

Teletrabajo y comportamiento creativo El efecto moderador de la motivación intrínseca*

Recibido: febrero 22, 2023 - Aceptado: marzo 28, 2023

Doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.13344>

Carlos Santiago-Torner[†]

Resumen

El teletrabajo es un recurso laboral que, con ciertas adaptaciones, puede actuar como un agente de bienestar emocional, regular el conflicto trabajo-familia y activar procesos organizacionales clave como la motivación intrínseca y el comportamiento creativo. Esta investigación tiene como objetivo principal estudiar la relación entre el teletrabajo y el comportamiento creativo, analizando el papel moderador de la motivación intrínseca entre esas dos variables. El modelo se contrasta a partir de una muestra compuesta por 273 hombres y 175 mujeres con estudios universitarios. El teletrabajo y su intensidad se relacionan de forma curvilínea con la motivación intrínseca y el comportamiento creativo. No obstante, el diseño de la curva no adquiere una forma de U invertida; es decir, el número de días teletrabajados y sus beneficios asociados, al progresar, no disminuyen gradualmente la motivación intrínseca y la creatividad del empleado. Así mismo, el teletrabajo y sus ventajas estimulan el comportamiento creativo solo cuando la motivación intrínseca alcanza niveles medios o altos. Sin duda, el teletrabajo se convierte en un hábitat idóneo para empleados con alta formación académica, pues integra necesidades psicológicas básicas que explican el modo en que la motivación intrínseca se asocia con algunos rasgos de la personalidad; además, este vínculo produce respuestas novedosas, útiles y adaptativas. Sin embargo, la eficacia del teletrabajo y el evitar el aislamiento

* Esta investigación se ha realizado sin ningún tipo de ayuda financiera.

† Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña. Correo electrónico: carlos.santiago@uvic.cat. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

Para citar este artículo: Santiago-Torner, C. (2023). 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>

social es una responsabilidad compartida que requiere un esfuerzo ininterrumpido entre organización y empleado.

Palabras clave: teletrabajo; motivación intrínseca; comportamiento creativo; creatividad; aislamiento social; sector eléctrico colombiano.

Clasificación JEL: M10, J01, J20.

Telework and Creative Behavior The Moderating Effect of Intrinsic Motivation

Abstract

Telework is a resource capable, with certain adaptations, to act as an agent of emotional well-being, regulate the work-family conflict, and activate key organizational processes such as intrinsic motivation and creative behavior. The main objective of this research is to study the relationship between telework and creative behavior, analyzing the moderating role of intrinsic motivation between these two variables. The model is contrasted with a sample of 273 men and 175 women with university studies. Telework and its time intensity relate in a curvilinear form with intrinsic motivation and creative behavior. However, the curve design does not take an inverted U shape. This means that as the number of days teleworked and the associated benefits increase, the employee's intrinsic motivation and creativity do not gradually decrease. Likewise, telework and its advantages stimulate creative behavior only when intrinsic motivation reaches medium or high levels. Undoubtedly, telework becomes an ideal habitat for employees with high academic training, as it integrates basic psychological needs that explain the way how intrinsic motivation associates with personality traits. Furthermore, this association produces new, useful, and adaptive responses. However, the effectiveness of telework and preventing social isolation are shared responsibilities requiring continuous effort from organizations and employees.

Keywords: Teleworking; intrinsic motivation; creative behavior; creativity; social isolation; Colombian electricity sector.

JEL classification: M10, J01, J20.

Teletrabalho e comportamento criativo O efeito moderador da motivação intrínseca

Resumo

O teletrabalho é um recurso laboral que, com certas adaptações, pode atuar como agente de bem-estar emocional, regular o conflito trabalho-família e ativar processos organizacionais chave, como a motivação intrínseca e o comportamento criativo. O principal objetivo desta investigação é estudar a relação entre o teletrabalho e o comportamento criativo, analisando o papel moderador da motivação intrínseca entre estas duas variáveis. O modelo é contrastado a partir de uma amostra composta por 273 homens e 175 mulheres com formação universitária. O teletrabalho e a sua intensidade relacionam-se de forma curvilínea com a motivação intrínseca e o comportamento criativo. No entanto, o desenho da curva não assume a forma de um U invertido; ou seja, o número de dias de

teletrabajo e os benefícios que lhe estão associados, à medida que avança, não diminui gradualmente a motivação intrínseca e a criatividade do trabalhador. Da mesma forma, o teletrabalho e suas vantagens estimulam o comportamento criativo apenas quando a motivação intrínseca atinge níveis médios ou altos. Sem dúvida, o teletrabalho torna-se um habitat ideal para trabalhadores com elevada formação acadêmica, uma vez que integra necessidades psicológicas básicas que explicam a forma como a motivação intrínseca se associa a alguns traços de personalidade; além disso, esta ligação produz respostas novas, úteis e adaptativas. No entanto, a eficácia do teletrabalho e o evitamento do isolamento social é uma responsabilidade compartilhada que exige um esforço contínuo entre organização e trabalhador.

Palavras-chave: teletrabalho; motivação intrínseca; comportamento criativo; criatividade; isolamento social; setor elétrico colombiano.

Classificação JEL: M10, J01, J20.

Introducción

El teletrabajo se ha convertido en una oportunidad para promover la igualdad de género, equilibrar el eje trabajo-familia e incrementar la productividad general del empleado a través de una mayor autonomía, una disminución de las ausencias no justificadas y una menor rotación del personal clave (De Vries et al., 2019; Loredana et al., 2021).

Además, es de esperar que estos aspectos positivos actúen como agentes de bienestar emocional y seguridad afectiva, lo cual estimula la motivación intrínseca (Brunelle & Fortin, 2021; Santiago-Torner, 2023b) y el comportamiento creativo (Auger & Woodman, 2016; Santiago-Torner, 2023a) del empleado a través de una fuerte identificación con su rol profesional.

De hecho, la teoría de la autodeterminación actualizada por Deci et al. (2017) y Ryan y Deci (2020), como base de la motivación individual, defiende que la flexibilidad e independencia para llevar a cabo las actividades laborales, sin restricciones aparentes, motivan al empleado a desempeñarse de una forma óptima. Sin embargo, para que este autocontrol sobre la tarea realmente sea completo necesita apoyarse en una fuerte percepción de competencia y en una interrelación constructiva con los demás (Segbenya & Okorley, 2022). En ese sentido, Brunelle y Fortin (2021) aseguran que el trabajo virtual es el modo más efectivo de dar respuesta a las exigencias emocionales del empleado. Probablemente, el teletrabajo proyecta un entorno laboral apropiado para personas que se enfrentan a tareas complejas, pues evita ciertos distractores, lo que favorece la integración entre la capacidad intelectual y el enfoque multidimensional de las posibles respuestas (Alderete & Formichella, 2017; García Rendón & Posada Aparicio, 2017). Por esta razón, Hoornweg et al. (2016) sostienen que el trabajo remoto actúa como un recurso que impacta favorablemente en la motivación intrínseca del

empleado. No obstante, esta relación no es lineal; es decir que el teletrabajo de alta intensidad debilita la asociación. En realidad, estos autores fundamentan su planteamiento a través de Caillier (2012) y Golden et al. (2008), considerando que la cantidad de días teletrabajados se relacionan de forma curvilínea con la satisfacción laboral, lo que disminuye gradualmente la motivación intrínseca. Esta opinión se apoya en que la baja interacción presencial tiende al aislamiento social del teletrabajador. Por otro lado, análisis mucho más recientes indican que el teletrabajador busca intencionalmente fortalecer su motivación intrínseca mediante relaciones más estrechas con sus pares y supervisores (Ngamkroekjoti et al., 2022) independientemente del número de días trabajados desde el hogar.

Con una mirada parecida, Anderson et al. (2015) van más allá y prueban que el teletrabajo es beneficioso en un doble sentido, ya que, entre otras cosas, puede reducir algunas emociones negativas como la ansiedad o el estrés y, en contrapartida, aumentar ciertas experiencias positivas como la felicidad, la alegría o el bienestar. Además, Vega et al. (2015) consideran que las particularidades situacionales del trabajo a distancia contribuyen a que el empleado sea potencialmente más creativo, puesto que puede segmentar su día, evitando así interrupciones y distractores, lo que, junto a la amplitud de autonomía, tiende a impulsar la curiosidad y la apertura a la experiencia para solucionar situaciones difíciles.

De hecho, algunos rasgos de la personalidad como la escrupulosidad o la apertura a la experiencia pueden explicar el grado de adaptación del empleado a un entorno virtual y también como este nuevo contexto repercute en la motivación intrínseca y en el comportamiento creativo. La escrupulosidad se relaciona con disciplina, independencia, gestión adecuada del tiempo y objetivos ambiciosos, que son atributos asociados a individuos con educación formal (Corker et al., 2012). Desde luego, este rasgo de la personalidad se vincula consistentemente con un patrón de estabilidad emocional que suele inclinarse hacia el logro a través de la autorregulación y una notable motivación intrínseca (Lindahl, 2023). Además, Chen (2016) cree que la escrupulosidad es una pauta común en personas con una clara orientación creativa.

Conjuntamente, Smith et al. (2018) deducen que las personas con riqueza emocional y con un comportamiento flexible tienen una tendencia natural a experimentar y a aprender. De hecho, la apertura a la experiencia se manifiesta en individuos con una vida mental compleja y profunda, que son rasgos subyacentes de una conducta creativa (McCrae & Greenberg, 2014). Así mismo, el empleado con un esquema de gestión personal orientado al desarrollo de sus competencias suele dar más significado a la tarea e incluso

a los factores que inciden sobre ella; por lo tanto, hace evidente su motivación intrínseca a través de una mayor capacidad de adaptación (Tan et al., 2019).

Por todo esto, si bien es cierto que existe unanimidad en que el teletrabajo aporta beneficios para el empleado, aún surgen dudas importantes, en diferentes sentidos, que esta investigación pretende resolver. En primer lugar, la relación entre teletrabajo y creatividad es un área de conocimiento emergente que requiere una mayor madurez. En esa dirección, Allen et al. (2015) piensan que un entorno virtual de trabajo interfiere negativamente en el intercambio de conocimiento, pues están convencidos de que la interacción presencial es un factor determinante en ese proceso. De hecho, consideran que el teletrabajo no satisface la necesidad de pertenencia, lo que atenúa las actitudes originales y creativas. Por otro lado, Naotunna y Priyankara (2020), Naotunna y Zhou (2022) y Vega et al. (2015) coinciden en parte de sus análisis y establecen una intensidad óptima de teletrabajo que oscila entre 1 y 2 días por semana. Esos autores aseguran que el teletrabajo influye sobre la creatividad de los empleados profesionales, pues mejora la experiencia emocional, reduce los distractores y garantiza una mayor autonomía; sin embargo, en culturas colectivistas existe una necesidad casi indisoluble de trabajar con pares y supervisores para mejorar la creatividad. Además, Vega et al. (2015) creen que el trabajo virtual cuando excede los dos días semanales interfiere negativamente en la relación trabajo-familia e incrementa los sentimientos de aislamiento.

