sexo (S)	1	1,39	0,48						
Antigüedad (A)	1	3,58	1,84	0,04					
Clima Ético Benevolente (BEC)	11	55	12,1	-0,01	-0,14**	<b>0,62<sup>1</sup></b>			
Motivación Intrínseca (IM)	5	27,08	3,05	-0,12**	-0,03	0,36**	<b>0,85</b>		
Compromiso Afectivo (AC)	6	29,81	3,82	0,08	0,07	0,34**	0,29**	<b>0,83</b>	
Autoeficacia (SE)	6	28,52	3,92	0,01	0,09	0,37**	0,55**	0,43**	<b>0,81</b>

*Nota:* <sup>1</sup>La raíz cuadrada de AVE se muestra en la diagonal.

*Fuente:* elaboración propia.

**Tabla 2.** *Validez convergente y discriminante*

	ALPHA <sup>1</sup>	CR <sup>2</sup>	CFC <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	DV <sup>5</sup>
Clima Ético Benevolente	0,88	> 1,96	0,75	0,38	0,62
Motivación Intrínseca	0,90	> 1,96	0,87	0,73	0,85
Compromiso Afectivo	0,86	> 1,96	0,83	0,69	0,83
Autoeficacia	0,89	> 1,96	0,86	0,65	0,81

*Nota:* <sup>1</sup>Alfa de Cronbach. <sup>2</sup>Coefficientes críticos. <sup>3</sup>Confiabilidad compuesta. <sup>4</sup>Varianza promedio extraída.

<sup>5</sup>Validez Discriminante.

*Fuente:* elaboración propia.

Los diferentes análisis de regresión justifican las hipótesis planteadas en este orden (Tabla 3; Figura 1):

*H1. Un clima ético benévolo influye positivamente en la autoeficacia de los empleados profesionales, se verifica a través de la ruta c1'(B = 0,38; t = 6,03; p < 0,01). H2. El compromiso afectivo influye positivamente en la autoeficacia de los empleados profesionales, se confirma con la ruta c2'(B = 0,53; t = 11,83; p < 0,01). H3. El compromiso afectivo modera la relación entre clima ético benevolente y autoeficacia. A mayor percepción de compromiso afectivo, más importante será la influencia positiva de un clima ético benevolente sobre la autoeficacia de los empleados profesionales, se comprueba mediante la ruta c3'(B = 0,03; t = 3,92; p < 0,05) y los efectos condicionales*



bajo (25) ( $B = 0,05$ ;  $t = 2,54$ ;  $p < 0,05$ ); medio (30) ( $B = 0,08$ ;  $t = 3,92$ ;  $p < 0,001$ ) y alto (35) ( $B = 0,10$ ;  $t = 3,80$ ;  $p < 0,01$ ). H4. La motivación intrínseca media adecuadamente la relación entre un clima ético benévolo y la autoeficacia de los empleados profesionales, se comprueba mediante a ruta ai ( $B = 0,16$ ;  $t = 8,26$ ;  $p < 0,01$ ) y la ruta bi ( $B = 0,45$ ;  $t = 10,67$ ;  $p < 0,01$ ).

**Tabla 3.** Análisis de mediación y moderación BEC<sup>1</sup> vs. SE<sup>2</sup> 95 % (IC)(R<sup>2</sup> = 0,412)  
( $f^2 = 0,652$ ; Ato)

