

Artículo de investigación

Influencia del liderazgo ético sobre el agotamiento emocional en el sector eléctrico colombiano. El papel moderador de un clima ético de principios

Carlos Santiago-Torner* 

Investigador, Facultad de Empresa y Comunicación, Departamento de Economía y Empresa, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, Barcelona, España.

carlos.santiago@uvic.cat

Resumen

El objetivo de este estudio fue examinar el efecto del liderazgo ético sobre el agotamiento emocional en el sector eléctrico colombiano a través del papel moderador de un clima ético de principios, con un esquema de moderación simple. El diseño de la investigación fue transversal con un alcance no experimental. El cálculo de la muestra se hizo de forma probabilística por conglomerados. Participaron 175 mujeres y 273 hombres de seis organizaciones del sector eléctrico colombiano. Según los resultados, el liderazgo ético y un clima de principios se relacionan de forma negativa con el agotamiento emocional. Sin embargo, cuando el liderazgo ético transita a través de un clima de principios altamente moral esa relación varía su sentido. En conclusión, el liderazgo ético y un clima ético de principios atenúan el agotamiento emocional del seguidor siempre y cuando exista un equilibrio entre los aspectos personales y de gestión que transmite el líder.

Palabras clave: liderazgo ético; agotamiento emocional; clima ético; sector eléctrico colombiano; *burnout*.

Influence of ethical leadership on emotional exhaustion in the Colombian electricity sector. The moderating role of an ethical climate of principles

Abstract

The objective of this study was to examine the effect of ethical leadership on emotional exhaustion in the Colombian electricity sector through the moderating role of a principled ethical climate, with a simple moderation scheme. The research design was transversal with a non-experimental scope. The sample was calculated probabilistically by conglomerates. A total of 175 women and 273 men from six organizations in the Colombian electricity sector participated. According to the results, ethical leadership and a principled climate are negatively related to emotional exhaustion. However, when ethical leadership transits through a highly moral principled climate, this relationship changes its meaning. In conclusion, ethical leadership and a principled ethical climate attenuate follower emotional exhaustion as long as there is a balance between the personal and managerial aspects conveyed by the leader.

Keywords: ethical leadership; emotional exhaustion; ethical climate; Colombian electricity sector; *burnout*.

Influência da liderança ética sobre o esgotamento emocional no setor elétrico colombiano. O papel moderador de um clima ético de princípios

Resumo

O objetivo deste estudo foi examinar o efeito da liderança ética sobre o esgotamento emocional no setor elétrico colombiano através do papel moderador de um clima ético de princípios, com um esquema de moderação simples. O desenho da pesquisa foi transversal com um alcance não experimental. O cálculo da amostra foi feito de forma probabilística por conglomerados. Participaram 175 mulheres e 273 homens de seis organizações do setor elétrico colombiano. De acordo com os resultados, a liderança ética e um clima de princípios se relacionam de forma negativa com o esgotamento emocional. No entanto, quando a liderança ética transita por um clima de princípios altamente moral, essa relação varia de sentido. Em conclusão, a liderança ética e um clima ético de princípios atenuam o esgotamento emocional do seguidor, desde que exista um equilíbrio entre os aspectos pessoais e de gestão transmitidos pelo líder.

Palavras-chave: liderança ética; esgotamento emocional; clima ético; setor elétrico colombiano; *burnout*.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M10; J01; J20.

Cómo citar: Santiago-Torner, C. (2024). Influencia del liderazgo ético sobre el agotamiento emocional en el sector eléctrico colombiano. El papel moderador de un clima ético de principios. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 283-296. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6670>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6670>

Recibido: 17-01-2024

Aceptado: 30-07-2024

Publicado: 30-10-2024

1. Introducción

El agotamiento emocional (AE) tiene su origen en una retención progresiva de emociones negativas. En ese proceso degenerativo, el desajuste entre recursos y demandas es cada vez más evidente, hasta que el individuo se siente vacío a nivel físico y afectivo (Vo-Thanh et al., 2022). El AE es seguramente el aspecto más importante del síndrome de *burnout* y no solo compromete el bienestar emocional del empleado, sino también la supervivencia de cualquier organización. El AE está vinculado con indicadores clave como el absentismo no justificado, la insatisfacción en el trabajo, la curva de estabilidad laboral o el bajo desempeño (Lee et al., 2021).

En ese sentido, Colombia y su sector eléctrico afrontan un periodo de alta incertidumbre. Las políticas reduccionistas planteadas por el Gobierno para afrontar la crisis por la COVID-19 están siendo asumidas por una parte de las comercializadoras eléctricas, lo que está afectando con gravedad su liquidez. Además, la reactivación económica pospandemia ha generado un aumento de precios, nunca visto en los últimos cuarenta años (Vallejo-Zamudio, 2022). Este contexto de inestabilidad sostenida hace que los empleados puedan experimentar inseguridad laboral. Existe un amplio consenso en que la inseguridad laboral es un factor estresante que puede provocar problemas de salud física y emocional, reacciones y actitudes negativas relacionadas con el trabajo, depresión y angustia psicológica (Chen y Eyoun, 2021; Johan y Yusuf, 2022). Desde ese punto de vista, las condiciones difíciles por las que atraviesa el sector eléctrico colombiano pueden resentir su enfoque social (Santiago-Torner, 2023b). En efecto, las expectativas de la relación existente entre empleado y empleador van más allá del contrato formal. Por lo tanto, los factores ambientales, la incertidumbre, la modificación de objetivos o los frecuentes cambios organizacionales son predictores de inseguridad en el trabajo (Khan et al., 2022).

La industria eléctrica colombiana es singular, en comparación con otras industrias del sector latinoamericano, pues desde el año 2015 impulsa una acción colectiva de ética y transparencia. Este esfuerzo conjunto tiene entre sus principales desafíos combatir la corrupción del sector mediante un ambiente de buenas prácticas que proporcionen igualdad de condiciones y unos mejores estándares de transparencia. Investigaciones recientes, como las de López-Cazar et al. (2021) o Rangel-Lyne et al. (2021), concluyen que las políticas de responsabilidad que se han utilizado hasta el momento no han conducido a una disminución sustancial de la percepción de corrupción. Este factor contextual es crítico, ya que una visión de falta de integridad se convierte en una señal que puede romper confianzas y agotar emocionalmente al empleado a través de una alta percepción de inseguridad en el puesto de trabajo (Abdalla et al., 2021; Oyewunmi, 2018).

En esa dirección, el noveno foro de ética del sector eléctrico colombiano, que inició en abril del 2021, puso de manifiesto la necesidad de realizar cambios significativos en dos direcciones: en primer lugar, seleccionando a las personas mediante criterios de integridad moral y, en segundo lugar, a través de un estilo de liderazgo ético y un clima de principios que pasen a ser las líneas prioritarias por las cuales transite la creación y suministro eléctrico en el país. No obstante, el sector carece de información confiable para determinar su punto de partida de una manera exacta (Santiago-Torner y Rojas-Espinosa, 2021).

Por otro lado, el AE ha recibido una especial atención para intentar descubrir las circunstancias que lo impulsan. Desde ese punto de vista, la teoría de recursos y demandas (JD-R) es un enfoque teórico apropiado porque permite interpretar el AE (Akram et al., 2019; Bakker y Demerouti, 2017; Yang et al., 2018). Este marco conceptual plantea que las personas se esfuerzan para obtener y conservar recursos útiles con el objetivo de lograr unos resultados específicos. En esa dirección, una fuerte sensación de apoyo social, a través de contextos organizacionales que priorizan la confianza y las relaciones interpersonales positivas, evita el AE (Santiago-Torner, 2023b).

Aplicando esta hipótesis, un liderazgo que se relaciona a través de comportamientos éticos facilita el acceso del seguidor a nuevos recursos e impide la pérdida de los ya existentes, lo que tiende a disminuir el AE (Lee et al., 2021). Sin embargo, cuando el líder ético coincide con un clima sujeto estrictamente a juicios rígidos, que solo contemplan lo legalmente establecido, es posible que esto tenga un efecto contraproducente al ser percibido por el seguidor como un escenario moral inalcanzable (Feng et al., 2018). Sin duda, la rigidez extrema obliga a una adaptación psicológica que en lugar de liberar recursos los deteriora (Lussier et al., 2021).

Por lo tanto, esta investigación tuvo como objetivo principal examinar el efecto del liderazgo ético sobre el AE en el sector eléctrico colombiano a través del papel moderador de un clima ético de principios. Siguiendo el llamado de Zheng et al. (2015), quienes insisten en la importancia de analizar aspectos contextuales éticamente exigentes y su efecto sobre el comportamiento del líder ético, esta investigación considera que este estilo de liderazgo es un factor que reduce el AE. Múltiples estudios han comprobado que el liderazgo ético atenúa el AE (Lee et al., 2021; Okpozo et al., 2017; Zheng et al., 2015; Zhou et al., 2020). En ese sentido, Saleh et al. (2022) establecen una relación negativa entre liderazgo ético y AE utilizando un clima ético individual como mediador. Sin embargo, la función moderadora de un clima ético de principios ha pasado desapercibida para la comunidad científica. En realidad, no se han encontrado investigaciones que utilicen este tipo de clima específico para justificar el vínculo entre liderazgo ético y AE, lo que supone un importante vacío de conocimiento que este estudio pretende llenar.