En un sentido parecido, Riva et al. (2021) llegan a la conclusión de que el uso excesivo de tecnología amplía la posibilidad de exclusión social y disminuye la creatividad individual al impedir el uso del contacto visual como un mecanismo de proximidad. A su vez, Bentley et al. (2016) y Biron y Van Veldhoven (2016) estiman que el apoyo organizacional es prioritario para un ajuste adecuado del empleado a entornos virtuales de trabajo. Igualmente, ponen de manifiesto que los trabajadores con altas demandas laborales experimentan mayor concentración y capacidad de recuperación mientras se desenvuelven virtualmente, lo que mejora su motivación y experiencia emocional. Entre sus limitaciones destaca que no incluyen personas que teletrabajen más de tres días por semana. Por último, Hoornweg et al. (2016) establecen una relación curvilínea entre teletrabajo y productividad. Esta investigación es peculiar, pues no encuentra una relación apreciable entre teletrabajo y desempeño cuando el tiempo de dedicación es de ocho o menos horas por semana, y, cuando ese rango de tiempo se supera, el vínculo teletrabajo-productividad se torna negativo.

Frente a resultados, en ciertas ocasiones, contradictorios, el primer objetivo de este análisis es tomar en consideración una de las limitaciones

propuestas por Bentley et al. (2016). En su estudio casi no contaban con individuos que tuvieran un volumen semanal de teletrabajo superior a tres días, lo que reducía la importancia de sus conclusiones. Al mismo tiempo, se amplía significativamente el enfoque, ya que se pretende establecer una relación entre trabajo a distancia y creatividad totalmente innovadora, en la que se considera que la intensidad asociada al teletrabajo no reduce la capacidad para producir ideas originales. Esta afirmación se apoya en que el alcance de la autonomía laboral progresa en función del tiempo invertido en el teletrabajo (Nobuyuki, 2022; Tønnessen et al., 2021). Además, un entorno virtual puede ofrecer al empleado con alta capacitación la oportunidad de satisfacer necesidades psicológicas tan importantes como la autopercepción de competencia o relación, proporcionando una experiencia emocional plena (Brunelle & Fortin, 2021). De hecho, el comportamiento creativo depende del modo en que el empleado afronta sus experiencias anímicas a través de complejos impulsos cognitivos.

El segundo objetivo de esta investigación tiene una doble finalidad. Por una parte, analizar de qué forma la motivación intrínseca modera la relación entre teletrabajo y comportamiento creativo. Por otra, considerar si la motivación intrínseca está condicionada negativamente por la cantidad de días teletrabajados; es decir, si su intensidad disminuye el interés intrínseco por la tarea (Hoornweg et al., 2016). Por su naturaleza, la motivación intrínseca explica cómo las características asociadas a la actividad laboral se ocupan de satisfacer las principales necesidades emocionales del ser humano. En ese sentido, Ngamkroeckjoti et al. (2022) sienten que un beneficio intrínseco vinculado a un entorno virtual se deriva de tener un mayor equilibrio entre trabajo y vida personal. Además, esa estabilidad anímica puede satisfacer la necesidad básica de pertenencia o relación.

Por su parte, la seguridad laboral es otra fuente de motivación intrínseca que influye en el bienestar emocional del empleado y, según Pacheco et al. (2020), mejora el desempeño a través de una gestión adecuada del tiempo, especialmente en entornos virtuales de trabajo. Teniendo en cuenta que el estudio se centra en el sector eléctrico colombiano, caracterizado por empresas en su mayor parte públicas, es sensato pensar que los puestos de trabajo están ampliamente protegidos (Lora, 2020; Santiago-Torner, 2021a; Santiago-Torner, 2021b). Adicionalmente, la propia naturaleza del análisis que se dirige, por completo, a profesionales con alta formación académica sugiere que el teletrabajo cubre en gran medida la necesidad de autonomía y competencia a través de grandes dosis de autogestión, que precisamente es un elemento clave para evitar el aislamiento. Por lo tanto, esta investigación supone que la relación entre teletrabajo y motivación intrínseca no será

lineal (Hoornweg et al., 2016), pero, en ningún caso, tendrá una inclinación negativa como una consecuencia del número de días teletrabajados.

Así mismo, esa probable motivación sostenida durante todo el período de trabajo virtual hará que el empleado tenga mayor interés, pasión, persistencia y seguridad personal para desempeñarse creativamente (Yildiz & Kiliç, 2021). En realidad, la motivación conduce al ser humano a buscar cambios, retos difíciles, y a explotar las propias capacidades de aprendizaje. Desde luego, el desarrollo cognitivo individual depende de una explícita inclinación hacia la curiosidad y hacia el comportamiento creativo como fuentes dinámicas de vida (Spivack & Milosevic, 2018).

Para terminar, esta investigación nace con el deseo de solucionar algunas dudas expuestas en el marco del último foro de ética y transparencia que propone todos los años el sector eléctrico colombiano. Entre otras muchas cuestiones, la continuidad o no del teletrabajo como la opción laboral más utilizada para muchos empleados profesionales en los últimos tres años es una decisión prioritaria. Además, este segmento industrial se apoya mayoritariamente en la innovación; por lo tanto, la relación entre teletrabajo y creatividad es clave. Por último, su población activa, siendo joven, se caracteriza por una alta permanencia y ese factor es posible que influya tanto en la motivación intrínseca como en el comportamiento creativo.

1. Marco teórico

1.1. Teletrabajo y comportamiento creativo

El teletrabajo integra una serie de beneficios que promueve el bienestar emocional del empleado. De hecho, Loredana et al. (2021) consideran que un entorno virtual de trabajo, además de reducir el conflicto trabajo-familia, incrementa la capacidad de autogestión y la autonomía a través de una estructuración individual de las tareas, lo que permite delimitar espacios de mayor concentración, evitando las interrupciones forzadas que tiene el trabajo presencial. Así mismo, Lengen et al. (2021) llegan a la conclusión de que es posible corregir el aislamiento social, como uno de los factores adversos asociados al teletrabajo (Bentley et al., 2016; Riva et al., 2021; Vega et al., 2015), e incluso anticiparse a él, mediante canales de comunicación sincrónicos, reuniones virtuales periódicas y espacios de acercamiento informales que promuevan el apoyo social y la conexión emocional. Bajo una óptica parecida, Anderson et al. (2015) consideran que la conexión social puede emerger fuera del espacio laboral, dando respuesta a la necesidad básica de relación, que es una señal determinante del bienestar psicológico.

Apoyando estas teorías, De Vries et al. (2019) consideran que, específicamente en un contexto virtual, las relaciones maduras entre líder-miembro, que se apoyan en la reciprocidad y la confianza compartida, juegan un papel importante en la salud emocional y en la satisfacción del empleado (Golden et al., 2008), lo que puede evitar la desorientación afectiva del teletrabajador y un posible aislamiento social posterior. En ese sentido, Anderson et al. (2015) profundizan en los aspectos copartícipes al teletrabajo que transmiten bienestar anímico e identifican que el impacto emocional varía dependiendo de algunos ajustes individuales, en principio, indispensables. Entre ellos destacan la apertura a la experiencia como un rasgo personal vinculado con la capacidad de adaptación, la curiosidad y el comportamiento creativo (McCrae & Greenberg, 2014). De hecho, el estar abierto a experimentar fomenta una actitud positiva hacia el aprendizaje y la flexibilidad, como aspectos clave no solo para un ajuste conveniente a un entorno virtual de trabajo, sino también para que el empleado altamente formado pueda incorporar la autonomía y la distribución intencional de horarios a su inventario de recursos, y este hábitat especialmente positivo actúe como precursor de un comportamiento creativo superior (Smith et al., 2018).

Por su parte, Corker et al. (2012) incluyen otra característica concreta de personas con formación universitaria y es la escrupulosidad. En un entorno virtual, la persona escrupulosa se caracteriza por ser rigurosa, disciplinada, autónoma y eficiente; por lo tanto, administra bien su tiempo y es capaz de establecer límites en su horario de trabajo. En ese orden de ideas, Chen (2016) asocia escrupulosidad con dominio propio y comportamiento creativo.

En un sentido más amplio, Brunelle y Fortin (2021) señalan que la capacidad organizacional de construir un entorno virtual sostenible depende del apoyo emocional percibido por el empleado, y, cuando este es considerado alto, seguramente se despliega una espiral de bienestar con una clara inclinación a integrar personalidad (Smith et al., 2018), motivación intrínseca (Tan et al., 2019) y creatividad (Banagou et al., 2021).

Por ende, una vez que el empleado define límites a sus funciones y su rol laboral incluye independencia, capacidad para asumir satisfactoriamente las responsabilidades de su cargo, y se da respuesta a la necesidad de relación dentro o fuera del sistema organizacional, o, incluso, en ambas direcciones, es probable que ese bienestar percibido modifique positivamente la relación entre trabajo y familia (Loredana et al., 2021). De ese modo, el teletrabajo deja de ser una limitación situacional (Banagou et al., 2021) y las propias disciplinas laborales tienden al descubrimiento con una mayor amplitud y profundidad en las experiencias, lo que despliega un mayor comportamiento creativo (Silvia & Christensen, 2020). De hecho, el sector estudiado se

define por tener actividades laborales que requieren respuestas que surgen de lo complejo, plural o multidimensional, lo que Amabile y Pratt (2016) denominan tareas heurísticas que destacan porque la complejidad puede tener, al menos, tres fuentes de origen: un objetivo impreciso, recursos poco definidos o heterogeneidad de recursos (Jung et al., 2020). En consecuencia, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: el teletrabajo se asocia con el comportamiento creativo de los empleados profesionales.

H2: la intensidad del teletrabajo se relaciona positivamente con el comportamiento creativo de los empleados profesionales.

1.2. Efecto moderador de la motivación intrínseca: teletrabajo-comportamiento creativo

El teletrabajo no necesariamente significa difuminar la línea divisoria existente entre actividad laboral y hogar desde un punto de vista negativo. Por lo tanto, la relación trabajo-familia puede llegar a ser una fuente de motivación que influya eficazmente en el resultado final de los empleados. De hecho, Sirgy y Lee (2018) están convencidos de que compartir experiencias laborales positivas facilita ciertos estados de ánimo constructivos que funcionan a modo de límite contra vivencias menos favorables. Además, el trasladar prácticas de vida familiar al trabajo contribuye en el bienestar laboral.

De acuerdo con ese enfoque, si el trabajo desde el hogar, además de consolidar la percepción de autonomía y disminuir el conflicto trabajo-familia influye positivamente en la mayoría de las actitudes laborales a través de una mayor satisfacción (Brunelle & Fortin, 2021), es más que probable que se convierta en el origen de una motivación intrínseca progresiva que no decrezca en función de la cantidad de días teletrabajados, contradiciendo los resultados de Caillier (2012). En ese sentido, Bakker y Demerouti (2017) resaltan que los recursos laborales son causa potencial de una mayor motivación. Por consiguiente, es posible que el aislamiento social, como principal obstáculo que muchos análisis identifican en el trabajo remoto de alta intensidad, sea más atribuible al escaso esfuerzo organizacional para buscar alternativas de interacción, junto con una insuficiente planificación del puesto de trabajo, que exclusivamente a las propias dinámicas o complejidad del trabajo virtual, pensando que este actúa como una demanda (Kazekami, 2020). Adicionalmente, las personas altamente formadas no requieren un diseño diario de sus actividades. Por esa razón, es posible que las

tres necesidades psicológicas inherentes al individuo, que explican el modo en que la motivación intrínseca individual se integra con la personalidad: autonomía, competencia y relación (Deci & Ryan, 2012), se desarrollen adecuadamente en un ambiente virtual de trabajo (Brunelle & Fortin, 2021). Por otro lado, Ngamkroekjoti et al. (2022) identifican que la seguridad laboral es un factor que tiene un poder intrínseco superior a cualquier incremento salarial. Considerando que la población estudiada, además de pertenecer a sectores públicos, tiene una alta antigüedad en sus puestos de trabajo, es posible deducir que la seguridad será un elemento intrínseco que ayudará a la adaptación continua entre teletrabajo y motivación.