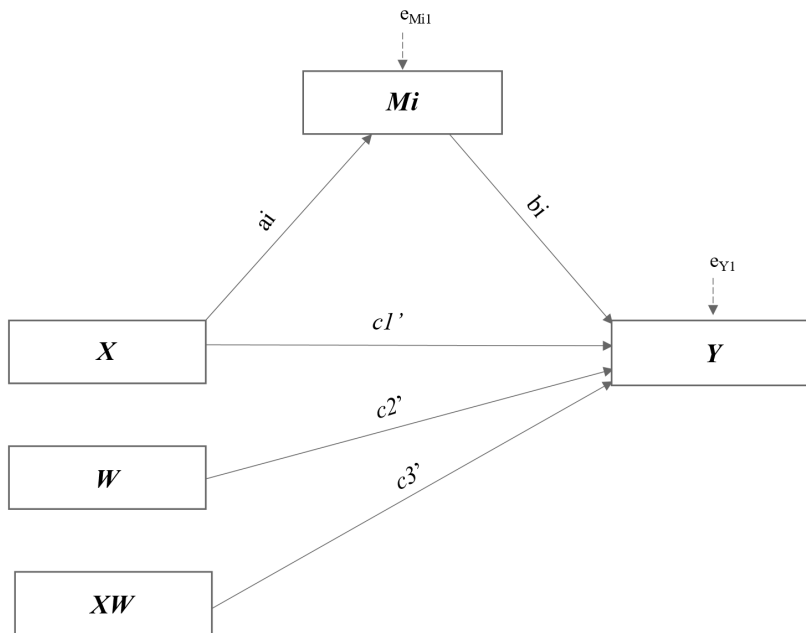
Effect	Ruta	$\beta$	$p$	$t$	ES	LLCI	ULCI
Efecto BEC-IM <sup>3</sup>	ai	0,16	0,01	8,26	0,02	0,12	0,20
Efecto IM-SE	bi	0,45	0,01	10,67	0,04	0,37	0,93
Efecto BEC-SE	c1'	0,38	0,01	6,03	0,08	0,23	0,67
Efecto AC <sup>4</sup> -SE	c2'	0,53	0,01	11,83	0,15	0,42	0,97
Efecto BECxAC-SE	c3'	0,03	0,01	3,92	0,02	0,01	0,05
Covariable Sexo-IM		-0,76	0,01	-2,78	0,27	-1,29	-0,22
Covariable Antigüedad-IM		0,05	0,49	0,69	0,07	-0,09	0,19
Covariable Sexo-SE		0,19	0,43	0,80	0,24	-0,28	0,67
Covariable Antigüedad-SE		0,19	0,01	2,89	0,06	0,06	0,32
Efecto directo condicional	Bajo (25)	0,05	0,01	2,54	0,02	0,01	0,09
BEC-SE (moderador AC).	Medio (30)	0,08	0,01	3,93	0,02	0,04	0,12
$X - Y = c1' + c3'W$	(35)	0,10	0,01	3,80	0,03	0,05	0,16
Efecto indirecto (xy)							
BEC-IM-SE (mediador IM).		0,07	< 0,05	—	0,01	0,04	0,10
X-Y mediante $M_i = aibi$							

Nota: <sup>1</sup>Clima ético benévolo. <sup>2</sup>Autoeficacia. <sup>3</sup>Motivación intrínseca. <sup>4</sup>Compromiso Afectivo.  $f^2 = 0,02$  (bajo),  $f^2 = 0,15$  (mediano),  $f^2 = 0,35$  (alto).

Fuente: elaboración propia.

La Figura 1 representa el diagrama estadístico utilizado junto con los efectos indirectos (mediación) y directos condicionales (moderación). La Figura 2 reproduce los resultados de los diferentes análisis de regresión a través de coeficientes no estandarizados.

**Figura 1.** Diagrama estadístico modelo 5 Hayes (2018)



Efecto indirecto  $X$  sobre  $Y$  a través  $Mi = ai bi$

Efecto directo condicional  $X$  sobre  $Y = c1' + c3'W$

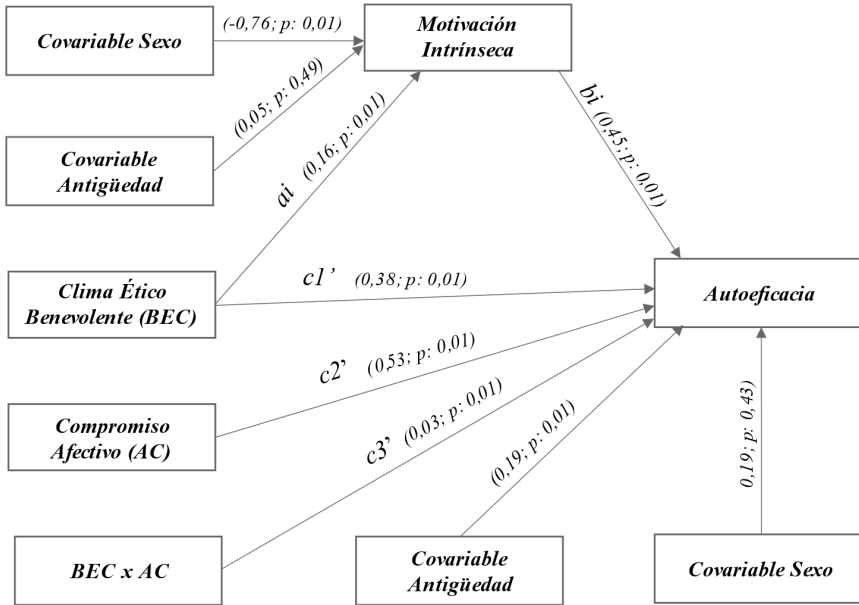
$Mi = a0 + a1X$

$Y = b0 + b1M + c1'X + c2'W + c3'XW$

Fuente: elaboración propia.