El clima ético de principios implica el uso de reglas, códigos legales, normas e inclusive la propia moral

para resolver un dilema ético. En esa dirección, varias investigaciones han demostrado que un clima ético, analizado como un único constructo, protege al empleado del AE, la despersonalización y la baja eficacia; es decir, de las tres dimensiones asociadas al *burnout* (Ayub et al., 2022; Elçi et al., 2015; Rivaz et al., 2020). De todos modos, la relación específica entre un clima ético de principios y el AE sigue siendo una incógnita.

Por ejemplo, Ayub et al. (2022) afirman que un clima ético debilita el efecto de la ambigüedad de roles y que esta sensación de control frena el AE. Sin embargo, no tienen en cuenta la intensidad moral asociada a un clima ético de principios. A su vez, Elçi et al. (2015) consideran que la justicia organizacional tiene un efecto positivo en los empleados, lo que reduce el agotamiento mediante un clima ético. No obstante, el clima se mide a través de un criterio unidimensional. Por esa razón, el alcance de la escala utilizada impide obtener unos resultados más precisos que incluyan el impacto de un clima ético de principios. Por último, Rivaz et al. (2020) establecen una relación significativa e inversa entre clima ético y *burnout*. Ahora bien, la muestra es reducida y al igual que el resto de las investigaciones no delimita el efecto de un clima ético de principios.

Por lo tanto, este estudio pretende contribuir a la literatura existente y se diferencia de otras investigaciones previas desde varios puntos de vista. En primer lugar, aporta una mayor evidencia empírica de la influencia que tiene el liderazgo ético sobre el bienestar emocional de los seguidores y sobre todo en un país en vía de desarrollo como lo es Colombia. Además, destaca la singularidad e importancia del liderazgo ético dentro de un entorno diferente al clínico. De hecho, la mayoría de los estudios previos se han enfocado en centros médicos u hospitalarios (Lee et al., 2021; Mo y Shi, 2017; Okpozo et al., 2017; Wu et al., 2022). En segundo lugar, identifica el papel de un clima ético de principios como un constructo útil que puede limitar el avance del AE. Las convicciones personales, los sistemas internos de regulación organizacional y un marco legislativo más amplio actúan como mecanismos subyacentes a través de los cuales el empleado puede contener el AE. Por lo tanto, esta investigación impulsa el valor de los estándares de integridad y justicia en el lugar de trabajo como un tema central en la salud ocupacional. Además, la gran mayoría de asociaciones establecidas entre clima ético y AE se realizaron entre trabajadores sanitarios (Borrelli et al., 2023; Maffoni et al., 2022; Plouffe et al., 2021). Por consiguiente, este estudio analiza un grupo poblacional diferente no considerado hasta la fecha. En tercer lugar, cuando el liderazgo ético coincide con un clima de principios, es posible que los estándares de conducta moral deseados sean tan altos que el seguidor los perciba como inaccesibles. Esa aparente desigualdad puede obligar al empleado a utilizar parte de sus recursos para restablecer el equilibrio y que esa relación de esfuerzo excesivo suponga un desgaste psicológico constante que derive en AE. Esta nueva mirada supone

un serio aviso y una perspectiva diferente de un estilo de dirección que puede tener efectos independientes y opuestos de forma directa e indirecta.

Para terminar, los resultados de esta investigación, teniendo en cuenta la amplia revisión bibliográfica realizada, son probablemente los primeros en establecer un vínculo entre liderazgo ético y AE y en considerar un factor contextual clave como el clima ético de principios. Por lo tanto, los hallazgos de este estudio pueden ayudar a orientar una prevención práctica del AE de los empleados.

El artículo se distribuye de la siguiente forma: luego de esta introducción, se presenta el marco teórico, seguido de la metodología en la que se delimitan participantes, instrumentos, procedimiento y análisis de datos. Se presenta un apartado de resultados que a su vez se analiza en el apartado de discusión. Para terminar, se presentan los apartados de conclusiones e implicaciones prácticas y futuras investigaciones.

2. Marco teórico

2.1 Liderazgo ético y agotamiento emocional

El liderazgo ético se caracteriza por mostrar comportamientos inspirados en la norma que traslada al seguidor a través de una comunicación en doble sentido. Sin embargo, la ética no es una característica única de este estilo de gestión (Villarreal y Cerna, 2008). En efecto, el liderazgo transformacional y el de servicio también se han centrado en la importancia de las decisiones morales. Por ejemplo, Kalshoven et al. (2011) consideran que el liderazgo ético y el transformacional presentan un cierto solapamiento conceptual. No obstante, existe una opinión generalizada de que el líder transformacional también puede comportarse de manera no ética a través de decisiones poco rigurosas y basadas en el interés propio (Barling et al., 2008; Effelsberg et al., 2014; Effelsberg y Solga, 2015). En ese sentido, Eisenbeiss et al. (2008) establecen una fuerte relación entre liderazgo transformacional e innovación de equipo a través de la moderación de un clima de excelencia y la mediación del apoyo percibido.

La ética tradicional define lo que se puede o no se puede hacer limitando el alcance que la innovación necesita. Sin duda, por su desarrollo experimental, la innovación está asociada a ciertos riesgos que pueden oponerse a lo establecido desde la ética. Por esa razón, el liderazgo transformacional tiende a evitar una interpretación legalista de la conducta humana y busca una ética más aplicada, propia de la innovación (Zhang y Xu, 2024). En realidad, Oladinrin et al. (2023) consideran que la innovación prescinde de la "vieja" ética, ya que no es adecuada para abordar los desafíos morales de una sociedad "moderna". Por su parte, los líderes éticos utilizan mecanismos de recompensa y castigo que, además de diferenciarlos de un estilo de liderazgo transformacional, los aproximan a una ética más

estandarizada. Por otro lado, [Yukl et al. \(2013\)](#) afirman que el liderazgo de servicio se centra en el desarrollo y empoderamiento de los seguidores; además, se priorizan los objetivos organizacionales. En cambio, el líder ético promueve una conciencia ética en una doble dirección, es decir, dando la misma importancia a la interacción con el seguidor y a las estrategias empresariales. Por lo tanto, los líderes éticos tienen un especial interés en actuar y tomar decisiones éticas, retribuyendo las acciones morales y castigando o criticando las que no lo son ([Mayer et al., 2009](#)).

Desde ese punto de vista, el liderazgo ético se caracteriza por unos atributos únicos, porque su gestión transita a través de dos facetas específicas. La persona moral refleja la integridad, la cercanía, el interés y la consideración por los demás junto con una fuerte escucha activa. El administrador moral, además de utilizar la disciplina, establece una comunicación ética para insistir en la importancia de entender y aplicar ciertos estándares morales ([Brown y Treviño, 2014](#); [Treviño et al., 2000, 2003](#)). A través de su singularidad, el líder ético persuade al seguidor mediante una serie de comportamientos clave asociados, como el modelado de roles morales ([Moroni y Dabos, 2014](#)), en los que los atributos del líder ético no pasan desapercibidos para el seguidor. En ese sentido, la teoría de aprendizaje social ([Bandura, 1979](#)) revisada por [Rumjaun y Narod \(2020\)](#) sostiene que los individuos aprenden a imitar el rol del modelo a seguir. La mayoría de los adultos no son éticamente autosuficientes. Por ese motivo, el líder ético se convierte en un referente en la toma de decisiones y en la promoción de actitudes éticas mediante una conducta moral que es percibida por el seguidor como una fuente creíble de comportamientos aceptables en el lugar de trabajo ([Ogunfowora, 2014](#)).

En concreto, el líder ético defiende los intereses del seguidor y tiene una preocupación genuina por su potencial; es decir, visualiza su desarrollo a largo plazo ([Dust et al., 2018](#)). Del mismo modo, sensibiliza al empleado sobre la idea de que los negocios no dependen de un resultado final, sino de las consecuencias morales que tienen sus decisiones en un corto periodo de tiempo. En otras palabras, alienta al seguidor para que se convierta en un administrador responsable e íntegro. En realidad, la conducta ética invita a una reflexión personal que tiene como objetivo prioritario diseñar marcos de decisión sólidos y estructurados ([Santiago-Torner y Muriel-Morales, 2023](#)). El contexto ético organizacional se convierte en un conjunto de ideas afines que el seguidor utiliza para saber qué se espera de él y bajo qué sistema moral, recompensas o castigos será evaluado. En ese sentido, el líder ético se relaciona con el seguidor de manera justa y cordial, lo que reduce cualquier sentimiento negativo o de incertidumbre asociado con altos niveles de estrés o AE ([Lee et al., 2021](#)).