Por último, diferentes investigaciones han demostrado que la motivación es vista como la fuerza motriz principal de una organización, por el impacto que tiene sobre el desempeño y la productividad (Amabile & Pratt, 2016). Desde ese punto de vista, la motivación guía la dirección, intensidad y persistencia de ciertos comportamientos vinculados con el desempeño, y, en concreto, la motivación intrínseca ha sido considerada, durante décadas, el eje central de la conducta creativa (Rheinberg & Engeser, 2018).

Al mismo tiempo, varios metaanálisis han demostrado el efecto que tiene la motivación intrínseca respecto al rendimiento creativo. Explícitamente, las teorías más importantes que desarrollan las características del comportamiento creativo y de la motivación (Amabile & Pratt, 2016; Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2019, 2020) están de acuerdo, dentro de su marco conceptual, en la relevancia subyacente de la motivación intrínseca en los procesos creativos. Además, Grant y Berry (2011) encuentran que ese efecto positivo aumenta cuando el trabajo implica un servicio a los demás. En este caso, el sector eléctrico colombiano tiene una clara orientación social.

Para terminar, Deci et al. (2017) advierten que la motivación intrínseca está íntimamente vinculada con un puesto de trabajo que sea lo suficientemente estimulante para que sea independiente de otras recompensas extrínsecas. Por consiguiente, se plantean las siguientes hipótesis:

H3: la motivación intrínseca se relaciona con el comportamiento creativo de los empleados profesionales.

H4: la motivación intrínseca modera positivamente la relación entre el teletrabajo y el comportamiento creativo de los empleados profesionales.

H5: la intensidad del teletrabajo se relaciona positivamente con la motivación intrínseca de los empleados profesionales.

2. Metodología

2.1. Tipo de estudio

El diseño de la investigación es cuantitativo, transversal, no experimental y correlacional-causal. Según Sánchez Flores (2019), representa una interacción, entre al menos dos variables, bajo un contexto delimitado y específico.

2.2. 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 %. Se utilizó el *software* estadístico Stats. La distribución que se obtuvo fue la siguiente: 273 hombres y 175 mujeres. De los encuestados, 8 teletrabajan un día por semana, 3 hombres (0.67 %)-5 mujeres (1.12 %); 137, dos días por semana, 91 hombres (20.31 %)-46 mujeres (10.27 %); 100, tres días por semana, 66 hombres (14.73 %)-34 mujeres (7.59 %); 72, cuatro días por semana, 39 hombres (8.71 %)-33 mujeres (7.37 %); 131, cinco días por semana, 74 hombres (16.52 %)-57 mujeres (12.72 %). Además, 314 personas (70 %) consideran que su jornada se ha extendido teletrabajando. Por franjas de edad, 84 (18.8 %) tienen entre 18 y 29 años; 164 (36.6 %), entre 30 y 39 años; 119 (26.6 %), entre 40 y 49 años; 69 (15.4 %), entre 50 y 59 años; 12 (2.6 %), entre 60 y 69 años. Respecto a la estabilidad laboral, 280 (62.5 %) tienen una antigüedad superior a los cuatro años. Ciento ochenta y ocho (42 %) no tienen hijos y el 100 % ha cursado estudios universitarios; entre ellos, 257 (57.46 %) poseen formación de posgrado.

2.3. Instrumentos

Variables de control: se hace uso de la permanencia en la organización y del género como variables de control. Es posible que los empleados con una alta adaptación a la idiosincrasia organizacional sean más autoeficaces creativamente y que contribuyan de forma activa en el arraigo de un clima ético. Para medir la permanencia, se pidió a los participantes indicar cuánto tiempo llevaban trabajando con una escala mínima de 0 a 1 año. El género se codificó 0 hombres y 1 mujeres.

Teletrabajo: escala de una sola dimensión compuesta por once preguntas, sugerida por Illegems et al. (2001), con un alfa de Cronbach de 0.90, aplicada a través

de una escala de Likert de siete niveles. Se analizan los beneficios asociados al teletrabajo. Esta investigación obtiene un alfa de Cronbach de 0.91 (tabla 2).

Motivación intrínseca: escala de una sola dimensión compuesta por cinco preguntas, sugerida por Tierney et al. (1999), con un alfa de Cronbach de 0.74, aplicada a través de una escala de Likert de seis niveles. Se analizan las motivaciones individuales para dar cumplimiento a una tarea sin estímulos externos. Esta investigación obtiene un alfa de Cronbach de 0.90 (tabla 2).

Comportamiento creativo: escala de una sola dimensión compuesta por trece preguntas, sugerida por George y Zhou, (2001). Sin embargo, tres ítems están adaptados de una propuesta anterior (Scott & Bruce, 1994). El alfa de Cronbach alcanza un 0.96, aplicada a través de una escala de Likert de cinco niveles. Se analizan las características creativas que pueden apreciarse cuando un individuo se desempeña laboralmente. Esta investigación obtiene un alfa de Cronbach de 0.93 (tabla 2).

2.4. 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, iniciativa que 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. Dentro de esa fase, se pactaron, entre otras cosas, las directrices de confidencialidad y se hicieron llegar a las empresas partícipes los objetivos de la investigación, pautas éticas, protección de datos e impreso de retiro voluntario. Todo este análisis superó previamente en julio de 2021 una detallada fase ética a través de dos etapas que incluían encuentros con comisiones éticas de dos universidades diferentes. Se utilizó Microsoft Forms para elaborar el cuestionario y el tiempo promedio de respuesta estuvo en torno a los 30 minutos.

2.5. 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 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. Por último, el análisis factorial confirmatorio (AFC) evalúa la integración de todos los ítems mediante la macro Amos V.24. Resultados: $\chi^2 = 531.45$, $p < 0.01$; $\chi^2/df = 2.86$; GFI = 0.922; IFI = 0.937; NFI = 0.925; CFI = 0.921; RMSEA = 0.0521; RMSR = 0.0612; se concluye que el ajuste es aceptable. $\chi^2/df < 3$; IFI, NFI, GFI, CFI > 0.90; RMSEA < 0.006; RMSR < 0.008, 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 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.

3. 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).

Tabla 1. Número de ítems, medias, desviaciones estándar y correlaciones de Pearson 95 % (IC) (n = 448)

	N	M	SD	S	A	TEL	IM	CB
Sexo (S)	1	1.39	0.488					
Antigüedad (A)	1	3.58	1.839	0.037				
Teletrabajo (TEL)	11	49.62	10.13	0.035	-0.017	0.730		
Motivación intrínseca (IM)	5	27.08	7.87	-0.124**	-0.027	0.189**	0.870	
Comportamiento creativo (CB)	13	64.89	3.05	-0.189**	-0.003	0.255**	0.579**	0.850

Nota: la raíz cuadrada de AVE se muestra en la diagonal (negrita).

Fuente: elaboración del autor.

La tabla 2 muestra una segunda validación del modelo mediante las comprobaciones sugeridas por Chin (1998). Se llevan a cabo los siguientes análisis para verificar la solidez de todas las variables: 1) confiabilidad

compuesta (CFC); 2) varianza media extraída (AVE); 3) validez discriminante (VD). Así mismo, 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 alfa de Cronbach están por encima de 0,70, lo que asegura la fiabilidad de los constructos utilizados. Los factores AVE se sitúan entre el 54 % y el 77 %, lo cual es significativo. Para que exista una validez discriminante, la raíz cuadrada de AVE tiene que ser mayor que las correlaciones de Pearson entre variables, lo que ocurre ampliamente (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 2. Validez convergente y discriminante

	Alfa ¹	CR ²	CFC ³	AVE ⁴	VD ⁵
Teletrabajo	0.910	>1.96	0.880	0.540	0.730
Motivación intrínseca	0.900	>1.96	0.870	0.730	0.850
Comportamiento creativo	0.930	>1.96	0.900	0.770	0.870

¹ Alfa de Cronbach. ² Coeficientes críticos. ³ Confiabilidad compuesta. ⁴ Varianza media extraída. ⁵ Validez discriminante.

Fuente: elaboración del autor.

La tabla 3 ilustra 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 R2 es un indicador de idoneidad del modelo de regresión sugerido y justifica el 39 % de la varianza-variable dependiente clima ético benevolente (BEC) ($R^2 = 0.387$, $F = 55.82$, $p < 0.001$).

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

H1: el teletrabajo se asocia con el comportamiento creativo de los empleados profesionales, se verifica a través de la ruta b1 ($B = 0.731$; $t = 4.62$; $p < 0.001$). H2: la intensidad del teletrabajo se relaciona positivamente con el comportamiento creativo de los empleados profesionales, se confirma con la figura 6 ($R^2 = 0.055$; $t = 8.55$; $p < 0.001$). H3: la motivación intrínseca se relaciona con el comportamiento creativo de los empleados profesionales, se comprueba mediante la ruta b2 ($B = 0.605$; $t = 4.21$; $p < 0.001$). H4: la motivación intrínseca modera positivamente la relación entre el teletrabajo y el comportamiento creativo de los empleados profesionales, se justifica de varias formas. 1) Ruta b3 ($B = 0.031$; $t = 3.01$; $p < 0.05$). 2) Efectos condicionales bajo (25), medio (28) y alto (30). Por último, H5: la intensidad del teletrabajo se relaciona positivamente con la motivación intrínseca de los empleados profesionales, se corrobora mediante la figura 4 ($R^2 = 0.068$; $t = 10.82$; $p < 0.001$).

Tabla 3. Resultados análisis de moderación TEL-C (W)
 IM 95 % (IC) (R2 = 0,387) (f² = 0,618; alto) (n = 448)

Efecto	Ruta	β	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto TEL ¹ sobre CB ²	b1	0.731	0.001	4.619	0.279	0.280	0.983
Efecto IM ³ sobre CB	b2	0.605	0.001	4.213	0.491	0.170	0.861
Efecto TEL x IM sobre CB	b3	0.031	0.002	3.077	0.010	0.011	0.051
Variable control sexo		-2.002	0.001	-3.302	0.606	-3.194	-0.811
Variable control antigüedad		0.060	0.708	0.375	0.160	-0.254	0.374
Efecto condicional IM (TEL-CB)	Bajo (25)	0.043	0.277	1.089	0.039	-0.035	0.120
	Medio (28)	0.136	0.001	4.561	0.030	0.077	0.194
	Alto (30)	0.198	0.001	5.180	0.038	0.123	0.273

¹ Teletrabajo. ² Comportamiento creativo. ³ Motivación intrínseca. f² >0,02 (bajo), f² >0,15 (medio), f² >0,35 (alto).

Fuente: elaboración del autor.

En la figura 1 se incluye el valor de los coeficientes no estandarizados de regresión calculados para cada una de las variables estudiadas.