A continuación, la Figura 3 interpreta la moderación del compromiso afectivo ( $W$ ) en función de la relación entre clima benévolo ( $X$ ) y autoeficacia laboral ( $Y$ ) mediante los valores que proporciona la macro *Process* para la variable  $W$  en función de la puntuación media  $+/-$  1 veces su desviación estándar. Estos rangos son (1). Bajo (25). (2). Medio (30). (3). Alto (35). La Figura 4 escenifica el efecto condicional de  $X$  sobre  $Y$  para los diferentes valores que adopta la variable  $W$  con la técnica Johnson-Neyman, quedando el 91 % de la muestra dentro del cuadrante superior derecho cuando  $W$  es igual o inferior 23,483.

**Figura 2.** Resultados análisis de regresión (coeficientes no estandarizados)

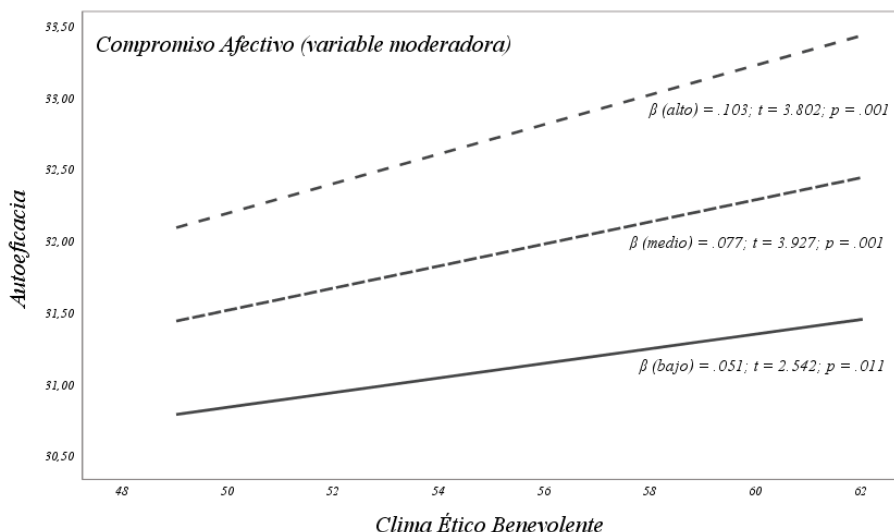


Fuente: elaboración propia.

#### IV. Discusión de resultados

Esta investigación pretende aportar a la literatura existente desde diferentes puntos de vista. En primer lugar, un clima ético benévolo se asocia con la autoeficacia laboral —hipótesis 1—. Aunque una persona autoeficaz es capaz de alterar el contenido de una realimentación negativa y transformarlo en una respuesta adaptativa que mejore su desempeño (Ghani et al., 2019), esta investigación pone de manifiesto que un clima ético benévolo influye directamente en el comportamiento individual y despierta una fuerte sensación de autoeficacia. De hecho, Teresi et al. (2019) concluyen que un clima de amistad conduce a posturas intencionales que promueven no solo la identificación organizacional sino también firmes actitudes de rechazo frente a nuevas alternativas profesionales, lo que detiene posibles intenciones de rotación. Por lo tanto, un clima que regula las emociones y las impulsa en una clara dirección