El AE se puede definir como una sobreestimulación de las emociones que provoca en el individuo una percepción

constante de cansancio mental y anímico junto con una fuerte sensación de pérdida de recursos físicos y emocionales en el trabajo ([Vo-Thanh et al., 2022](#)). Según un rastreo histórico, las primeras investigaciones sobre AE provienen de los estudios realizados por [Maslach et al. \(1986\)](#), quienes conceptualizaron el AE como un agotamiento crónico de naturaleza continua que deriva en resultados adversos en el trabajo, como desprecio por los demás, bajo comportamiento ciudadano, depresión y abandono voluntario del empleo. Además, se ha descubierto que el AE desencadena otros patrones de comportamiento negativos para la organización, entre ellos, la resistencia al cambio ([Zhou et al., 2020](#)). Así, el AE perjudica tanto el funcionamiento personal como social y a menudo tiene como resultado una reducción significativa de la calidad de vida. El AE es un proceso desadaptativo relacionado con esfuerzos laborales desproporcionados que buscan hacer frente a ciertas exigencias externas sin tener en cuenta un equilibrio razonable entre recursos y demandas ([Bell et al., 2024](#)). En ese sentido, es clave evaluar los factores que contribuyen a reducir el AE a través de procesos motivacionales y de una adaptación lógica entre la persona y su puesto de trabajo. Teniendo en cuenta este punto de vista, el líder ético ofrece una comprensión clara de las expectativas laborales; es decir, delimita con claridad las funciones del seguidor. Por lo tanto, se convierte en un activo valioso y en un factor mitigante de la pérdida de recursos que conducen al AE ([Lee et al., 2021](#)). Además, el líder ético apuesta por una intensa comunicación bidireccional, lo que puede aliviar los síntomas de estrés y AE. Investigaciones previas indican que cuando las personas perciben apoyo social experimentan menos AE porque sienten que sus necesidades son atendidas de manera satisfactoria ([García et al., 2022](#)). En esa dirección, los líderes éticos fomentan un ambiente de trabajo enriquecedor y de apoyo ([Ilyas et al., 2023](#)).

El líder ético insiste en una responsabilidad equilibrada e implica al seguidor en toda clase de decisiones ([Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016](#)). Su clara orientación hacia las personas, además de especificar los roles, hace hincapié en los criterios morales como un mecanismo útil de comunicación ([Zheng et al., 2015](#)). Teniendo en cuenta la teoría JD-R, los individuos se esfuerzan para poder conseguir y preservar algunos recursos críticos como por ejemplo el tiempo, puesto que la eficiencia depende de su buen uso ([Akram et al., 2019](#)). En este sentido, cabe señalar que el enfoque de proximidad que promueve el líder ético es un atenuante para que el seguidor no desperdicie sus recursos. La confianza entre líder y seguidor es un factor que facilita un análisis compartido y evita inseguridades en el momento de enfrentar un dilema ético ([Zhou et al., 2020](#)). Además, la confianza reduce el estrés en los individuos y se relaciona negativamente con el AE ([Long et al., 2023](#)). Por esa razón, es muy probable que un ambiente definido por un bajo riesgo evite el estrés psicológico y se convierta en un hábitat

idóneo que amortigüe el AE (Yang et al., 2018). Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

H1. El liderazgo ético se relaciona negativamente con el AE del seguidor.

2.2 Clima ético de principios y agotamiento emocional

Un clima ético de principios hace uso de códigos, leyes, normas y de la moral del individuo para abordar cualquier problemática en el trabajo (Simha y Cullen, 2012). En ese sentido, las acciones asociadas con la ética liberan estrés a través de procesos psicológicos positivos (López et al., 2016); este contexto ejerce una función reguladora que evita el AE (Ogunfowora et al., 2022). Asimismo, un clima ético motivado por causas morales asume un papel circunstancial beneficioso al impactar de manera abierta en las emociones del empleado. Esta situación evita que el individuo se sienta vulnerable y pueda dirigir todos sus recursos, mentales y físicos, hacia el trabajo (Saleh et al., 2022).

Al mismo tiempo, los códigos profesionales, que tienen una fuerte base ética, son recibidos por el empleado como una fuente de apoyo que tiende a reducir la percepción de AE (Esguerra, 2022). Un clima ético moldea una serie de sentimientos que dan significado a un entorno altamente regulado e inclusive incrementan el compromiso del seguidor (Santiago-Torner y Rojas-Espinosa, 2021). Es decir, permiten ver el propósito y la validez de las iniciativas organizacionales (Zagenczyk et al., 2021). Por otro lado, las normas empresariales son clave, pues definen el horario laboral. En esa dirección, un clima ético de principios es probable que limite el uso de la tecnología para evitar un ambiente de exceso de trabajo. De hecho, las jornadas extendidas suelen derivar en dependencia laboral y al final apuntan hacia un deterioro de las emociones (Cheung et al., 2022). Además, un horario laboral, sin especificaciones claras, dificulta la vida familiar y esa sensación de estar siempre conectado afecta el bienestar psicológico del empleado hasta agotarlo emocionalmente (Balagué Gómez y Arimany-Serrat, 2023; Lazauskaite-Zabielske et al., 2022). Por consiguiente, se propone la siguiente hipótesis:

H2. Un clima ético de principios se relaciona negativamente con el AE del seguidor.

2.3 Papel moderador del clima ético de principios

Un clima de principios se sustenta en el uso y la comprensión de las reglas organizacionales. En concreto, las normas se convierten en un mecanismo de reflexión para poder tomar decisiones y dentro de esa jerarquización los principios morales ocupan un segundo plano (Elçi et al., 2015). Un clima regulador o normativo pretende dar una información valiosa al seguidor de lo que se *puede* y de lo que se *debe* hacer. Por lo tanto, se convierte en un patrón rígido con pocas alternativas. Esto implica que las

personas pierden cierta sensibilidad hacia los demás y sus intereses (Simha y Cullen, 2012). En realidad, un clima de principios no busca necesariamente el bienestar común; es decir, no se fundamenta en la preocupación por los demás o en una atracción constante de sentimientos positivos que maximicen la colaboración, como sucede en el clima ético benevolente. Por lo tanto, su función principal es que el individuo recopile la suficiente información para afrontar un dilema ético con garantías, lo que puede desalentar el apego organizacional del trabajador por la excesiva formalidad (Kuenzi et al., 2020).

Por otro lado, el líder ético utiliza las teorías del aprendizaje e intercambio sociales para establecer unos estándares de gestión ética que impidan las conductas desviadas de los potenciales seguidores (Feng et al., 2018). Por esa razón, es probable que llegue a ser un modelo a imitar y que el seguidor no solo tienda a observarlo, sino también a reproducir e interiorizar su visión de lo que es éticamente correcto (Santiago-Torner, 2023a). Sin embargo, el líder ético es mucho más que una serie ininterrumpida de normas, pues busca cercanía, consenso, cuidado personal y una supervisión adaptativa con el seguidor (Okpozo et al., 2017). Es fácil que un líder ético que suele estar más próximo a la equidad y a la benevolencia cuando transita por un clima en el que la disciplina y la rigurosidad son los únicos caminos a seguir justifique su posición a través de su faceta como administrador y renuncie de manera progresiva al rol de persona moral. Es decir, los códigos y las normas se transforman en el único vínculo de comunicación y ese cambio puede abrumar al seguidor. Sin duda, la gestión ética, cuando supera ciertos umbrales, deja de ser un objetivo deseable al ser percibida como inalcanzable (Mo et al., 2019).

Según lo anterior, una atmósfera ética constante propicia una sobredimensión anímica que puede desbordar la propia moral individual del seguidor. En esa dirección, un énfasis excesivo en las reglas incapacita al seguidor, pues siente que no es muy apto para poder cumplirlas (Torres y Ríos, 2013). En este punto, el seguidor puede disminuir de forma drástica su comportamiento organizacional ciudadano o perseverarlo, para lograr lo que el líder ético espera de él. En esta última instancia, es probable que la desigualdad de expectativas entre líder y seguidor derive en una espiral de frustración que agote emocionalmente al empleado. Un líder ético cuando abandona su esencia puede incrementar el control sobre el seguidor (Feng et al., 2018). En ese sentido, Spagnoli y Molinaro (2020) consideran que una disminución notable de la autonomía facilita que el empleado experimente ansiedad y frustración. Desde luego, las vivencias emocionales amplificadas suelen conducir al AE. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H3. El clima ético de principios modera inversamente la relación entre liderazgo ético y AE. A mayor percepción de un clima ético de principios, menor influencia atenuante del liderazgo ético sobre el AE del seguidor.

3. Metodología

3.1 Tipo de estudio

El diseño de la investigación fue cuantitativo, transversal, no experimental y correlacional-causal. En este tipo de investigaciones una o más variables predictoras permiten pronosticar el comportamiento de una o más variables dependientes, una vez que se establece su causalidad. Este diseño requiere de análisis multivariados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). En concreto, esta investigación utiliza un proceso multivariado de moderación en el que la variable independiente anticipa a la variable dependiente considerando la influencia causal de una tercera variable que interacciona entre ellas, denominada variable moderadora (Galindo-Domínguez, 2019). Es decir, la variable moderadora explica cuándo o bajo qué circunstancia se establece una relación entre la variable predictora y la dependiente. Además, la variable moderadora puede influir en la fuerza o dirección que se establece entre ambas y alterar su relación (Hayes, 2018).