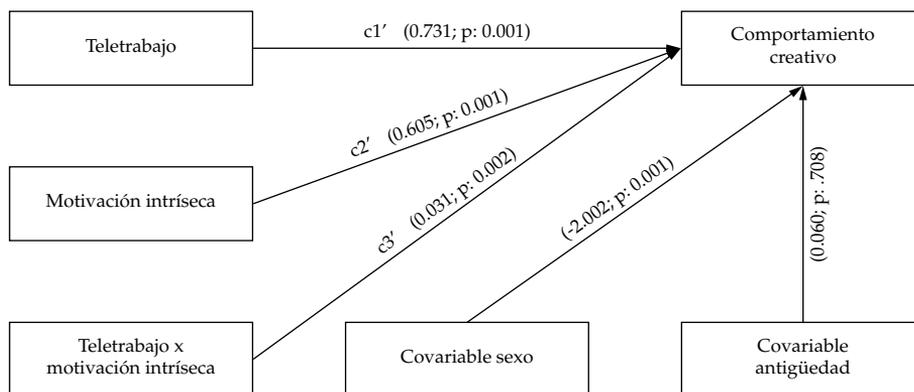


Figura 1. Resultados de análisis de regresión (coeficientes no estandarizados)

Fuente: elaboración del autor.

A continuación, la figura 2 interpreta la moderación de la motivación intrínseca (W) en función de la relación entre teletrabajo (X) y comportamiento creativo (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 (28); 3) alto (30). La figura 3

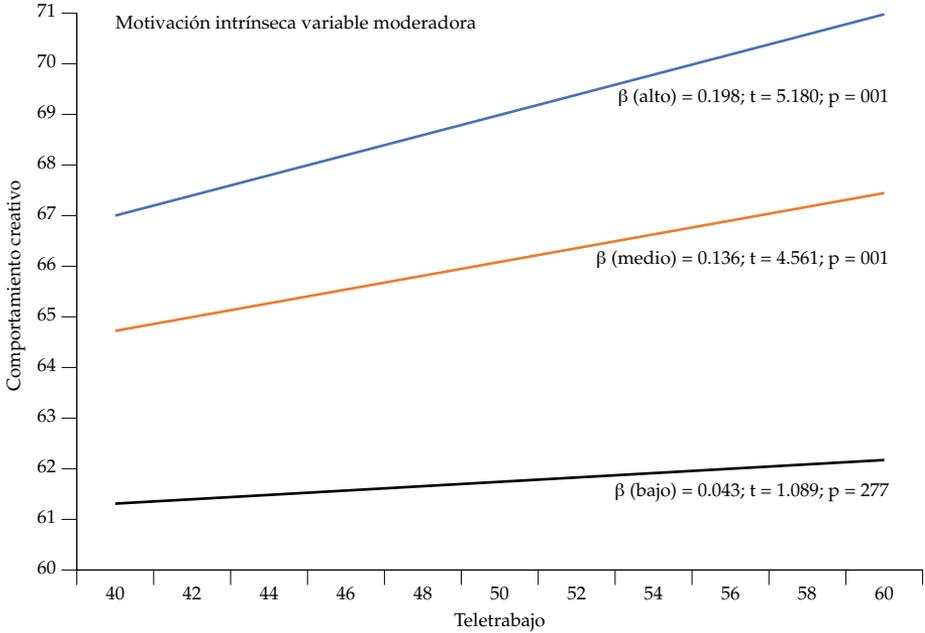


Figura 2. Efecto moderador motivación intrínseca (bajo, medio y alto)

Fuente: elaboración del autor.

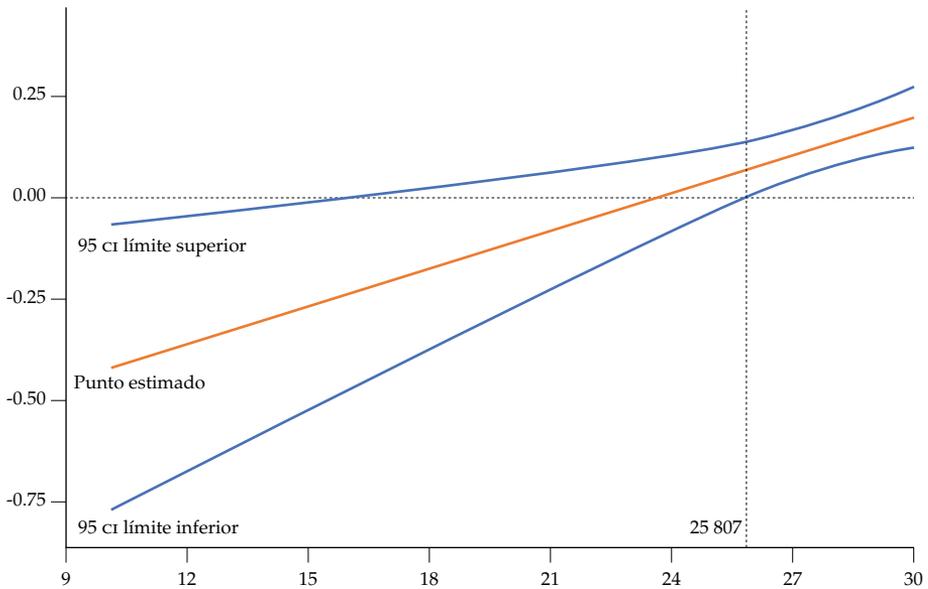


Figura 3. Efecto condicional del teletrabajo sobre el comportamiento creativo en función de la motivación intrínseca

Fuente: elaboración del autor.

escenifica el efecto condicional del teletrabajo (X) sobre la creatividad (Y) para los diferentes valores que adopta la variable motivación intrínseca (W) con la técnica Johnson-Neyman, quedando el 91 % de la muestra dentro del cuadrante superior izquierdo cuando W es igual o inferior a 25.807.

La figura 4 explica el número de días teletrabajados por semana y el efecto de esa continuidad sobre la motivación intrínseca. Como era de esperar, la motivación intrínseca no se desarrolla linealmente, pero sorprendentemente tiene una menor incidencia cuando el teletrabajo es de baja intensidad (1 día semanal); la explicación puede venir por la falta de adaptación a un medio que requiere herramientas de comunicación específicas, que al no utilizarse habitualmente pueden significar un obstáculo en la autoeficacia percibida (competencia) como un elemento prioritario de este tipo de motivación. A partir del día 2 la motivación intrínseca se mantiene en rangos medios o altos estables. Por lo tanto, la extensión del teletrabajo no repercute negativamente en la motivación intrínseca en forma de U invertida. La figura 5 define aún más la interacción entre los días de teletrabajo y su influencia sobre la motivación intrínseca. El porcentaje especificado en el lado derecho de la figura hace referencia a las personas con motivación intrínseca media y alta.

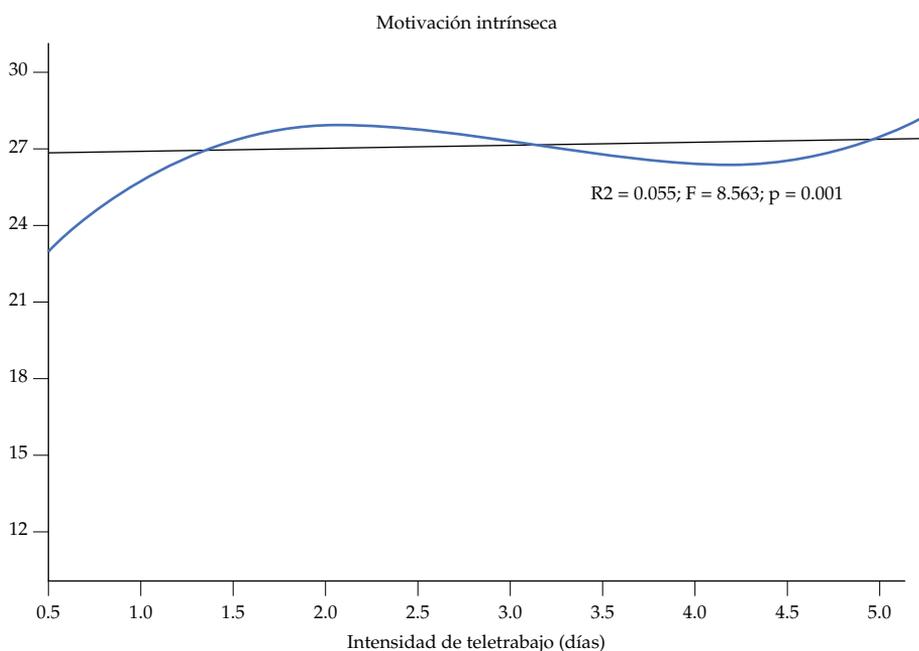


Figura 4. Relación curvilínea entre intensidad de teletrabajo y motivación intrínseca

Fuente: elaboración del autor.

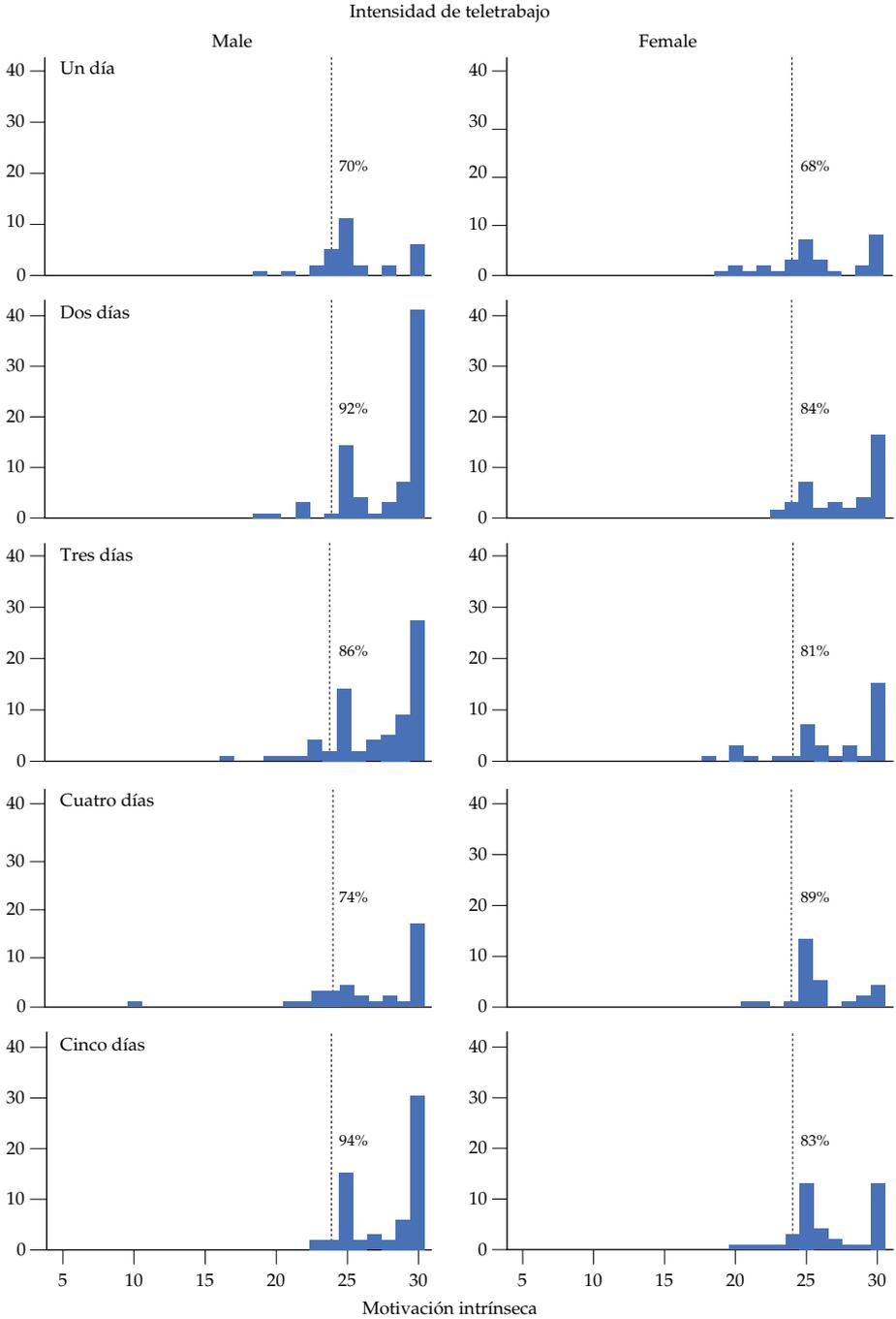


Figura 5. Relación entre motivación intrínseca y cada día teletrabajado

Fuente: elaboración del autor.