**Figura 3.** Efecto moderador compromiso afectivo (bajo, medio y alto)

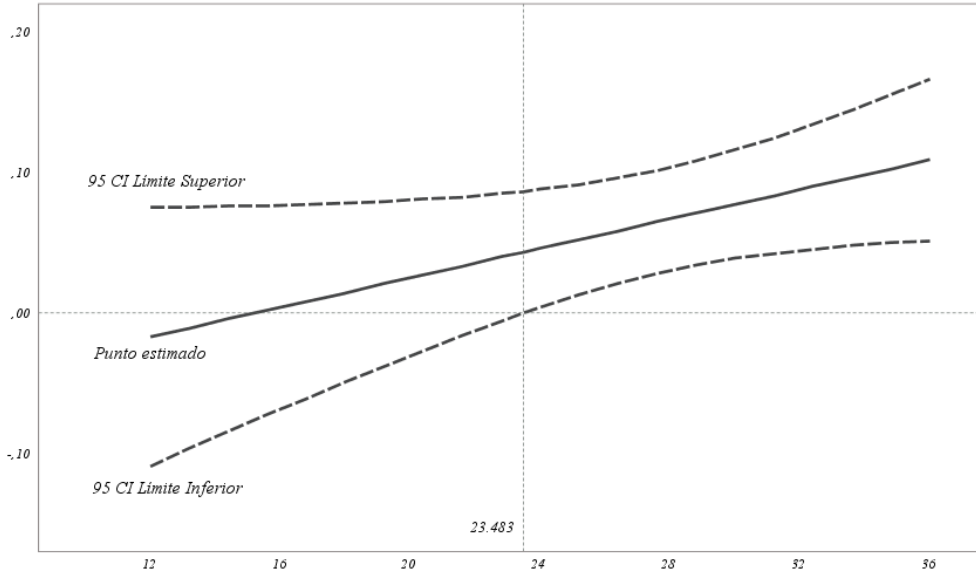


Fuente: elaboración propia.

positiva se convierte en un instrumento clave para la motivación individual y en una fuente que ajusta la eficacia individual (Guan & So, 2016).

En ese sentido, Oh et al. (2022) consideran que un clima ético solidario, con una clara vocación hacia la responsabilidad social, influye simultáneamente en el comportamiento del empleado y en su confianza hacia la organización, lo que facilita la cooperación entre sus miembros para garantizar un crecimiento orgánico sostenido. En consecuencia, un entorno dirigido al bienestar y a la satisfacción del empleado es probable que impulse la creencia de poder hacer frente a cualquier demanda ambiental con eficacia. En realidad, la autoeficacia funciona como una respuesta que tiene su origen en un estímulo externo y cuando este es positivo, es posible, que implique un mayor interés y capacidad de control sobre la actividad laboral a través de un firme equilibrio emocional (Albrecht & Marty, 2020; Santiago-Torner, 2023g). En cambio, un ambiente laboral adverso puede debilitar la percepción de capacidad y que el individuo evite persistir en sus esfuerzos, a través de una espiral de desánimo, debido a la falta de estímulos constructivos (Swanepoel et al., 2015).

**Figura 4.** Efecto clima ético benevolente sobre la Autoeficacia laboral en función del Compromiso afectivo



Fuente: elaboración propia.

Por último, Latif et al. (2020) confían en que la percepción de CSR favorece el crecimiento de la interacción social y de la cohesión sistémica. En realidad, el sentido de identidad nace a través de una imagen organizacional positiva y los factores institucionales que defienden una asistencia pública conducen a mejores sentimientos de autoeficacia. En esa dirección la CSR se convierte en un recurso organizacional que se puede traducir en una ventaja competitiva al impactar directamente en la autoeficacia tanto individual como colectiva. Además, la autoeficacia mejora el alcance emocional lo que tiende al perfeccionamiento del desempeño laboral (Guan & So, 2016).

En segundo lugar —hipótesis 2—, el compromiso afectivo se relaciona con seguridad laboral, apoyo organizacional y trato justo (Demirtas & Akdogan, 2015), lo que a su vez deriva en una identificación emocional del empleado con las metas y valores institucionales. De hecho, las actitudes positivas

tienen un papel prioritario en la eficacia y la eficiencia de una organización que pretende ser competitiva y sostenible (Erum et al., 2020). En ese sentido, la vinculación afectiva amortigua comportamientos contraproducentes como las intenciones de rotación o las ausencias laborales no justificadas lo que en sí mismo ya puede ser un resultado positivo relacionado con la autoeficacia (Albrecht & Marty, 2020). Por lo tanto, la adhesión psicológica trae consigo sentimientos de autoestima y confianza personales que activan cognitivamente al empleado para ser más persistente y preciso en sus acciones; es decir, más autoeficaz (Guan & So, 2016).

Por otro lado, la autoeficacia depende de un contexto específico para que pueda prosperar. Por lo general, un clima ético benévolo proporciona un fuerte apoyo organizacional que compromete al empleado y este vínculo emocional involucra comportamientos que van más allá de las actividades propias de rol; en consecuencia, el compromiso afectivo actúa a modo de moderador cognitivo (hipótesis 3) que amplifica la autoeficacia individual (Pradesa et al., 2019).