3.2 Participantes

La muestra fue de 448 trabajadores profesionales que están vinculados a seis organizaciones diferentes del sector eléctrico colombiano. El cálculo de la muestra se hizo de forma probabilística por conglomerados con un nivel de confianza del 95 %. Solo en este caso se utilizó el software estadístico STATS de acuerdo con la sugerencia de Claydon (2015). La distribución que se obtuvo fue la siguiente, 273 hombres y 175 mujeres. La población estudiada es joven, ya que el 82 % (367) tiene una edad inferior a 49 años. Además, el 42 % (188) no tiene hijos y el 100 % ha cursado estudios universitarios.

3.3 Instrumentos

La variable control fue el sexo: 0 hombres y 1 mujeres. Esta variable también se encontró en estudios anteriores (Virick et al., 2010).

La variable liderazgo ético se valoró con la escala unidimensional sugerida por (Brown et al., 2005) integrada por 10 preguntas. Por ejemplo, "Se puede confiar en mi líder" y un alpha de Cronbach de 0,94. Fue utilizada por Santiago-Torner (2023d) a través de una escala Likert de 6 puntos y un alfa de Cronbach de 0,92. Con ella se mide el concepto de *liderazgo institucional* y su vínculo con actitudes éticas, en función de que sus conductas, interacciones y comunicación transmitan confianza al seguidor.

Se empleó la escala unidimensional *clima ético principios* planteada por (Victor y Cullen, 1988), la escala inicial fue de cinco puntos y con un alfa de Cronbach que va desde 0,49 hasta 0,85. Se usó la dimensión número 1, que es el centro de análisis, en la que cohabitan lo individual, lo local y lo cosmopolita junto con el criterio moral *principios*, perteneciente a la dimensión número 2. Está compuesta

por 11 ítems. Por ejemplo, "Es muy importante seguir estrictamente las reglas y procedimientos de la empresa", en 3 subescalas: 1) moralidad personal (3 preguntas); 2) reglas y procedimientos (4 preguntas), y 3) leyes y códigos profesionales (4 preguntas). Escala utilizada por Simha y Cullen (2012) a través de una escala Likert de 5 puntos y una consistencia interna de entre 0,74. Se evaluó la forma de perfeccionar el comportamiento organizacional haciendo uso de códigos, leyes y reglas.

Se usó también la escala unidimensional AE, propuesta por Schaufeli et al. (1996), compuesta por cinco ítems. Por ejemplo, "Estoy emocionalmente agotado en mi trabajo". El alfa de Cronbach inicial es de 0,85. Constructo utilizado por Santiago-Torner (2023c) con un alfa de Cronbach de 0,90. Se evaluó si la carga laboral debilita los recursos emocionales del empleado.

3.4 Procedimiento

El tiempo aproximado para completar la encuesta fue de unos cuarenta minutos. El investigador principal, en una fase inicial, presentó durante unos diez minutos los objetivos del estudio y especificó la importancia de leer con detenimiento las preguntas para que las respuestas fueran conscientes. Por último, se hizo hincapié en la opción de retiro voluntario y en la confidencialidad de los datos suministrados.

El siguiente fue el cronograma seguido: 1) mayo 2021: presentación del proyecto de investigación frente a la acción comunal del sector eléctrico colombiano; 2) junio/julio 2021: selección de empresas participantes en el proyecto de investigación; 3) julio 2021: Comité de Ética; 4) agosto/diciembre 2021: acuerdos de confidencialidad, protección de datos, retiro voluntario, presentación de objetivos; 5) enero/marzo 2022: recolección de datos de las seis organizaciones participantes a través de encuesta Microsoft Forms. Se usó la escala Likert de seis puntos (de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo).

3.5 Análisis de datos

En un principio se buscaron posibles datos atípicos que pudieran alterar la exploración de los resultados a través del identificador de probabilidades ($< 0,001$) con el programa estadístico SPSSv.25. Respecto a la normalidad de las variables, se demarcan los valores de asimetría y curtosis, las cinco variables se encuentran por debajo de 2, lo que en función de Kline (1998) indica normalidad. A la par se lleva a cabo la prueba de homogeneidad de varianzas y se deduce que hay homocedasticidad: $p > 0,05$. El análisis factorial confirmatorio (AFC) evalúa la integración de todos los ítems mediante la macro AMOS V.24. El modelo ajusta correctamente $\chi^2 = 811,35$, $p < 0,01$; $\chi^2/df = 2,36$; GFI = 0,920; IFI = 0,940; NFI = 0,932; CFI = 0,940; RMSEA = 0,0521; RMSR = 0,0528. $\chi^2/df < 3$; IFI, NFI, GFI, CFI $> 0,90$; RMSEA $< 0,006$; RMSR $< 0,008$ según parámetros establecidos por Orçan (2018).

Luego se ejecutaron los análisis de regresión múltiple utilizando la macro PROCESS v.3.5. Para este cometido usó el modelo 1 propuesto por Hayes (2018) (moderación simple) 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. Por último, se utilizó la técnica de Johnson-Neyman para delimitar las regiones de significancia estadística, lo que permitió observar, en especial, el efecto de la variable independiente (liderazgo ético) sobre la variable dependiente (AE) para diferentes valores de la variable moderadora (clima ético principios).

4. Resultados

La Tabla 1 muestra los datos descriptivos, la Tabla 2 presenta una segunda confirmación del modelo en función de las indicaciones de Chin (1998). Se realizaron las siguientes comprobaciones para confirmar la idoneidad de todas las variables: 1) confiabilidad compuesta (CFC); 2) varianza media extraída (AVE); y 3) validez discriminante (VD). Asimismo, los coeficientes críticos (CR) se adaptaron a las propuestas de Hair et al. (2011) ($> 1,96$; p_{valor} inferior a 0,05). Los valores CFC y los alfa de Cronbach son superiores a 0,70, lo que confirma la exactitud y confianza de las variables utilizadas. Los valores de AVE se sitúan entre el 38 y el 69 %, lo que es significativo. Para que se establezca una validez discriminante, la raíz cuadrada de AVE tiene que ser mayor a las correlaciones de Pearson entre variables, esto sucede ampliamente (Fornell y 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 24 % de la varianza - variable dependiente AE ($R = 0,485$; $R^2 = 0,235$; $F = 53,575$; $p = 0,001$).

Los diferentes análisis de regresión justifican las hipótesis planteadas en este orden:

H1. *El liderazgo ético se relaciona negativamente con el AE del seguidor.* se verifica a través de la ruta b1 ($B =$

$-0,120$; $t = -4,318$; $p < 0,05$). El líder ético no solo ayuda al seguidor a retener sus recursos, sino también a desarrollar otros nuevos. Es decir, actúa como un factor situacional que reduce el AE. El líder ético evita la inhibición de las emociones negativas a través de relaciones genuinas que anulan las restricciones emocionales.

H2. *Un clima ético de principios se relaciona negativamente con el AE del seguidor,* se confirma con la ruta b2 ($B = -0,420$; $t = -3,365$; $p < 0,05$). Un clima ético de principios tiene como objetivo implementar y mantener estándares de integridad y justicia. Este entorno de seguridad proporciona al empleado las herramientas suficientes para atenuar el AE.

H3. *El clima ético de principios modera inversamente la relación entre liderazgo ético y AE.* A mayor percepción de un clima ético de principios, menor influencia atenuante del liderazgo ético sobre el AE del seguidor, se comprueba mediante la ruta b3 ($B = 0,010$; $t = 2,899$; $p < 0,05$) y los efectos condicionales bajo (44); medio (50) y alto (56). El líder ético tiene dos facetas esenciales que no pueden dissociarse (persona moral y administrador moral). Cuando el líder ético pierde su equilibrio y se orienta con exceso hacia la norma, abruma al seguidor y lo obliga a adquirir un rol forzado que tiende a deteriorar sus recursos emocionales hasta agotarlo. En la Figura 1 se incluye el valor de los coeficientes no estandarizados de regresión.

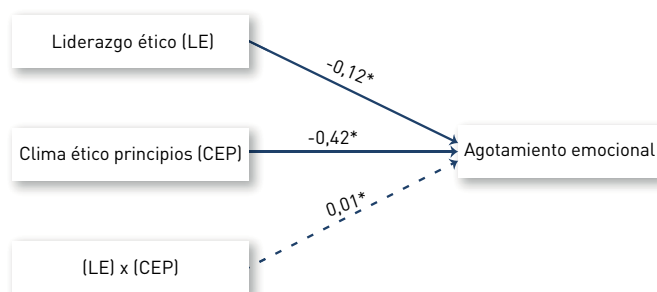


Figura 1. Resultados del análisis de regresión.