Teniendo en cuenta que la puntuación máxima es de 30, se considera motivación intrínseca media y alta a partir de 25 puntos en función de los cortes condicionales establecidos en la tabla 3.

La figura 6 pone de manifiesto cómo la cantidad de días teletrabajados influyen en la autopercepción de comportamiento creativo. Al igual que la motivación intrínseca, el desarrollo de la creatividad tampoco es lineal. En este caso no sorprende que el teletrabajo de baja intensidad (1 día semanal) reduzca considerablemente el efecto creativo. De hecho, la creatividad para proliferar requiere persistencia y concentración. El solo trabajar desde casa un día por semana necesita un proceso adaptativo que difícilmente converge con las necesidades creativas. Por lo tanto, es posible que teletrabajar un día por semana deje de ser un recurso para convertirse en una demanda. La figura 7 define aún más la interacción entre los días de teletrabajo y su influencia sobre la creatividad. El porcentaje especificado en el lado derecho de la figura hace referencia a las personas con autoconciencia de comportamiento creativo media y alta. Tomando en consideración que la puntuación máxima es de 78, se utilizan los mismos criterios establecidos al evaluar la motivación intrínseca.

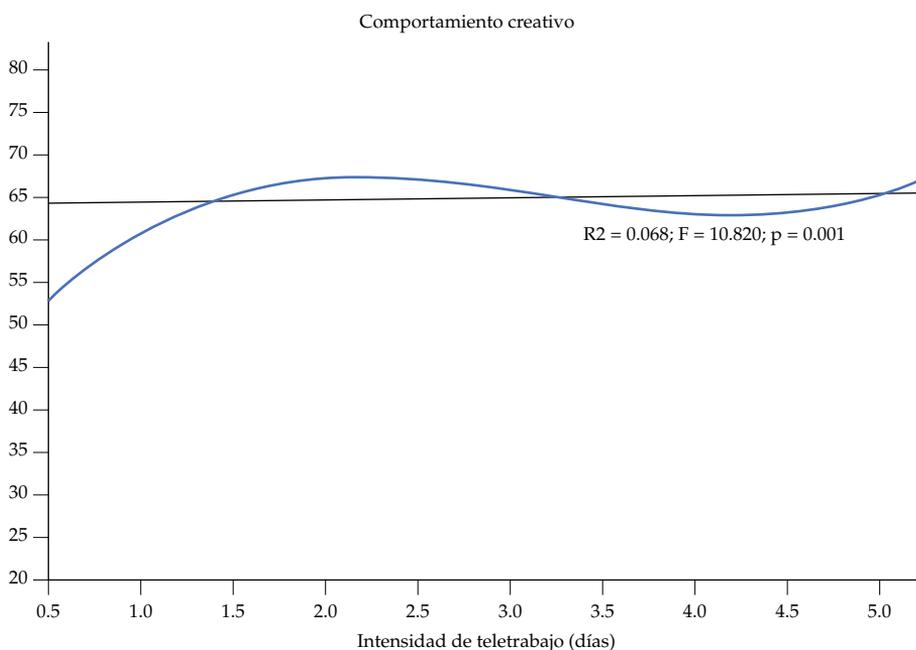


Figura 6. Relación curvilínea entre intensidad de teletrabajo y comportamiento creativo

Fuente: elaboración del autor.

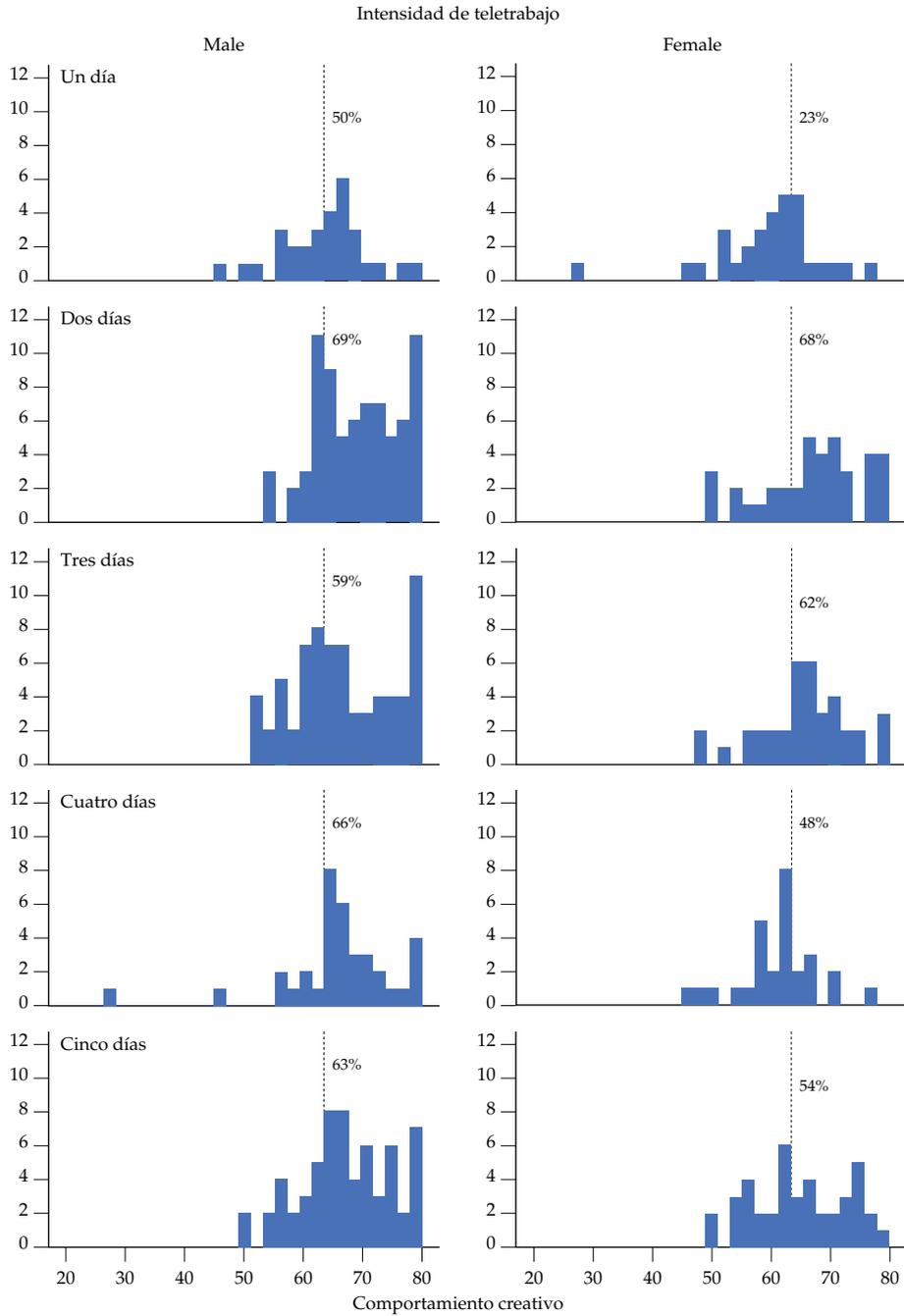


Figura 7. Relación entre comportamiento creativo y cada día teletrabajado

Fuente: elaboración del autor.

Las figuras 8 y 9 son particularmente interesantes. Ambas reflejan que, independientemente de la predilección personal, el teletrabajo no deteriora sustancialmente la autopercepción de comportamiento creativo o motivación intrínseca. Eso representa un profundo compromiso institucional (Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021) y capacidad de adaptación a las circunstancias/decisiones organizacionales, prescindiendo de preferencias individuales.

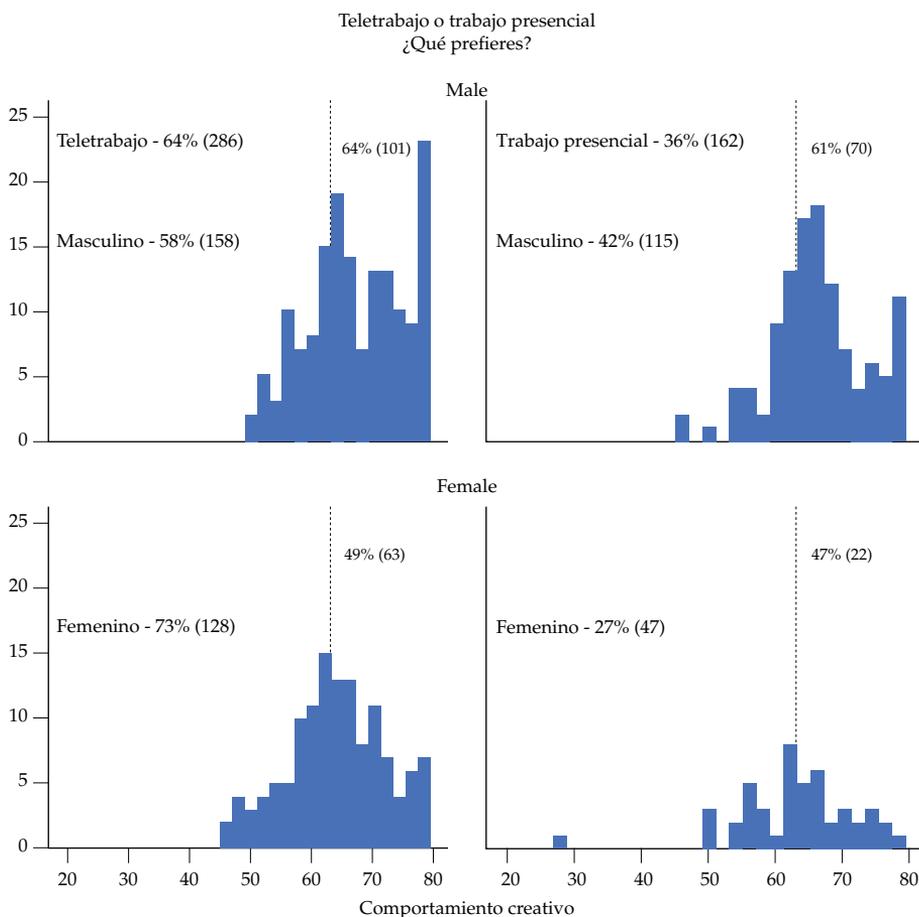


Figura 8. Preferencia individual respecto al teletrabajo y ajuste con creatividad
Fuente: elaboración del autor.