Asimismo, Latif et al. (2020) piensan que los beneficios sociales atribuidos a la CSR identifican y comprometen al empleado. Probablemente, cuando la CSR se integra con la empatía social que proviene del individuo se establece un punto de partida para que el compromiso afectivo se amplíe y esta situación dé como resultado una mayor percepción de autoeficacia (Albrecht & Marty, 2020).

En un sentido parecido, Yu-Ping et al. (2020) demuestran que los vínculos de amistad y la interacción mutua, al converger, impulsan un fuerte compromiso afectivo que ayuda a los empleados a reducir el estrés, evitar la rotación y mejorar la satisfacción laboral. En realidad, la sensación de apoyo emocional contribuye al incremento de la eficacia lo que supera cualquier límite laboral previo. Todo esto explica el papel moderador del compromiso afectivo y su contribución positiva en la relación entre clima ético benévolo y autoeficacia laboral.

En conclusión, el soporte organizacional tiene que incluir un enfoque ético para que el empleado sienta que no se trata de una estrategia vacía que solo está destinada, en última instancia, al resultado final de la organización.

Eso quiere decir que una organización sin un clima ético concreto que condicione el juicio y la toma de decisiones de los empleados se transforma en un obstáculo para que el compromiso afectivo se expanda volviendo los comportamientos individuales escépticos y posiblemente menos eficaces (Zagenczyk et al., 2021).

Para terminar, la motivación intrínseca media la relación entre clima benevolente y autoeficacia —hipótesis 4—.

Guerci et al. (2015) establecen que una motivación extrínseca se relaciona con climas egoístas. En cambio, estímulos intrínsecos como el adecuado diseño del puesto de trabajo, las relaciones y las aportaciones de los empleados guardan relación con un clima benévolo. De hecho, un clima solidario tiene una intención explícita de ocuparse de los valores éticos que sensibilizan a una organización y evitar que las experiencias que alientan la motivación actúen en un sentido contrario a lo esperado.

En ese sentido, un clima de interconexión que prioriza las experiencias individuales y promueve una cultura de plenitud, bienestar y satisfacción fomenta que el empleado se aleje de las presiones inherentes del trabajo y renueve su motivación prosocial más intrínseca (Otaye-Ebede et al., 2020).

Asimismo, Potipiroon & Wongpreedee (2021) ponen de manifiesto la importancia de la motivación que va dirigida hacia los demás y a la sociedad en general. Sin duda, el nutrir un entorno social con una motivación orientada al bienestar general afecta positivamente el crecimiento de un clima ético basado en la benevolencia. En realidad, un clima con una clara proyección social puede influir en los comportamientos adaptativos y en el bienestar a través del aumento de la motivación intrínseca. Precisamente este tipo de motivación puede difundirse por contagio social; es decir, que la alta calidad de las relaciones interpersonales y los comportamientos que convergen despiertan una sensación de apoyo y autonomía que se traduce en motivación intrínseca (Radel et al., 2010).

Además, Hao et al. (2018) están convencidos que un clima laboral que fomenta la autonomía y la CSR predice casi por completo la satisfacción de las exigencias intrínsecas. Sin duda, la orientación social de un clima benévolo se relaciona con el bienestar y ese estado anímico influye para que el trabajador

se sienta realizado y afronte los obstáculos, estimulado de forma intrínseca.

Por último, la motivación intrínseca puede beneficiar el juicio personal que tiene un empleado respecto a su capacidad para realizar una tarea de forma exitosa (Çetin & Aşkun, 2018). De hecho, Shin (2018) descubre que la satisfacción laboral y el disfrute del puesto de trabajo se relaciona con la autoeficacia y el desempeño laboral. Desde luego, la motivación y la autoeficacia son casi interdependientes y tienen una fuerte relación en común.

### **Conclusiones**

Este artículo tenía como objetivo principal entender como un clima ético benevolente influye en la autoeficacia laboral mediante la ayuda de dos fuerzas que actúan casi simultáneamente como son la motivación intrínseca —mediador— y el compromiso afectivo —moderador—.