Nota. La figura muestra el diagrama estadístico propuesto de moderación simple. El (LE) y el (ECP) reducen significativamente el AE. Sin embargo, el efecto combinado de ambas variables cambia la dirección de la relación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Estadísticas descriptivas

VARIABLES	N	M	SD	Sexo	LE	CEP	AE
Sexo	1	0,39	0,488	x			
Liderazgo ético (LE)	10	51,60	8,221	-0,049	0,830		
Clima ético principios (CEP)	11	49,90	4,830	-0,078	0,351***	0,620	
Agotamiento (AE)	5	23,11	5,551	0,028	-0,262***	-0,236***	0,810

Nota. La tabla muestra el cálculo de la información descriptiva y de las correlaciones de Pearson, también se incluye la validez discriminante (diagonal). (N) Número ítems; (M) media; (SD) desviación estándar. Correlaciones significativas ***[$p < 0,05$]. IC (95 %) ($n = 448$). Datos obtenidos del programa estadístico SPSS v. 25.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Validez convergente y discriminante

	ALPHA ¹	CR ²	CFC ³	AVE ⁴	VD ⁵
LE	0,92	> 1,96	0,830	0,690	0,830
CEP	0,74	> 1,96	0,710	0,380	0,620
AE	0,90	> 1,96	0,860	0,650	0,810

Nota. La tabla muestra el grado en que la medida de los ítems que recogen un mismo concepto están correlacionados (validez convergente) y la diferencia teórica entre los distintos constructos (validez discriminante). 1) Alfa de Cronbach; 2) coeficientes críticos; 3) confiabilidad compuesta; 4) varianza media extraída; 5) validez discriminante. Datos obtenidos del programa estadístico SPSS v. 25.

Fuente: elaboración propia.

La **Figura 2** simboliza de manera descriptiva la relación (moderación) del clima ético principios (CEP) en la asociación entre liderazgo ético (LE) y agotamiento emocional (AE). PROCESS ofrece tres valores distintos

para la variable moderadora. Estos valores fueron catalogados como 1) baja percepción, 2) percepción media y 3) alta percepción.

La **Figura 3** representa la repercusión del liderazgo ético sobre el AE en función de los valores que se le otorgan a la variable moderadora (clima ético principios). Esta representación gráfica revela la franja en la que el efecto condicional estudiado entre las variables X e Y es estadísticamente significativo para los diferentes valores de clima ético principios (W). Se advierte que el impacto del liderazgo ético sobre el AE (explicado mediante la línea punto estimado) es estadísticamente significativo cuando W tiene una puntuación superior a 34,299, mientras que deja de serlo a partir de puntuaciones iguales o inferiores a este valor, así, queda el 96,80 % de la muestra por encima de este valor y el 3,20 % por debajo.

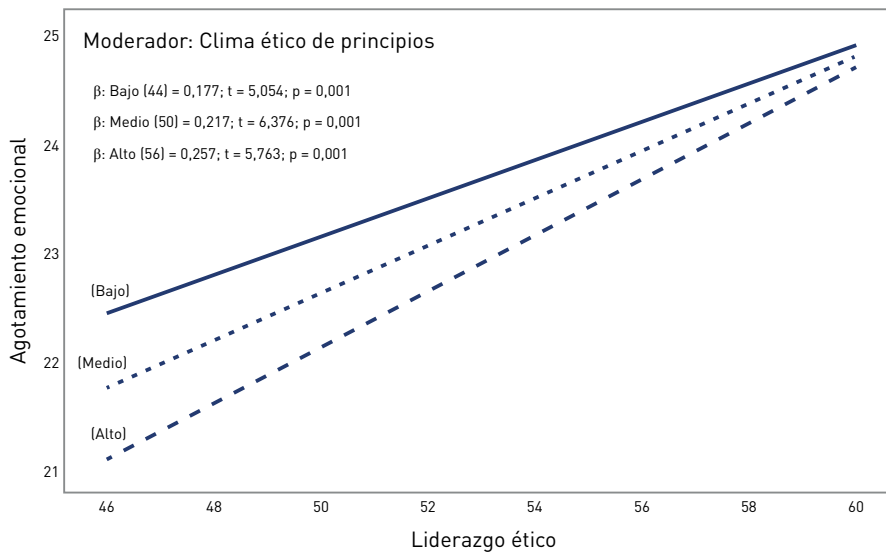


Figura 2. Efecto moderador clima ético principios.

Nota. La figura muestra el efecto moderador de la variable clima ético principios (CEP) respecto a la relación entre liderazgo ético (LE) y agotamiento emocional (AE). El (LE) mediante una percepción media o alta de (CEP) incrementa considerablemente los niveles de (AE). En cambio, el (LE) con una baja percepción de (CEP) limita la sensación de (AE).

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Análisis de moderación

Efecto	Ruta	β	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto LE ¹ - AE ²	b1	-0,120	0,001	-4,318	0,171	-0,429	-0,123
Efecto CEP ³ - AE	b2	-0,420	0,012	-3,365	0,182	-0,778	-0,061
Efecto LE x CEP - AE	b3	0,010	0,028	2,899	0,058	0,001	0,034
Efecto control sexo		0,155	0,768	0,296	0,525	-0,876	1,186
Ef. condicional CEP (LE-AE)	Bajo [44]	0,177	0,001	5,054	0,035	0,108	0,246
	Medio [50]	0,217	0,001	6,376	0,034	0,150	0,284
	Alto [56]	0,257	0,001	5,763	0,045	0,170	0,345

Nota. La tabla muestra el efecto de ¹ Liderazgo ético respecto a ²Agotamiento emocional; el efecto de ³ Clima ético principios sobre AE. El efecto combinado de LE y CEP (moderación) respecto a AE. Los diferentes efectos condicionales de la variable moderadora CEP (bajo, medio y alto) ($R^2 = 0,235$). La fuerza estadística (f^2) es media (0,250). Datos obtenidos de la macro PROCESS v. 3.5.

Fuente: elaboración propia.

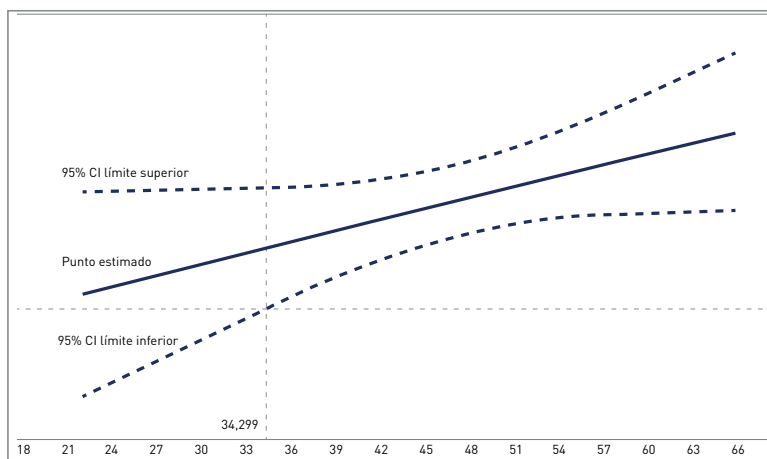


Figura 3. Efecto condicional liderazgo ético – AE.

Nota. La figura muestra la región de significación estadística (cuadrante superior derecho) en la que un estilo de liderazgo ético (LE) condicionado por los diferentes valores de la variable moderadora clima ético de principios (CEP) incide en el agotamiento emocional (AE). La intensidad de (LE) deja de reducir a la variable dependiente (AE) a medida que aumenta la percepción de (CEP).

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión de resultados

Este estudio tuvo como objetivo analizar el efecto del liderazgo ético sobre el AE en el sector eléctrico colombiano a través del papel moderador de un clima ético de principios. Los diferentes hallazgos apoyaron el objetivo principal de esta investigación y las tres hipótesis planteadas. A continuación, se examinan los resultados en profundidad.

La hipótesis 1 confirma que el liderazgo ético disminuye el AE del seguidor. Históricamente, el sector eléctrico colombiano se ha asociado con la corrupción (López-Cazar et al., 2021). En ese sentido, la llegada de un estilo de liderazgo ético junto con la adopción de buenas prácticas anticorrupción ha supuesto un antes y un después en el sector analizado. La apuesta clara del sector eléctrico colombiano hacia la transparencia, a través de métodos asociados con la responsabilidad social y la ética, ha disminuido las fuertes tensiones que sufría un sector que por tradición ha sido público. El líder ético ha aceptado ser el centro de atención y este nuevo contexto, con menores niveles de estrés y exigencias emocionales moderadas, ha contribuido a limitar el AE. En términos generales, el exceso de demandas emocionales afecta el eje trabajo-familia y supone un factor de riesgo para el AE (Bakker y Demerouti, 2017). En ese sentido, las exigencias laborales, que derivan en AE, pueden atenuarse con recursos procedentes específicamente del trabajo. La autonomía, el apoyo social, la afinidad con el líder y un *feedback* positivo son mecanismos que permiten una adecuada regulación emocional del empleado (Ros-Morente et al., 2022). Bajo esta perspectiva, el líder ético utiliza un marco teórico concreto (JD-R), que explica de manera consistente el AE (Akram et al., 2019), para contribuir a que el seguidor no solo conserve sus recursos, sino que tienda a desarrollar otros nuevos (Lee et al., 2021).