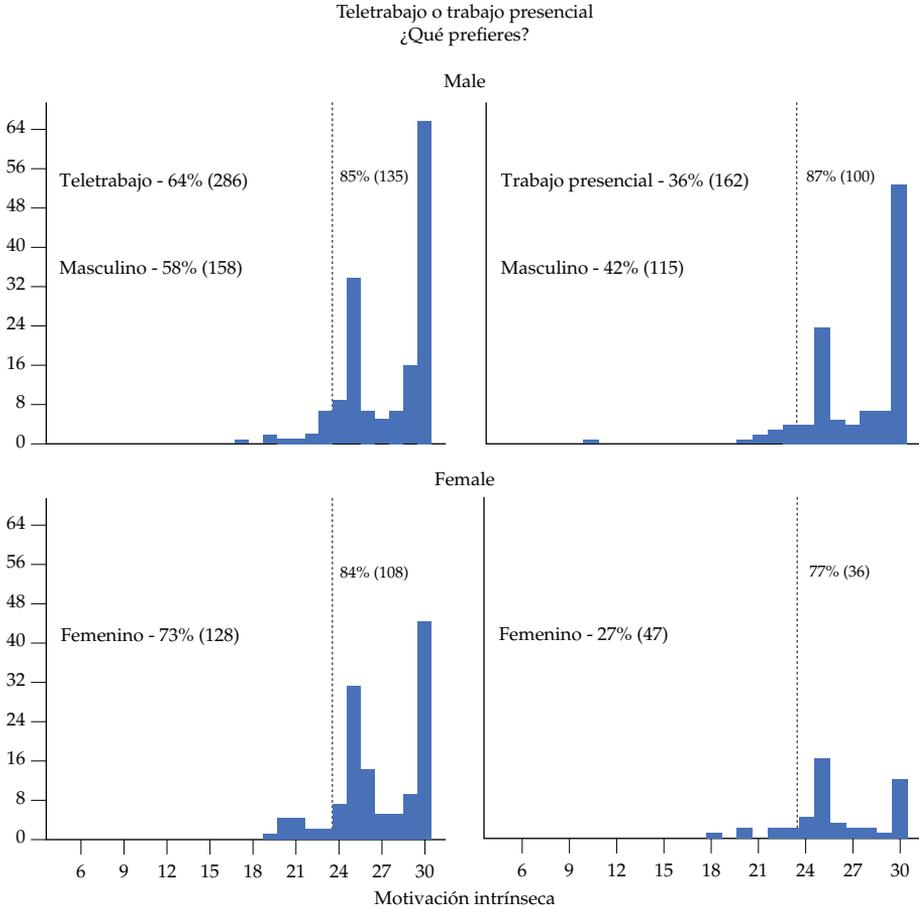


Figura 9. Preferencia individual respecto al teletrabajo y ajuste con motivación intrínseca

Fuente: elaboración del autor.

La figura 10 especifica que el teletrabajo es una opción laboral que influye positivamente en el bienestar emocional del empleado a través de una reducción del conflicto trabajo-familia, lo que es un elemento clave para evitar el aislamiento social por medio de la sensación de relación.

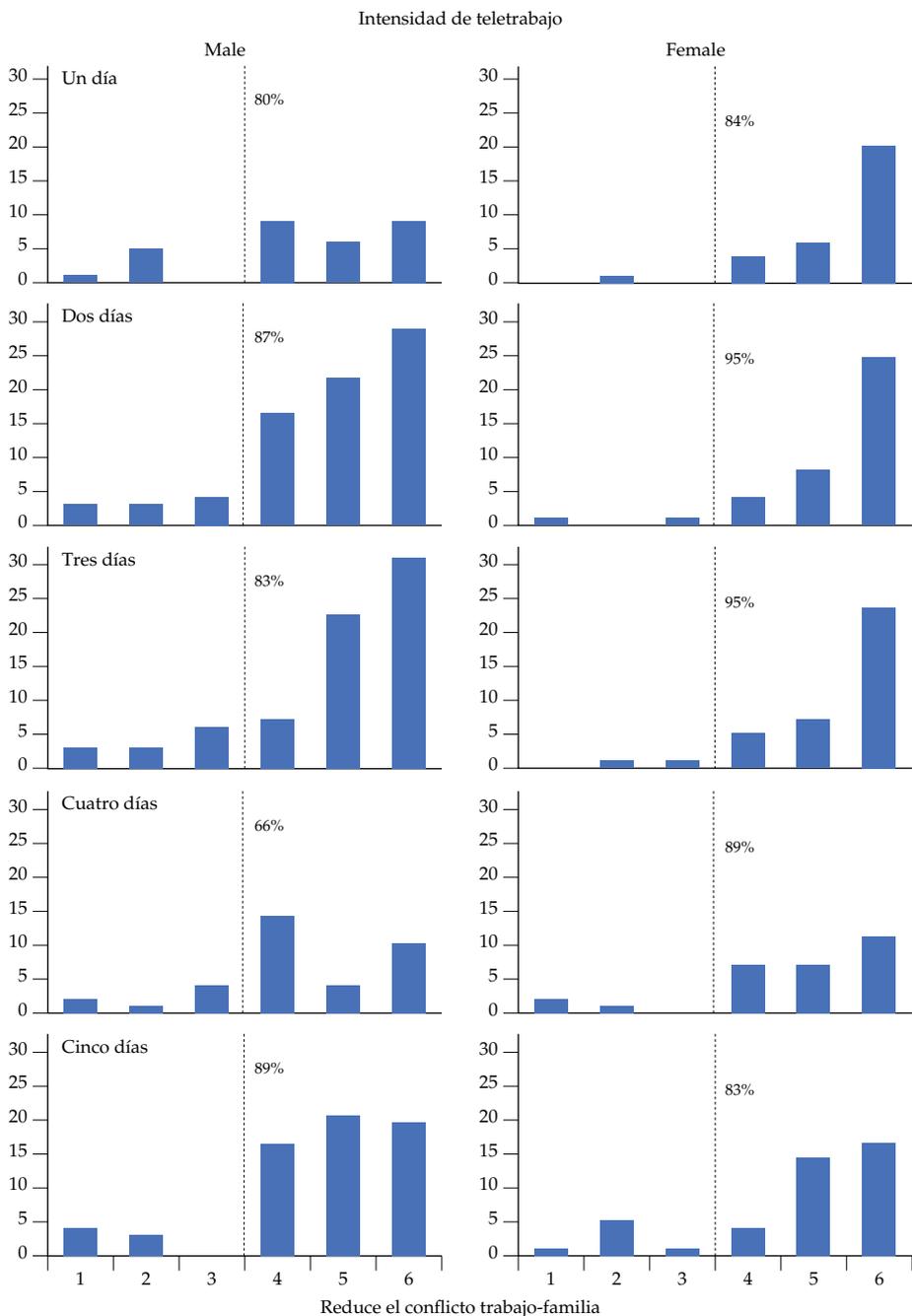


Figura 10. Relación entre días teletrabajados y autopercepción de su influencia en conflicto trabajo-familia

Fuente: elaboración del autor.

4. Discusión de resultados

Esta investigación establece una relación novedosa entre teletrabajo y el comportamiento creativo de los empleados profesionales (H1), lo que supone el primer gran hallazgo de este estudio (tablas 1 y 3, figura 1).

Loredana et al. (2021) concluyen que ciertas características individuales, como las tácticas de autogestión, predicen la productividad, el ajuste trabajo/familia y la satisfacción dentro de un entorno virtual de trabajo. Así mismo, De Vries et al. (2019) consideran que el carácter independiente del teletrabajo desarrolla un comportamiento autorregulador; es decir que la percepción de autonomía y competencia incrementan la motivación intrínseca y las decisiones proactivas. De hecho, la flexibilidad laboral permite una adaptación voluntaria a la tarea que mejora la satisfacción. Habitualmente el autocontrol, al igual que la autonomía, se asocian con un adecuado bienestar emocional (Nemteanu et al., 2021). En ese sentido, un apropiado equilibrio psicológico acrecienta la seguridad personal, la sensación de plenitud, y mejora la autoeficacia en el trabajo, lo que conduce a una realización profesional que evita el absentismo y la necesidad de buscar otras alternativas laborales.

Desde luego, las experiencias laborales positivas mejoran las relaciones interpersonales, la retroalimentación y el intercambio de conocimiento, lo que construye un hábitat idóneo para que las disciplinas relacionadas con el trabajo tiendan a desarrollar comportamientos creativos (Silvia & Christensen, 2020). Por lo general, un entorno de trabajo que tiene en cuenta la estabilidad emocional del empleado y facilita la expansión de las circunstancias ambientales que cuidan su estado anímico incrementa la satisfacción laboral (Davidescu et al., 2020). Por lo tanto, cuando un empleado se orienta emocionalmente hacia su rol laboral eleva el desempeño y la motivación intrínseca, lo que permite una mejor adaptación a la multiplicidad de tareas asociadas al teletrabajo, mediante puntos de vista no tradicionales y un pensamiento independiente que suele tener una marcada inclinación hacia la experiencia (McCrae & Greenberg, 2014). Por esta razón, es probable que las personas con una clara tendencia a la experiencia y a su comprensión tengan acceso a una pluralidad de sentimientos, reflexiones, proyecciones e ideas que les permitan una rápida adaptación a los cambios circunstanciales que el mundo empresarial plantea constantemente (Christensen et al., 2019). Particularmente, en entornos organizacionales la apertura a la experiencia significa una mayor profundidad para plantear nuevas formas que mejoren los procesos y tiendan a perfeccionar el *statu quo*. En definitiva, la apertura a la experiencia da como resultado

una persona más predispuesta a ser creativa que el teletrabajo consolida e impulsa al no convertirse en una limitación situacional (Smith et al., 2018).

Por otro lado, la escrupulosidad es otro rasgo de la personalidad que se asocia principalmente con empleados que tienen una alta formación académica (Corker et al., 2012). De hecho, Smith et al. (2018) suponen que el individuo responsable, autónomo, persistente y con una determinación específica hacia objetivos difíciles es fácil que tenga una buena adaptación a los beneficios asociados al teletrabajo. Desde luego, la persona escrupulosa al margen de mostrar una notable afinidad con el desempeño laboral (Venkatesh et al., 2021; Wilmot & Ones, 2019) también se caracteriza por una gran capacidad de autorregulación. Por ende, esta dimensión de la personalidad despierta la necesidad de expectativas individuales ambiciosas mediante una significativa motivación intrínseca (Lindahl, 2023), que en un entorno laboral *online* pueden derivar en comportamientos originales y creativos (Chen, 2016).