En ese sentido, un clima ético benevolente es un factor crítico que no solo modela las relaciones dentro de la organización, sino que también traspasa sus límites a través de una fuerte responsabilidad social. No obstante, su estabilidad depende de un proceso de transmisión que está sujeto a la relación afectiva entre la entidad y el empleado. En esa dirección, los sentimientos de bienestar y satisfacción, cuando están asociados con un contexto solidario, se enfocan en el ser humano y en sus necesidades. Por lo tanto, un entorno laboral coherente y empático adapta sus creencias y valores para que el compromiso afectivo se convierta en un factor situacional clave que relacione un clima laboral benévolo con la autoeficacia personal. De hecho, la autoeficacia para progresar necesita además de firmes señales de competencia estados de ánimo positivos.

Por otro lado, la motivación intrínseca emerge específicamente a través de percepciones de autonomía, competencia y relación. Por lo tanto, un clima benevolente se convierte en un hábitat idóneo para que la motivación se desarrolle. Las relaciones de amistad, el interés común y la CSR conducen a un alto sentido de confianza que favorece la transferencia de autoridad, el intercambio de ideas y la elaboración de ciertas políticas compartidas que amplían la motivación intrínseca. Asimismo, la motivación intrínseca al estar



asociada con fuertes sentimientos de competencia activa intencionalmente el interés por la tarea a través de un desempeño eficaz.

En conclusión, un clima ético benévolo aporta bienestar emocional lo que suele redundar en un menor absentismo no justificado y mayor retención del personal clave; o sea, en organizaciones funcionales.

El sector eléctrico colombiano tiene que seguir construyendo una conciencia ética trasladando todos los hallazgos de su acción colectiva anticorrupción a los empleados. Sin duda, las actitudes morales se transfieren por contagio social y este al igual que la autoeficacia laboral dependen de un proceso previo de persuasión.

Para terminar, el sector eléctrico colombiano está enfocado en la creatividad y en la innovación; es decir, las tareas son complejas en sí mismas lo que despierta la motivación intrínseca del empleado y esa condición emocional se traduce en persistencia y autoeficacia. Al mismo tiempo, los empleados con alta formación académica requieren, además de un contexto de exigencia, un entorno laboral enfocado en determinados estados de ánimo para mejorar su rendimiento.

## **Anexo**

**Tabla A1.** *Fiabilidad compuesta, alfa de Cronbach y AVE*

Construct	Indicator	LV <sup>1</sup>	TS <sup>2</sup>	PV <sup>3</sup>	CR <sup>4</sup>	Alpha <sup>5</sup>	AVE <sup>6</sup>
	In this company, people look out for each other's good	0,505	< 1.96	0.001	0,75	0,88	0,38
	In this company, our major concern is always what is best for the other person	0,568	< 1.96	0.001			
	What is best for each individual is a primary concern in this organization	0,644	< 1.96	0.001			
	The most important concern is the good of all the people in the company	0,534	< 1.96	0.001			
	Our major consideration is what is best for everyone in the company	0,643	< 1.96	0.001			
Benevolent ethical climate	People in this company view team spirit as important	0,667	< 1.96	0.001			
	People are very concerned about what is generally best for employees in the company	0,689	< 1.96	0.001			
	It is expected that you will always do what is right for the customer and public	0,638	< 1.96	0.001			
	People in this company have a strong sense of responsibility to the out-side community	0,677	< 1.96	0.001			
	People in this company are actively concerned about the customer's, and the public's, interest	0,649	< 1.96	0.001			
	The effect of decisions on the customer and the public axe a primary concern in this company	0,549	< 1.96	0.001			
	I do not feel emotionally attached to my organisation	0,846	< 1.96	0.001	0,83	0,86	0,69
	I do not feel fully integrated in my organisation	0,803	< 1.96	0.001			

*Continúa*

**Tabla A1. Continuación**

Construct	Indicator	LV <sup>1</sup>	TS <sup>2</sup>	PV <sup>3</sup>	CR <sup>4</sup>	Alpha <sup>5</sup>	AVE <sup>6</sup>
Affective commitment	I really feel the organization's problems as my own	0,801	< 1,96	0,001			
	This organisation means a lot to me personally	0,818	< 1,96	0,001			
	I would be happy to spend the rest of my career in this organisation	0,864	< 1,96	0,001			
	I do not experience a strong sense of belonging to my organisation	0,861	< 1,96	0,001			
Self-efficacy	I can effectively solve problems that arise in my work	0,788	< 1,96	0,001	0,86	0,89	0,65
	I contribute effectively to what my organisation does	0,751	< 1,96	0,001			
	In my opinion I am good at my job	0,799	< 1,96	0,001			
	I am stimulated to achieve goals in my work	0,831	< 1,96	0,001			
	I have achieved many valuable things in this position	0,848	< 1,96	0,001			
	In my work, I am confident that I am effective in getting things done	0,818	< 1,96	0,001			
Intrinsic motivation	I enjoy finding solutions to complex problems.	0,888	< 1,96	0,001	0,87	0,90	0,73
	I enjoy coming up with new ideas for products.	0,851	< 1,96	0,001			
	I enjoy engaging in analytical thinking.	0,899	< 1,96	0,001			
	I enjoy creating new procedures for work tasks.	0,801	< 1,96	0,001			
	I enjoy improving existing processes or products	0,828	< 1,96	0,001			