Al igual que algunos análisis anteriores, en concreto Lee et al. (2021), Okpozo et al. (2017), Zheng et al. (2015) y Zhou et al. (2020), los resultados de esta investigación sugieren que el liderazgo ético puede desempeñar un rol clave que limite el AE del seguidor. Desde luego, un contexto organizacional que se apoya en las relaciones de cooperación y confianza permite al seguidor expresar con naturalidad sus emociones sin reprimir las aparentemente negativas. El líder ético construye un clima de apoyo que compromete al empleado al considerar sus expectativas. Sin duda, un estilo de comunicación abierto traslada al seguidor la certeza de que su esfuerzo, además de tomarse en cuenta, contribuye significativamente al cumplimiento de las metas organizacionales, lo que se transforma en un recurso que protege al seguidor del AE (Okpozo et al., 2017). Un entono laboral que evita la complejidad refuerza la autoestima del trabajador, consolida las relaciones interpersonales y plantea un espacio de estabilidad emocional. En ese sentido, la supervisión moral se convierte en una alternativa para desarrollar nuevos recursos. El ser humano cuando no se siente amenazado tiene la capacidad de regular la presión anímica ambiental y amortiguar su efecto sobre el AE (Zheng et al., 2015; Zhou et al., 2020).

La hipótesis 2 verifica que un clima ético de principios influye en el AE, lo limita. El sector eléctrico colombiano con una alta carga de operaciones requiere un clima enfocado en la regulación y en el control, es el caso del control de principios (López-Cazar et al., 2021). Este tipo de clima construye un marco en el que las normas y los códigos éticos tienden a ser mecanismos que cuidan los recursos de los empleados (Hassanian y Shayan, 2019). Además, un entorno ético incrementa los niveles de confianza interpersonales, el respeto mutuo y permite cuestionar y expresar diferentes puntos de vista que tienden a definir el rol de cada trabajador (Borrelli et al., 2023). Un clima ético de principios sirve de apoyo

funcional para el individuo, lo que debilita el efecto de la ambigüedad de roles. En realidad, cuando el empleado aborda demandas opuestas a las características habituales de su puesto de trabajo es previsible que su reacción necesite una mayor cantidad de recursos que conduzca al AE (Elçi et al., 2015). En esa dirección, los criterios morales amplían la perspectiva del seguidor para comprender que las políticas organizacionales son una guía de consenso y de transparencia estructural que amortiguan la tensión psicológica y el AE (Rivaz et al., 2020). Es posible que gracias a una fuerte percepción de transparencia y de justicia organizacional se diseñe un entorno ético que además de definir los problemas organizacionales también proporcione un esquema lógico para poder abordarlos; esto da como resultado un menor AE (Ayub et al., 2022).

Es real que la objetividad de un clima ético bien articulado facilita el comportamiento del seguidor a través de desafíos laborales adaptados a sus competencias, lo que origina respuestas conductuales positivas y nuevos recursos cognitivos que limitan el AE (Saleh et al., 2022; Serrano, 2017). Por último, un clima muy regulado incide en una intensidad laboral lógica y adaptada a un régimen legal que evita las condiciones abusivas de un clima de exceso de trabajo. Se presume que la exposición ininterrumpida del seguidor a una reducción de recursos conduce a la vulnerabilidad y al AE (Cheung et al., 2022).

La hipótesis 3 consolida el papel moderador del clima ético de principios, lo que representa un avance importante para entender que una variable cuando transita a través de otra puede variar su sentido. El líder ético y el seguidor establecen una relación positiva de intercambio social que se sustenta en la reciprocidad. Por lo tanto, el vínculo entre ambos se caracteriza por la sinceridad, la empatía y la tolerancia (Lee et al., 2021). Por esa razón, la alta percepción de liderazgo ético transfiere recursos al subordinado mediante un mensaje coherente que emerge desde un contexto moral asumible (Zhou et al., 2020).

A partir de ese planteamiento, en los resultados de esta investigación no se considera que un elevado sentido de liderazgo ético, cuando adopta una doble función moral (persona y administrador), influya de forma negativa en el seguidor tal y como aseguran Feng et al. (2018), Miao et al. (2013) y Mo et al. (2019). De hecho, la intensidad del liderazgo ético afecta de forma positiva la autonomía, los índices de confianza y el estado anímico del seguidor (Santiago-Torner, 2023a). Sin embargo, cuando este estilo de gestión renuncia a su faceta más íntima, que es la personal y se desenvuelve solo como un supervisor moral, es posible que su forma característica de actuar se desvirtúe y el empleado entre en una espiral de confusión (Stouten et al., 2013). Sin duda, las señales morales desmedidas ocasionan un exceso de presión e intranquilidad en el seguidor que lo reestructuran conductualmente y el líder ético pierde su imagen de seguridad y confianza (Yang, 2014). En definitiva, los cambios drásticos y con poco equilibrio construyen una atmósfera de comportamiento poco realista que causan en el empleado una sensación de que lo que se le pide está fuera de su alcance (Mo et al., 2019). En consecuencia,

esa diferencia de perspectivas conduce a una decepción continua que vacía de recursos al seguidor hasta agotarlo emocionalmente (Akram et al., 2019; Bakker y Demerouti, 2017; Spagnoli y Molinaro, 2020). Por lo tanto, el sector eléctrico colombiano necesita ajustar las competencias del líder ético y evitar que una fijación excesiva en la norma eclipse su dimensión personal. Cuando el empleado tiene como prioridad actuar de una manera sobre todo ética en el trabajo puede experimentar sentimientos de ansiedad y una percepción de conflicto ético que deriven en AE (Borrelli et al., 2023).

Sin ser parte de ninguna hipótesis, es importante analizar de qué forma la variable de control sexo influye en el AE. Estudios previos, como el de Bekker et al. (2005), obtienen una puntuación significativamente más alta de AE en hombres que en mujeres. Además, la edad es un predictor importante del AE. Por otro lado, Trzebiatowski y Triana (2020) consideran que tanto hombres como mujeres se relacionan con el AE de forma indirecta: los hombres cuando perciben discriminación por responsabilidad familiar y experimentan una alta distancia con el poder (Rincón-Diez et al., 2017); las mujeres cuando se sienten discriminadas por responsabilidad familiar, independiente de si tienen una distancia de poder alta o baja. Esta investigación, a través de las diferentes regresiones y pruebas entre sujetos, constata que el sexo no tiene ninguna incidencia sobre el AE. De hecho, tampoco influye que los empleados tengan hijos o no. Estos resultados son un complemento importante y apoyan la originalidad de esta investigación.

6. Conclusiones

En función del objetivo general de esta investigación, que fue analizar el efecto del liderazgo ético sobre el AE en el sector eléctrico colombiano a través del papel moderador de un clima ético de principios, se establecen las siguientes conclusiones.

Un estilo de gestión ético establece un vínculo sincero con el seguidor. Ese enfoque construye un entorno de seguridad y confianza que probablemente son dos de las características más valiosas que puede ofrecer un ser humano. La confianza significa aceptar una parte emocional común que implica intercambio y una cierta interdependencia. Por lo tanto, esa afinidad psicológica despliega una serie de expectativas compartidas que dan como resultado actitudes y comportamientos más positivos que atenúan el AE. Sin duda, un clima equilibrado e íntegro además de frenar el AE impulsa un ambiente de trabajo en el que sus integrantes invierten tiempo, energía y recursos a través de relaciones de intercambio de alta calidad. Además, un acuerdo justo entre esfuerzo y recompensa evita el estrés y la exposición a los aspectos ambientales que inducen al AE.

Por otro lado, un clima ético de principios incrementa el autocontrol del empleado, lo que actúa como una palanca potencial que no solo atenúa las conductas moralmente desviadas, sino que también es un factor

clave que evita la pérdida constante de recursos cognitivos que suelen conducir al AE. En realidad, un clima articulado a través de normas de conducta y un control estricto, pero justo, supone un marco por el que el seguidor se desplaza con una baja incertidumbre, lo que impide un desgaste emocional innecesario. Asimismo, un clima moral evita que el empleado asuma responsabilidades que estén por fuera de su escala de recursos. En ese sentido, eliminar el estrés de rol ayuda al bienestar psicológico y previene el AE.

Sin embargo, cuando el liderazgo ético desea aminorar el AE recorriendo un clima ético de principios, su condición natural cambia y busca una interacción con el seguidor justificada sobre todo en normas y reglas de conducta que tienden a desorientarlo. Todo compromiso tiene un punto de inflexión y las transiciones inesperadas obligan al empleado a utilizar más recursos, y esta exigencia sostenida suele acabar en AE. Un énfasis desproporcionado en normas éticas incrementa el control del líder sobre el seguidor y este nuevo escenario es posible que fracture las relaciones de confianza. Un ecosistema organizacional de obligación continua frustra al empleado y propone unos estándares de conducta tan altos que se tornan psicológicamente inalcanzables hasta vaciar emocionalmente al individuo.

7. Implicaciones prácticas y futuras investigaciones

Los hallazgos de esta investigación aportan implicaciones clave para las organizaciones. En primer lugar, institucionalizar una gestión ética sigue siendo un reto para el sector eléctrico colombiano, pues lleva trabajando en esa dirección desde el año 2015. Colombia es un país que ha sido golpeado durante décadas por la corrupción y el reflejo del liderazgo en lugar de construir ha frustrado a su población. A pesar de eso, los colombianos valoran y esperan un comportamiento ético de sus líderes y que este repercuta de manera positiva en la infinidad de problemas sociales que tienen que afrontar a diario (Páez y Salgado, 2016).