En segundo lugar, (H2), se establece una dependencia entre intensidad del teletrabajo y comportamiento creativo (figuras 6, 7, 8), lo que supone un nuevo enfoque, que cierra algunas brechas de conocimiento, frente a la cantidad de estudios que consideran contraproducente el trabajo remoto que supera los dos días por semana (Allen et al., 2015; Naotunna & Priyankara, 2020; Naotunna & Zhou, 2022; Vega et al., 2015). Este resultado se sostiene desde varios puntos de vista. En primer lugar, el efecto del confinamiento forzoso por la pandemia Covid-19 ya no es un obstáculo que interfiera en los posibles beneficios del teletrabajo (Savić & Dobrijević, 2022). Así mismo, el trabajo desde el hogar, lejos de ser incompatible con los roles familiares, facilita una gestión flexible que, además de separar las demandas laborales de las familiares, permite al empleado tener una fuerte autopercepción de autonomía y competencia. Desde esa mirada, Loredana et al. (2021) consideran que es posible neutralizar el impacto negativo de la sobrecarga de trabajo a través de la delimitación de roles, la interconectividad de las tareas y una alta autoeficacia. De hecho, la capacidad de autorregulación garantiza una respuesta positiva a las necesidades laborales y familiares que posibilita reducir cualquier conflicto producido por una falta de límites (figura 10) y ese contexto promueve la idea general de bienestar emocional. En ese sentido, Anderson et al. (2015) o Lengen et al. (2021) proporcionan herramientas para evitar el aislamiento social, que es el principal problema que desvincula teletrabajo y comportamiento creativo, mediante un deterioro del bienestar psicológico (Vega et al., 2015). Por lo tanto, una vez superado el obstáculo de la falta de relación, el teletrabajo ofrece una mejor experiencia emocional, que, junto a la ausencia de distractores, impulsa

una mayor profundidad de análisis que estimula ininterrumpidamente el comportamiento creativo (Diener et al., 2020). Por otro lado, Nobuyuki (2022) vincula teletrabajo y creatividad por medio del desarrollo constante de la autonomía laboral como una competencia imprescindible para ser original frente a problemas laborales de difícil solución. Además, el mismo autor menciona que las tareas que requieren una baja supervisión son óptimas en entornos virtuales de trabajo, lo que se ajusta con este estudio, en el que intervienen exclusivamente empleados profesionales. Por último, Tønnessen et al. (2021) llegan a la conclusión de que el intercambio de conocimiento digital es tan importante, para fomentar un comportamiento creativo, como la interacción cara a cara. En esa dirección, la motivación desencadena actitudes intencionales hacia el intercambio de conocimiento, lo que deriva en ideas originales y análisis complejos para derribar obstáculos propios de ambientes interconectados.

El tercer hallazgo de este estudio, (H4), es la moderación significativa de la motivación intrínseca (tabla 3, figuras 1, 2 y 3). Por lo tanto, los beneficios asociados al teletrabajo dan origen a un mayor comportamiento creativo solo cuando la motivación individual subyacente está en niveles medios y altos, pero no cuando su alcance es bajo. Simultáneamente, la motivación intrínseca es afín con el comportamiento creativo (H3).

Brunelle y Fortin (2021), en función de la teoría de la autodeterminación (SDT), propuesta por Deci y Ryan (1985), concluyen, dentro de un estudio comparativo entre teletrabajadores y empleados presenciales, que las personas que desarrollan su labor en entornos virtuales experimentan una mayor satisfacción en las tres necesidades psicológicas básicas, autonomía, competencia y relación (Chiu, 2022), indispensables para que la motivación intrínseca progrese a través de una alta percepción de bienestar. Desde luego, cuando la actividad laboral cubre apropiadamente los requerimientos emocionales del empleado, es probable que este decida voluntariamente permanecer en su organización y su motivación intrínseca prospere (Aboobaker et al., 2019).

De hecho, Segbenya y Okorley (2022) consideran que el teletrabajo fomenta una sensación de autocontrol y libertad que motiva al empleado a desempeñarse de forma conveniente. Además, el teletrabajador busca ampliar su percepción de competencia a través de relaciones positivas. En ese sentido, Gates et al. (2021) piensan que el teletrabajo supone una oportunidad para hacer nuevas amistades y consolidar las que ya se tienen.

Al mismo tiempo, Savić y Dobrijević (2022) y Moglia et al. (2021) llegan a la conclusión de que el teletrabajo facilita el equilibrio entre trabajo y familia, y además se convierte en una oportunidad sostenible para mejorar la igualdad

de género. En realidad, el trabajo remoto cambia las condiciones inherentes de la actividad laboral, transformándose en un recurso que amortigua posibles demandas y se relaciona positivamente con la motivación intrínseca y el comportamiento creativo (Hoornweg et al., 2016; Tan et al., 2019).

Sin duda alguna, el ser humano tiene una tendencia natural hacia el aprendizaje y el pensamiento creativo. En ese sentido, el teletrabajo se convierte en un vehículo que canaliza esas necesidades a través de la motivación intrínseca (Rigby & Ryan, 2018; Ryan & Deci, 2020). Posiblemente, los beneficios asociados al teletrabajo transmiten el suficiente interés y seguridad personal para que la motivación intrínseca se comuniquen con el comportamiento creativo mediante la mejora de la persistencia, el desempeño, la autoestima y la autopercepción de bienestar (Yildiz & Kiliç, 2021).

Por último, la apertura a la experiencia y la escrupulosidad son atributos de la personalidad que el teletrabajo tiende a perfeccionar (Smith et al., 2018). En relación con eso, Auger y Woodman (2016) piensan que la motivación intrínseca y el comportamiento creativo son producto de las condiciones situacionales y de ciertos rasgos personales distintivos. Por lo tanto, los empleados escrupulosos y abiertos a la experiencia presentan un patrón de conducta que, además de encajar en un entorno virtual de trabajo, comparte una corriente afín con la motivación intrínseca y el comportamiento creativo (Tan et al., 2019).

Para terminar, (H5), el número de días teletrabajados no tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca del empleado haciendo que esta decrezca (figuras 4, 5 y 9), lo que también contribuye a entender de manera diferente el impacto del teletrabajo, pues la mayoría de los análisis opina lo contrario.

Caillier (2012) está convencido de que los trabajadores públicos tienen un patrón de comportamiento desinteresado y con la clara vocación de contribuir socialmente. Por lo tanto, su modelo de conducta está orientado por la motivación intrínseca. En ese sentido, el sector analizado en esta investigación es fundamentalmente público y es posible que el teletrabajo se convierta en un mecanismo de intercambio social; es decir que los beneficios asociados al trabajo remoto empujen al empleado a compensar esa situación favorable elevando su motivación intrínseca. De hecho, los resultados de este estudio varían las conclusiones de Golden (2006), Golden et al. (2008) o del propio Caillier (2012). La motivación intrínseca y la intensidad del teletrabajo se relacionan de forma curvilínea; sin embargo, la curva, más allá de alguna leve tendencia negativa, recupera progresivamente su trayectoria ascendente (figuras 4 y 5). Este hallazgo se puede explicar desde diferentes enfoques. La conducta y las necesidades psicológicas difícilmente pueden

ser lineales (Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2020). El teletrabajo y sus beneficios actúan como recursos que sostienen la motivación intrínseca en un nivel estable evitando que las demandas ejerzan un efecto desmotivador (Bakker & Demerouti, 2017); es decir, la intensidad de teletrabajo actúa como un recurso laboral consistente y no tiende a convertirse en un factor estresante de difícil control (Hoornweg et al., 2016). En realidad, Brunelle y Fortin (2021) consideran que el teletrabajo integra las tres necesidades emocionales básicas que explican la motivación intrínseca. Por lo tanto, el aislamiento social como demanda potencial es muy posible que no opere, al menos frecuentemente, en profesionales que no requieren un diseño previo de sus tareas. Por último, Ngamkroeckjoti et al. (2022) opinan que el descenso del conflicto trabajo-familia (figura 10) aporta un nivel de seguridad emocional que puede compensar la falta de relación atribuida a los entornos virtuales de trabajo.

Conclusiones

Los beneficios que acompañan al teletrabajo convierten a esta modalidad laboral en un escenario idóneo para empleados con una alta formación académica. Además, Karácsony (2021) considera que una desventaja relacionada con el trabajo remoto es la falta de control que precisamente los empleados profesionales convierten en una oportunidad de mejora. De hecho, Zare y Flinchbaugh (2019) están convencidos de que la ausencia de autonomía y la supervisión estricta fomentan un entorno profesional de conformidad, específicamente en individuos con un alto sentido de escrupulosidad y que tienen estudios universitarios (Corker et al., 2012).

El teletrabajo y sus ventajas desarrollan un óptimo bienestar social y personal en el empleado al cubrir las tres condiciones que explican el modo en que la motivación intrínseca se integra con la personalidad; es decir, autonomía, competencia y relación (Brunelle & Fortin, 2021). En realidad, la autonomía y la competencia son características casi interdependientes en empleados profesionales. Desde ese punto de vista, la independencia laboral en una oportunidad para que el empleado amplíe sus funciones y competencias apropiándose de los problemas, lo que significa una extensión de sus conocimientos y habilidades para poder modelar un rol actual y probablemente trazar otro posterior (Dysvik & Kuvaas, 2011). Sin embargo, la tercera necesidad, que es el sentido de identidad o relación, es posiblemente la más confusa, pues depende principalmente de una esfera interpersonal impulsada por las TIC o de un esfuerzo organizacional y personal para buscar alternativas.

Adicionalmente, el trabajo desde el hogar amplía la capacidad de concentración, a modo de recurso esencial, y disminuye la recuperación como una exigencia propia del exceso de demandas laborales, lo que se traduce en una mejor experiencia emocional y en una creciente motivación intrínseca (Santiago-Torner, 2023c). Desde luego, los distractores limitan al empleado profesional y evitan su enfoque, lo que puede reducir su tendencia natural a cubrir la necesidad de competencia y, consecuentemente, propiciar que la motivación intrínseca adopte una forma de curva descendente (Biron et al., 2022).

En ese sentido, las emociones positivas tienen un impacto significativo en variables necesarias para un desempeño organizacional superior como el comportamiento creativo (Diener et al., 2020). De hecho, los individuos abiertos a la experiencia y escrupulosos son personas más estables emocionalmente. Por lo tanto, al ser más adaptativos se alinean con la aceptación, reevaluación y resolución de problemas a través de un mayor autocontrol y reajuste del comportamiento. Circunstancias que facilitan la apertura emocional y la aplicación de estrategias de autorregulación (Barańczuk, 2019).

Por ende, un ambiente laboral sin restricciones que relaciona el bajo control con una autopercepción de confianza compartida es fácil que se apoye en individuos que debido a su alta formación enfrenten tareas y obstáculos que necesiten razonamientos flexibles y un gran número de capacidades. En ese sentido, la motivación intrínseca y dimensiones de la personalidad como la apertura a la experiencia y la escrupulosidad derivan hacia respuestas que necesitan un alto comportamiento creativo (Tan et al., 2019) y evitan que la relación teletrabajo-creatividad se torne curvilínea en forma de U invertida.

Por último, el sector eléctrico colombiano denota una gran madurez interna, pues, independientemente de la predilección individual de trabajar de forma presencial o remota (figuras 8 y 9), no presenta fluctuaciones en cuanto a la motivación intrínseca o al comportamiento creativo de sus trabajadores. Seguramente, la juventud de su población activa, el 82 % de los encuestados tiene menos de 50 años, facilita la adaptación a las TIC en un hábitat caracterizado por la alta autonomía y que realza además la necesidad de competencia y relación (Xia et al., 2022).

Implicaciones prácticas

Las emociones positivas son clave por sí solas como un componente imprescindible de la satisfacción laboral. Además, a nivel funcional se asocian con la motivación intrínseca (Aboobaker et al., 2019) y el comportamiento creativo (Diener et al., 2020). Por esa razón, el experimentar un estado

emocional satisfactorio, dentro de un entorno de trabajo virtual, puede evitar sensaciones de aislamiento y agotamiento emocional. El teletrabajo proporciona una serie de ventajas vinculadas a sentimientos favorables, como una mayor autopercepción de autonomía, una creciente impresión de control y flexibilidad, menos pausas forzadas, junto con una capacidad superior para lograr metas (Anderson et al., 2015). Sin embargo, la primera implicación práctica puede orientarse a formar un estilo de liderazgo no intrusivo (Santiago-Torner, 2023), a realizar seminarios para aminorar el estrés y a facilitar entornos laborales que posibiliten progresar en otras áreas de la vida, específicamente en las relaciones familiares y personales (Diener et al., 2020).