Overall note. 1. Loadings Value. 2. t Statistics. 3. p Values. 4. Composite reliability coefficient.

5. Cronbach's alpha. 6. Mean variance extracted.

Fuente: elaboración propia.

### Declaración de ética

Este trabajo de investigación no realizó trabajo con una persona o grupos de personas para la generación de datos empleados en la metodología, por tanto, no requirió contar con un aval de Comité de Ética para su realización.

### Referencias

- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, Self-Efficacy and Job Resources and Their Associations with Employee Engagement, Affective Commitment and Turnover Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 567-585. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1481-5>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The Effect of Occupational Self-Efficacy on Work Performance through Intrinsic Work Motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Lawrence Erlbaum Associates.
- Coetzee, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. (2019). Perceptions of Sacrifice, Workplace Friendship and Career Concerns as Explanatory Mechanisms of Employees' Organisational Commitment. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1033>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-Determination Theory. En P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, Volume 1 (pp. 416-437). SAGE Publication. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>

- 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>
- Derin, O. B., Toker, K., & Gorener, A. (2022). The Relationship between Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Ethical Climate. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 557-570. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1860666>
- Erum, H., Abid, G., Contreras, F., & Islam, T. (2020). Role of Family Motivation, Workplace Civility and Self-Efficacy in Developing Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 358-374. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010027>
- 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>
- Ghani, E. K., Respati, H., Darsono, J. T., & Yusoff, M. M. (2019). The Influence of Professional Scepticism, Self-Efficacy and Perceived Ethical Climate on Internal Auditors' Ethical Judgment in Public Sector Management. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 155-166. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.13>
- 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>
- Guan, M., & So, J. (2016). Influence of Social Identity on Self-Efficacy Beliefs Through Perceived Social Support: A Social Identity Theory Perspective. *Communication Studies*, 67(5), 588-604. <https://doi.org/10.1080/10510974.2016.1239645>

- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Gumusluoglu, L., Karakitapoglu-Aygün, Z., & Hu, C. (2020). Angels and Devils? How Do Benevolent and Authoritarian Leaders Differ in Shaping Ethical Climate Via Justice Perceptions Across Cultures? *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 388-402. <https://doi.org/10.1111/beer.12260>
- Haider, S., Bao, G., Larsen, G. L., & Draz, M. U. (2019). Harnessing Sustainable Motivation: A Grounded Theory Exploration of Public Service Motivation in Local Governments of the State of Oregon, United States. *Sustainability*, 11(11), 3105. <https://doi.org/10.3390/su11113105>
- Hair, J. F., Black, W. C. , Babin, B. J. , Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (Vol. 6). Pearson Prentice Hall.
- Hao, Y., Farooq, Q., & Zhang, Y. (2018). Unattended Social Wants and Corporate Social Responsibility of Leading Firms: Relationship of Intrinsic Motivation of Volunteering in Proposed Welfare Programs and Employee Attributes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1029-1038. <https://doi.org/10.1002/csr.1681>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, Conditional, and Moderated Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Klaeijnsen, A., Vermeulen, M., & Martens, R. (2018). Teachers' Innovative Behaviour: The Importance of Basic Psychological Need Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Occupational Self-Efficacy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 62(5), 769-782. <https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306803>