Sin duda, el principal desafío es considerar los factores contextuales que logran frenar a este estilo de liderazgo y que pueden evitar la visibilidad de su trabajo. El líder ético, en especial en Colombia, estimula la autonomía laboral, la motivación intrínseca, el compromiso afectivo y la creatividad del seguidor (Santiago-Torner, 2023a). Por lo tanto, es un estilo gerencial útil dentro de un entorno cultural complejo. En ese sentido, es posible que incluir consideraciones éticas en los valores organizacionales sea un primer paso. No obstante, es importante que el énfasis en las decisiones de gestión sea gradual y continuo. La construcción de un clima ético que se apoye en unas características concretas, y que de forma objetiva el liderazgo se convierta en un modelo a seguir, requiere de una persistencia que el sector eléctrico posiblemente no tiene en este momento. Es indispensable que los objetivos institucionales tengan un equilibrio ético para evitar desviaciones constantes por la propia presión organizacional. Capacitar líderes éticos, que se enfoquen

en pautas de honestidad y justicia, exige un modelo paralelo de recompensas que no necesariamente sean extrínsecas (Zheng et al., 2015). Asimismo, su proceso de selección tiene que evaluar aspectos clave como la integridad.

Una gestión ética es un proceso con múltiples aristas que necesita un enfoque concreto hacia un *feedback* que se traslade a toda la estructura organizacional (Ruiz-Lozano et al., 2016). La falta de coordinación o una agenda con otras prioridades hará inviable este estilo de dirección. Por otro lado, el seguidor requiere una vía definida y segura para poder denunciar las situaciones o las personas que se apartan de la norma. El trabajo emocional entre líder y seguidor es otro paso necesario si el objetivo principal del sector eléctrico colombiano es fomentar organizaciones en las que los seguidores puedan exteriorizar de forma genuina su situación personal en lugar de contener o fingir sus emociones. El trabajo emocional es una disposición voluntaria que tiene que desarrollarse sin prejuicios u obstáculos morales (Santiago-Torner et al., 2023).

Por último, en esta investigación, a diferencia de otras (Feng et al., 2018), no se considera que un umbral alto de liderazgo ético sea un impedimento para poder conseguir el desempeño óptimo del empleado. Sin embargo, cuando el líder ético desconecta sus dos facetas, personal y administrativa, su naturaleza reflexiva pierde intensidad y el contacto con el seguidor se apoya sobre todo en la norma, lo que reduce su libertad intelectual y emocional. Por ese motivo, las organizaciones analizadas requieren nuevos planes para que el líder ético sea capaz de transmitir mejor su apertura y aceptación de las ideas de los empleados junto con una mirada alejada de conductas en exceso rígidas.

En relación con futuras investigaciones, hay una serie de mecanismos de moderación que también pueden explicar la relación entre el liderazgo ético y el AE. Por ejemplo, un clima benévolo o la seguridad psicológica, como consecuencia de una gestión ética, pueden funcionar como recursos significativos que atenúen el AE. Además, el sector eléctrico colombiano puede obtener información útil a través de otras líneas de investigación, como el papel del liderazgo ético dentro de un entorno virtual. El teletrabajo se ha convertido en una práctica habitual y el impacto del liderazgo ético en un contexto descentralizado ha pasado totalmente desapercibido para la comunidad científica. Por último, se desconoce si un clima ético benevolente que reúne un número significativo de los rasgos que caracterizan al líder ético puede atenuar o no el AE dentro de un sector como el eléctrico en el que la responsabilidad social es clave.

Para finalizar, esta investigación tuvo una limitación importante y es que el modelo de proceso condicional, al estar sujeto a un diseño transversal, no puede dibujar conclusiones exactas sobre la causalidad. Sin embargo, algunas limitaciones evidenciadas en otros estudios, como la influencia de la varianza del método común, se han podido atenuar. Este inconveniente se presenta al recolectar las diferentes variables, ya sean dependientes o independientes, a través de una sola fuente. Atendiendo

en parte las indicaciones de Podsakoff et al. (2012), se utilizan seis fuentes informantes. Para ejercer un cierto control sobre el efecto contextual, las encuestas se distribuyeron en días diferentes y se mezcló 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. Además, para minimizar el sesgo de deseabilidad social se usan dos procedimientos independientes: 1) las encuestas son anónimas y 2) se insiste en reuniones previas sobre la importancia de responder con propiedad.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Abdalla, M. J., Said, H., Ali, L., Ali, F. y Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 39(1), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100854>
- Akram, Z., Li, Y. y Akram, U. (2019). When employees are emotionally exhausted due to abusive supervision. A conservation-of-resources perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18), 3300. <https://doi.org/10.3390/ijerph16183300>
- Ayub, A., Khan, A. J., Ahmed, T. y Ansari, M. A. A. (2022). Examining the relationship between ethical climate and burnout using role stress theory. *Review of Education, Administration & LAW*, 5(1), 01-09. <https://doi.org/10.47067/real.v5i1.203>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Balagué-Gómez, L. y Arimany-Serrat, N. (2023). Business organizations as living beings. *Intangible Capital*, 19(3), 343-358. [10.3926/ic.1745](https://doi.org/10.3926/ic.1745)
- Bandura, A. (1979). Self-referent mechanisms in social learning theory. *American Psychologist*, 34(5), 439-441. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.5.439>
- Bartling, J., Christie, A. y Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8>
- Bell, C., Roberts, G. L., Milliar, P. M., Allen, A., Wood, A. P., Kannis-Dymand, L., Jona, C. y Mason, J. (2024). The emotionally exhausted treating the mentally unwell? A systematic review of burnout and stress interventions for psychologists. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 31(1), e2909. <https://doi.org/10.1002/cpp.2909>
- Bekker, M. H. J., Croon, M. A. y Bressers, B. (2005). Childcare involvement, job characteristics, gender and work attitudes as predictors of emotional exhaustion and sickness absence. *Work & Stress*, 19(3), 221-237. <https://doi.org/10.1080/02678370500286095>
- Borrelli, I., Rossi, M. F., Melcore, G., Perrotta, A., Santoro, P. E., Gualano, M. R. y Moscato, U. (2023). Workplace ethical climate and workers' burnout: A systematic review. *Clinical Neuropsychiatry*, 20(5), 405-414. <https://doi.org/10.36131/cnforiteditore20230502>
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0>
- 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>
- Chen, H. y Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94(1), 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Cheung, Y. L., Lun, M. C. y Wang, H. (2022). Smartphone use after work mediates the link between organizational norm of connectivity and emotional exhaustion: Will workaholism make a difference? *Stress and Health*, 38(1), 130-139. <https://doi.org/10.1002/smi.3083>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Lawrence Erlbaum Associates.
- Claydon, L. S. (2015). Rigour in quantitative research. *Nursing Standard*, 29(47), 43-48. <https://doi.org/10.7748/ns.29.47.43.e8820>
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B. y Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>
- Effelsberg, D. y Solga, M. (2015). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 581-590. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1972-z>
- Effelsberg, D., Solga, M. y Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. y Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Elçi, M., Karabay, M. E. y Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.130>
- Escandon-Barbosa, D. M. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- 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>
- 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>
- Fornell, C. y 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>
- Galindo-Domínguez, H. (2019). El análisis de moderación en el ámbito socioeducativo a través de la macro Process en SPSS Statistics. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.122356>
- García, G. M., Desrumaux, P., Ayala Calvo, J. C. y Naoüële, B. (2022). The impact of social support on emotional exhaustion and workplace bullying in social workers. *European Journal of Social Work*, 25(5), 752-765. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1934417>
- Hair, J. F., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hassanian, Z. M. y Shayan, A. (2019). The mediating effect of ethical climate on religious orientation and ethical behavior. *Nursing Ethics*, 26(4), 1114-1127. <https://doi.org/10.1177/0969733017738133>
- 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>