La segunda implicación práctica trata de incluir estrategias de segmentación en el teletrabajo, lo que puede incrementar el bienestar y evitar sensaciones de agotamiento, despersonalización o baja percepción de autoeficacia (Santiago-Torner, 2023c). La segmentación busca establecer límites entre el trabajo y el hogar que, según Carvalho et al. (2021), se han dejado de promover después de la crisis provocada por el Covid-19. Posiblemente, el tener dispositivos electrónicos independientes (trabajo/personal) puede ser un primer paso. También es importante hacer explícitas las interferencias una vez se hayan establecido los límites temporales; es decir, construir una conciencia de no intrusión que conduzca a una mayor privacidad.

Igualmente, es prioritario el preparar talleres de regulación emocional, especialmente para trabajadores con altos niveles de neuroticismo y baja escrupulosidad, extraversión, amabilidad o apertura a la experiencia. De hecho, los rasgos personales se asocian con una desregulación afectiva que hay que evitar por todos los medios. Una fuerza laboral con un equilibrio anímico adecuado, además de mejorar su calidad de vida, contribuirá organizacionalmente con mayores dosis de motivación intrínseca y comportamiento creativo (Barańczuk, 2019; Santiago-Torner, 2021c). Por último, es importante que los procesos de selección para profesionales que tengan en el teletrabajo un hábitat continuo den preferencia a rasgos de la personalidad como la apertura a la experiencia y la escrupulosidad, pero sin que esta tienda a la rigidez excesiva.

Limitaciones

Esta investigación se centra en el sector eléctrico colombiano, lo que reduce la generalización de los resultados hacia otros sectores o culturas. Sin embargo, al utilizarse un muestreo probabilístico por conglomerados geográfico, la muestra contiene datos de las principales ciudades del país,

como son Bogotá, Medellín, Cali, Pereira o Manizales, que aglutinan el 90 % de todos los trabajadores del territorio colombiano, lo cual diversifica los lugares de los que se obtiene información, evita posibles sesgos e incrementa la opción de poder pluralizar los resultados. Por otro lado, al ser un estudio transversal no se puede determinar con exactitud una relación temporal apropiada (Solem, 2015). Por eso, se sugiere a las organizaciones participantes una investigación longitudinal.

Referencias

- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2019). Workplace spirituality, work-family conflict and intention to stay. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(4), 787-801. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0160>
- Alderete, M. V., & Formichella, M. M. (2017). El acceso a las TIC en el hogar y en la escuela: su impacto sobre los logros educativos. *Revista de Economía del Rosario*, 19(2), 221. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.5626>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: when, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and intrinsic motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342-366. <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>
- Bakker, A. B., & 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>
- Banagou, M., Batistič, S., Do, H., & Poell, R. F. (2021). Relational climates moderate the effect of openness to experience on knowledge hiding: a two-country multi-level study. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 60-87. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0613>

- Barańczuk, U. (2019). The five factor model of personality and emotion regulation: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 139, 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.11.025>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Biron, M., Casper, W. J., & Raghuram, S. (2022). Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0259>
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. <https://doi.org/10.1002/job.2106>
- Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: an examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, 11(1), 215824402098551. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Carvalho, V. S., Santos, A., Ribeiro, M. T., & Chambel, M. J. (2021). Please, do not interrupt me: work-family balance and segmentation behavior as mediators of boundary violations and teleworkers' burnout and flourishing. *Sustainability*, 13(13), 7339. <https://doi.org/10.3390/su13137339>
- Chen, B.-B. (2016). Conscientiousness and everyday creativity among Chinese undergraduate students. *Personality and Individual Differences*, 102, 56-59. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.061>
- 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.
- Chiu, T. K. F. (2022). Applying the self-determination theory (SDT) to explain student engagement in online learning during the Covid-19 pandemic. *Journal of Research on Technology in Education*, 54(supl 1), S14-S30. <https://doi.org/10.1080/15391523.2021.1891998>
- Christensen, A. P., Cotter, K. N., & Silvia, P. J. (2019). Reopening openness to experience: a network analysis of four openness to experience inventories. *Journal of Personality Assessment*, 101(6), 574-588. <https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1467428>

- Corker, K. S., Oswald, F. L., & Donnellan, M. B. (2012). Conscientiousness in the classroom: a process explanation. *Journal of Personality, 80*(4), 995-1028. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00750.x>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: implications for sustainable human resource management. *Sustainability, 12*(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration, 39*(4), 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In *Handbook of theories of social psychology: volume 1* (pp. 416-437). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*(1), 451-477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(3), 367-387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- 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>
- García Rendón, J. J., & Posada Aparicio, J. P. (2017). Demanda de internet: el sector mayorista de telecomunicaciones colombiano. *Revista de Economía del Rosario, 19*(2), 175. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.5624>
- Gates, T. G., Bennett, B., & Yadav, R. (2021). Workplace friendships while teleworking during Covid-19: experiences of social workers in Australia. *International Social Work, 002087282110587*. <https://doi.org/10.1177/00208728211058774>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach.

- Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis. Volume 6*. Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hoornweg, N., Peters, P., & Van der Heijden, B. (2016). Finding the optimal mix between telework and office hours to enhance employee productivity: a study into the relationship between telework intensity and individual productivity, with mediation of intrinsic motivation and moderation of office hours. In *New ways of working practices* (pp. 1-28). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016002>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275-291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- Jung, K. B., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: the mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340. <https://doi.org/10.3390/su12062340>
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of Covid-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1-9. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Lengen, J. C., Kordsmeyer, A.-C., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2021). Soziale isolation im homeoffice im kontext der Covid-19-pandemie.

- Zentralblatt Für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz Und Ergonomie*, 71(2), 63-68. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>
- Lindahl, J. (2023). Conscientiousness predicts doctoral students' research productivity. *Journal of Informetrics*, 17(1), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2022.101353>
- Lora, E. (2020). Pronósticos de empleo formal urbano. *Revista de Economía del Rosario*, 24(1). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.10029>
- Loredana, M., Irimias, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 pandemic: determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- McCrae, R. R., & Greenberg, D. M. (2014). Openness to experience. In *The Wiley handbook of genius* (pp. 222-243). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118367377.ch12>
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H. P. R. (2020). The impact of telework on creativity of professional employees in Sri Lanka: componential and social cognitive theoretical views. *International Journal of Mobile Learning and Organisation*, 14(3), 357. <https://doi.org/10.1504/IJMLO.2020.108228>
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2022). Telecommuting and creativity of professional employees in software developing industry in Sri Lanka. *Asian Journal of Management Studies*, 2(1), 28. <https://doi.org/10.4038/ajms.v2i1.42>
- Nemteanu, M.-S., Dabija, D.-C., & Stanca, L. (2021). The influence of teleworking on performance and employees' counterproductive behaviour. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 601. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/601>
- Ngamkroekjoti, C., Klongthong, W., & Thavorn, J. (2022). Motivational factors influencing telework during the Covid-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 6, 229-246. <https://doi.org/10.28991/esj-2022-SPER-016>
- Nobuyuki, I. (2022). The dilemma of hybrid work for creativity: autonomy of telework or face-to-face network in office? *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.15382abstract>
- 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>

- Pacheco, T., Coulombe, S., Khalil, C., Meunier, S., Doucerain, M., Auger, É., & Cox, E. (2020). Job security and the promotion of workers' wellbeing in the midst of the Covid-19 pandemic: a study with Canadian workers one to two weeks after the initiation of social distancing measures. *International Journal of Wellbeing*, 10(3), 58-76. <https://doi.org/10.5502/ijw.v10i3.1321>
- 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>
- Rheinberg, F., & Engeser, S. (2018). Intrinsic motivation and flow. In *Motivation and action* (pp. 579-622). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_14
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: new directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Riva, G., Wiederhold, B. K., & Mantovani, F. (2021). Surviving Covid-19: the neuroscience of smart working and distance learning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24(2), 79-85. <https://doi.org/10.1089/cyber.2021.0009>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science*, 5(4), 291-294. <https://doi.org/10.1037/mot0000128>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 101-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Santiago-Torner, C. (2021a). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo: reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>
- Santiago-Torner, C. S. (2021b). Liderazgo adaptativo y desempeño: estrategia bajo un contexto Covid-19 en una organización del sector

- eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>
- Santiago-Torner, C. (2021c). Calidad de vida laboral en un entorno Covid-19: relación e impacto con respecto al desempeño organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>
- Santiago-Torner C (2023). 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. *Iberoamerican Journal of Development Studies* 12(1):74-100. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.769
- Santiago-Torner, C. (2023a). 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. (2023b). Ethical climate and creativity: the moderating role of work autonomy and the mediator role of intrinsic motivation. *Cuadernos de Gestión*. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C. (2023c). Teletrabajo y agotamiento emocional en el sector eléctrico colombiano: el rol mediador del compromiso afectivo y el moderador de la creatividad. *Intangible Capital*, 19(2), 207. <https://doi.org/10.3926/ic.2139>
- Santiago-Torner, C., & Rojas-Espinosa, S. R. (2021). Pandemia Covid-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 437-450. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Savić, A., & Dobrijević, G. (2022). The impact of the Covid-19 pandemic on work organization. *The European Journal of Applied Economics*, 19(1), 1-15. <https://doi.org/10.5937/EJAE19-35904>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Segbenya, M., & Okorley, E. N. A. (2022). Effect of teleworking on working conditions of workers: a post-Covid-19 lockdown evaluation. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022, 1-14. <https://doi.org/10.1155/2022/4562263>
- Silvia, P. J., & Christensen, A. P. (2020). Looking up at the curious personality: individual differences in curiosity and openness to experience.

- Current Opinion in Behavioral Sciences*, 35, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2020.05.013>
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: an integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: a study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Solem, R. C. (2015). Limitation of a cross-sectional study. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, 148(2), 205. <https://doi.org/10.1016/j.ajodo.2015.05.006>
- Spivack, A. J., & Milosevic, I. (2018). Perceived location autonomy and work environment choice: the mediating influence of intrinsic motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 325-348. <https://doi.org/10.1177/0021886318764353>
- Tan, C., Lau, X., Kung, Y., & Kailsan, R. A. (2019). Openness to experience enhances creativity: the mediating role of intrinsic motivation and the creative process engagement. *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 109-119. <https://doi.org/10.1002/jocb.170>
- 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>
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B.-T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: work from home during the Covid-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Venkatesh, V., Ganster, D. C., Schuetz, S. W., & Sykes, T. A. (2021). Risks and rewards of conscientiousness during the Covid-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 643-656. <https://doi.org/10.1037/apl0000919>
- Wilmot, M. P., & Ones, D. S. (2019). A century of research on conscientiousness at work. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(46), 23004-23010. <https://doi.org/10.1073/pnas.1908430116>
- Xia, Q., Chiu, T. K. F., Lee, M., Sanusi, I. T., Dai, Y., & Chai, C. S. (2022). A self-determination theory (SDT) design approach for inclusive and diverse

- artificial intelligence (AI) education. *Computers & Education*, 189, 104582. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104582>
- Yildiz, V. A., & Kiliç, D. (2021). Motivation and motivational factors of primary school teachers from the self-determination theory perspective. *Turkish Journal of Education*, 76-96. <https://doi.org/10.19128/turje.832203>
- Zare, M., & Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and big five personality traits: a meta-analysis. *Human Performance*, 32(1), 30-51. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1550782>