- Latif, K. F., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M. B., Khan, M. B., & Sahibzada, U. F. (2020). Revisiting the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Organizational Performance: The Mediating Role of Team Outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1630-1641. <https://doi.org/10.1002/csr.1911>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2022). How Workplace Support for the COVID-19 Pandemic and Personality Traits Affect Changes in Employees' Affective Commitment to The Organization and Job-Related Well-Being. *Human Resource Management*, 61(3), 295-314. <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Nam, S. K., Yang, E., Lee, S. M., Lee, S. H., & Seol, H. (2011). A Psychometric Evaluation of the Career Decision Self-Efficacy Scale with Korean Students: A Rasch Model Approach. *Journal of Career Development*, 38(2), 147-166. <https://doi.org/10.1177/0894845310371374>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Oh, J.-H., Johnston, W. J., & Curasi, C. F. (2022). Too Much of a Good Thing? The Impact of Ethical Controls and Perceived Controllability on Salesforce Job Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(6), 1241-1254. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0021>
- Orçan, F. (2018). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Which One to Use First? *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 9(4), 414-421. <https://doi.org/10.21031/epod.394323>

- Otaye-Ebede, L., Shaffakat, S., & Foster, S. (2020). A Multilevel Model Examining the Relationships Between Workplace Spirituality, Ethical Climate and Outcomes: A Social Cognitive Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 611–626. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04133-8>
- 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., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical Climate and Whistleblowing Intentions: Testing the Mediating Roles of Public Service Motivation and Psychological Safety Among Local Government Employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 327-355. <https://doi.org/10.1177/0091026020944547>
- Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 133-146. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>
- Radel, R., Sarrazin, P., Legrain, P., & Wild, T. C. (2010). Social Contagion of Motivation Between Teacher and Student: Analyzing Underlying Processes. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 577-587. <https://doi.org/10.1037/a0019051>
- Reaves, S. J., & Cozzens, J. A. (2018). Teacher Perceptions of Climate, Motivation, and Self-Efficacy: Is There Really a Connection. *Journal of Education and Training Studies*, 6(12), 48-67. <https://doi.org/10.1114/jets.v6i12.3566>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2000). Exposure to Information Technology and Its Relation to Burnout. *Behaviour & Information Technology*, 19(5), 385–392. <https://doi.org/10.1080/014492900750000081>



- Santiago-Torner, C. (2023a). Ethical Climate and Creativity: The Moderating Role of Work Autonomy and the Mediator Role of Intrinsic Motivation. *Cuadernos de Gestión*, 23(2), 93-105. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner C (2023b). Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad dentro del sector eléctrico colombiano El papel mediador de la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca. *Revista Iberoamericana De Estudios de Desarrollo*, 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). Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity. *Intangible Capital*, 19(2), 207-258. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2139>
- Santiago-Torner, C. (2023d). Clima ético benevolente y comportamiento creativo: el papel moderador secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca en el sector eléctrico colombiano. *Contaduría y Administración*, 68(2), 199-224. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4773>
- Santiago-Torner, C. (2023e). 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. (2023f). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1-31. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Santiago Torner, C. (2023g). The influence of teleworking on creative performance by employees with high academic training: The mediating role of work autonomy, self-efficacy, and creative self-efficacy. *Revista Galega de Economía*, 32(1), 1-26. <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8788>

- Santiago-Torner, C. (2023h). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*, 19(3), 393-414. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2238>
- Santiago-Torner, C., & Muriel Morales, N. M. (2023). Liderazgo ético, motivación intrínseca y comportamiento creativo en el sector eléctrico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1648-1666. <http://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.16>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. Y., & Jackson, S. E. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3.<sup>a</sup> ed.). Consulting Psychologists Press.
- Shin, M.-H. (2018). Effects of Project-based Learning on Students' Motivation and Self-efficacy. *English Teaching*, 73(1), 95-114. <https://doi.org/10.15858/engtea.73.1.201803.95>
- Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the Past and Prophecies for the Future. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 20-34. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0156>
- Swanepoel, S., Botha, P., & Rose-Innes, R. (2015). Organizational Behaviour: Exploring The Relationship Between Ethical Climate, Self-Efficacy and Hope. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(4), 1419-1424. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i4.9327>
- Tanner, E. C., Tanner, J. F., & Wakefield, K. (2015). Panacea or paradox? The Moderating Role of Ethical Climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 175–190. <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010540>
- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 1356 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>

- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Yu-Ping, H., Chun-Yang, P., Ming-Tao, C., Chun-Tsen, Y., & Qiong-yuan, Z. (2020). Workplace Friendship, Helping Behavior, and Turnover Intention: The Meditating Effect of Affective Commitment. *Advances in Management and Applied Economics*, 10(5), 1-4. <https://doi.org/10.47260/amae/1054>
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate Strengthens The Relationships between Perceived Organizational Support and Organizational Identification and Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752-4771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618>