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill.
- Ilyas, S., Abid, G. y Ashfaq, F. (2023). Enhancing the perceived organizational support, perceived ethical-philanthropic CSR and subjective well-being: The role of ethical leadership. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 713-736. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2022-0084>
- Johan, A. P. y Yusuf, A. (2022). Counterproductive work behavior, job stress, trait emotional intelligence and person organization fit among employees of leasing industry in Indonesia. *Intangible Capital*, 18(2), 233-246. 10.3926/ic.1318
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. y De Hoogh, A. H. B. (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>
- Khan, A. K., Khalid, M., Abbas, N. y Khalid, S. (2022). COVID-19-related job insecurity and employees' behavioral outcomes: mediating role of emotional exhaustion and moderating role of symmetrical internal communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2496-2515. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0639>
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16(4), 343-364. <https://doi.org/10.1177/073428299801600407>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M. y Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Lazauskaite-Zabielske, J., Ziedelis, A. y Urbanaviciute, I. (2022). When working from home might come at a cost: the relationship between family boundary permeability, overwork climate and exhaustion. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 705-721. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2021-0491>
- Lee, H., An, S., Lim, G. Y. y Sohn, Y. W. (2021). Ethical leadership and followers' emotional exhaustion: Exploring the roles of three types of emotional labor toward leaders in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10862. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010862>
- Long, J., Liu, H. y Shen, Z. (2023). Narcissistic rivalry and admiration and knowledge hiding: Mediating roles of emotional exhaustion and interpersonal trust. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 1-26. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0860>
- López, M. J. G., Amat, O. y Rocafort, A. (2016). Self-perception of ethical behaviour: The case of listed Spanish companies. *Intangible Capital*, 12(1), 319-335. <https://doi.org/10.3926/ic.699>
- López-Cazar, I., Papyrakis, E. y Pellegrini, L. (2021). The extractive industries transparency initiative (EITI) and corruption in Latin America: Evidence from Colombia, Guatemala, Honduras, Peru, and Trinidad and Tobago. *Resources Policy*, 70(1), 101907. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101907>
- Lussier, B., Hartmann, N. N. y Bolander, W. (2021). Curbing the undesirable effects of emotional exhaustion on ethical behaviors and performance: A salesperson-manager dyadic approach. *Journal of Business Ethics*, 169(4), 747-766. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04271-z>
- Maffoni, M., Sommavogio, V., Giardini, A., Velutti, L. y Setti, I. (2022). Well-being and professional efficacy among health care professionals: The role of resilience through the mediation of ethical vision of patient care and the moderation of managerial support. *Evaluation & the Health Professions*, 45(4), 381-396. <https://doi.org/10.1177/016327872111042660>
- Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. P. (1986). *Maslach burnout inventory*. Manual research editor. Consulting Psychology Press.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. y Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. y Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1504-2>
- Mo, S., Ling, C.-D. y Xie, X.-Y. (2019). The curvilinear relationship between ethical leadership and team creativity: The moderating role of team faultlines. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 229-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3430-1>
- Mo, S. y Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144, 293-303. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>
- Moroni, L. y Dabos, G. E. (2014). Comportamientos abusivos de baja intensidad en las organizaciones: una revisión de la literatura y de sus implicancias. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 384-396. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.05.003>
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467-1490. <https://doi.org/10.1177/0018726714521646>
- Ogunfowora, B., Nguyen, V. Q., Lee, C. S., Babalola, M. T. y Ren, S. (2022). Do moral disengagers experience guilt following workplace misconduct? Consequences for emotional exhaustion and task performance. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 476-494. <https://doi.org/10.1002/job.2668>
- Okpozo, A. Z., Gong, T., Ennis, M. C. y Adenuga, B. (2017). Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1128-1143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0224>
- Oladinrin, O. T., Arif, M., Rana, M. Q. y Gyoh, L. (2023). Interrelations between construction ethics and innovation: A bibliometric analysis using VOSviewer. *Construction Innovation*, 23(3), 505-523. <https://doi.org/10.1108/CI-07-2021-0130>
- Orçan, F. (2018). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Which One to Use First? *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 9(4), 414-421. <https://doi.org/10.21031/epod.394323>
- Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*, 14(3), 429-444. 10.3926/ic.1050
- Páez, I. y Salgado, E. (2016). When deeds speak, words are nothing: a study of ethical leadership in Colombia. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 538-555. <https://doi.org/10.1111/beer.12130>
- Plouffe, R. A., Nazarov, A., Forchuk, C. A., Gargala, D., Deda, E., Le, T., Bourret-Gheysen, J., Jackson, B., Soares, V., Hosseiny, F., Smith, P., Roth, M., MacDougall, A. G., Marlborough, M., Jetly, R., Heber, A., Albuquerque, J., Lanius, R., Balderson, K., Dupuis, G., Mehta, V. y Richardson, J. D. (2021). Impacts of morally distressing experiences on the mental health of Canadian health care workers during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychotraumatology*, 12(1), 1984667. <https://doi.org/10.1080/2008198.2021.1984667>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y 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>
- Rangel-Lyne, L., Azuela-Flores, J. I., Ochoa-Hernández, M. L. y Infante-Aguillón, M. E. (2021). Ética corporativa y precio justo percibido, el binomio estratégico para el consumo responsable. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 439-447. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4098>
- Rincón Díez, V., González, M. y Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386. 10.3926/ic.889
- Rivaz, M., Asadi, F. y Mansouri, P. (2020). Assessment of the relationship between nurses' perception of ethical climate and job burnout in intensive care units. *Investigación y Educación en Enfermería*, 38(3), 1-12. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v38n3e12>
- Ros-Morente, A., Coronel, M. y Filella, G. (2022). Study of emotional skills in a sample of students and workers. *Intangible Capital*, 18(3), 430-441. 10.3926/ic.1626
- Ruiz-Lozano, M., de los Ríos Berjillos, A. y Lara, S. M. (2016). Are the ethical codes a management tool of social responsibility? An exploratory study in Andalusia. *Intangible Capital*, 12(2), 462-486. <https://doi.org/10.3926/ic.702>

- Rumjaun, A. y Narod, F. (2020). *Social Learning Theory—Albert Bandura*. En B. Akpan y T. Kennedy (Eds.), *Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory* (pp. 85-99). https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_7
- Saleh, T. A., Sarwar, A., Islam, Md. A., Mohiuddin, M. y Su, Z. (2022). Effects of leader conscientiousness and ethical leadership on employee turnover intention: The mediating role of individual ethical climate and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8959. <https://doi.org/10.3390/ijerph19158959>
- Santiago-Torner, C. (2023a). Curvilinear relationship between ethical leadership and creativity within the Colombian electricity sector. The mediating role of work autonomy, affective commitment, and intrinsic motivation. *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo [Iberoamerican Journal of Development Studies]*, 12(1), 74-100. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.769
- Santiago-Torner, C. (2023b). 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. (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.2238>
- Santiago-Torner, C. (2023d). Selfish Ethical Climate and Teleworking in the Colombian Electricity Sector. The Moderating Role of Ethical Leadership. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(2), 169-182. <https://doi.org/10.14718/acp.2023.26.2.14>
- Santiago-Torner, C. y Muriel-Morales, N. M. (2023). Liderazgo ético, motivación intrínseca y comportamiento creativo en el sector eléctrico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(104), 1648-1666. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.16>
- Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E. y Corral-Marfil, J.-A. (2023). Effects of intensity of teleworking and creative demands on the cynicism dimension of job burnout. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09464-3>
- Santiago-Torner, C. y Rojas-Espinosa, S. R. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 437-450. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. Y. y Jackson, S. E. (1996). General survey. En C. Maslach, S. E. Jackson y M. P. Leiter (Eds.), *Maslach burnout inventory* (pp. 565-582). Consulting Psychologists Press.
- Simha, A. y 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>
- Spagnoli, P. y Molinaro, D. (2020). Negative (Workaholic) Emotions and emotional exhaustion: Might job autonomy have played a strategic role in workers with responsibility during the Covid-19 crisis lockdown? *Behavioral Sciences*, 10(12), 192. <https://doi.org/10.3390/bs10120192>
- Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., de Cremer, D. y Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 680-695. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.002>
- Torres, F. V. C. y Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Treviño, L. K., Brown, M. y Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. y Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Trzebiatowski, T. y Triana, M. del C. (2020). Family responsibility discrimination, power distance, and emotional exhaustion: When and why are there gender differences in work-life conflict? *Journal of Business Ethics*, 162(1), 15-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4000-5>
- Vallejo-Zamudio, L. E. (2022). La inflación en Colombia y los posibles escenarios futuros. *Apuntes del Cenes*, 41(74), 7-13. <https://doi.org/10.19053/01203053.v41.n74.2022.14682>
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Villarreal, J. P. y Cerna, L. M. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)
- Virick, M., DaSilva, N. y Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137-154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>
- Vo-Thanh, T., Vu, T.-V., Nguyen, N. P., Nguyen, D. van, Zaman, M. y Chi, H. (2022). COVID-19, frontline hotel employees' perceived job insecurity and emotional exhaustion: Does trade union support matter? *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1159-1176. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910829>
- Wu, Y., Fu, Q., Akbar, S., Samad, S., Comite, U., Bucurean, M. y Badulescu, A. (2022). Reducing healthcare employees' burnout through ethical leadership: the role of altruism and motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13102. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013102>
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>
- Yang, N., Lu, J. y Ye, J. (2018). A novel framework based on the improved job demands-resources (JD-R) model to understand the impact of job characteristics on job burnout from the view of emotion regulation theory. *Psychiatria Danubina*, 30(1), 26-34. <https://doi.org/10.24869/psyd.2018.26>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. y Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N. y 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>
- Zhang, W. y Xu, F. (2024). Proactive personality, transformational leadership and ethical standards: influences on radical creativity. *Management Decision*, 62(1), 25-49. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0666>
- Zheng, D., Witt, L. A., Waite, E., David, E. M., van Driel, M., McDonald, D. P., Callison, K. R. y Crepeau, L. J. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 732-748. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.006>
- Zhou, H., Sheng, X., He, Y. y Qian, X. (2020). Ethical leadership as the reliever of frontline service employees' emotional exhaustion: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030976>