

Clima ético egoísta y el teletrabajo en el sector eléctrico colombiano. El papel moderador del liderazgo ético

Carlos Santiago-Torner

Cómo citar este artículo:

Santiago-Torner, C. (2023). Clima ético egoísta y el teletrabajo en el sector eléctrico colombiano. El papel moderador del liderazgo ético. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(2), 169-182. <https://www.doi.org/10.14718/ACP.2023.26.2.14>

Recibido, septiembre 5/2022; Concepto de evaluación, marzo 22/2023; Aceptado, marzo 22/2023

Carlos Santiago-Torner¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya, Barcelona, España

Resumen

El sector eléctrico colombiano ha impulsado políticas organizacionales fundamentadas en la inclusión y el bienestar de la sociedad en general, que pretenden trasladarse al teletrabajo a través de un estilo de liderazgo ético. Sin embargo, el egoísmo —que se caracteriza por maximizar el interés propio como base de razonamiento moral—, es un factor subyacente que puede deteriorar cualquier iniciativa que busque un equilibrio institucional justo e íntegro, mediante un clima ético donde las decisiones descuiden las necesidades colectivas. Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es determinar la relación entre un clima laboral egoísta y el teletrabajo, a través del rol moderador de liderazgo ético. El estudio aplicó un diseño cuantitativo, transversal y correlacional explicativo. La muestra fue de 448 empleados evaluados por una encuesta en línea. Se encontró que el clima ético egoísta (X) y el liderazgo ético (W) se asocian significativamente con el teletrabajo (Y). Sin embargo, cuando el liderazgo ético regula la relación entre las variables independiente y dependiente ($\theta X \rightarrow Y/W$), se hace visible que a mayor percepción de una dirección ética más débil se torna el efecto del clima egoísta sobre el teletrabajo hasta desaparecer. En conclusión, el sector eléctrico colombiano, por su enfoque en la responsabilidad social y erradicación de conductas deshonestas mediante un liderazgo ético, no es compatible con un clima laboral egoísta. De hecho, el impulsar una cultura de trabajo, a través del interés propio, neutraliza todo el esfuerzo ético propuesto por el sector eléctrico colombiano en los últimos siete años, puesto que su finalidad ha sido propender por iniciativas sociales e inclusivas.

Palabras clave: egoísmo ético, clima ético, liderazgo ético, teletrabajo, ética, ética organizacional.

Selfish Ethical Climate and Teleworking in the Colombian Electricity Sector. The Moderating Role of Ethical Leadership

Abstract

The Colombian electricity sector promotes organizational policies based on the inclusion and well-being of society in general, which also intend to transfer to teleworking through an ethical leadership style. However, the selfishness that is characterized by maximizing self-interest as the basis of moral reasoning is an underlying factor that can deteriorate any initiative that seeks a fair and comprehensive institutional balance through an ethical climate where decisions neglect collective needs. Therefore, the objective of this research is to determine the relationship between a selfish climate and teleworking through the moderating role of ethical leadership. The study applies a quantitative, cross-sectional, explanatory correlational design.

¹ Carrer de la Sagrada Família, 7. Departamento de Economía y Empresa. Facultad de Economía y Empresa. Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya, 08500 Vic, Barcelona, España. Tel: (+57) 3206342358. Correo electrónico: carlos.santiago@uvic.cat

The sample is 448 employees who are evaluated with an online survey. The selfish ethical climate (X) and ethical leadership (W) are significantly associated with telecommuting (Y). However, when ethical leadership regulates the relationship between the independent and dependent variables ($\theta X \rightarrow Y/W$) it becomes visible that the greater the perception of a weaker ethical leadership, the effect of the selfish climate on telework becomes until it disappears. The Colombian electricity sector, due to its focus on social responsibility and on eradicating dishonest conduct through ethical leadership, is not compatible with a selfish climate. In fact, promoting only individual interests in virtual work environments would nullify all the ethical effort proposed by the sector in question in the last seven years. Since its purpose has been to promote social and inclusive initiatives.

Keywords: Ethical egoism; ethical climate; ethical leadership; teleworking; ethics; organizational ethics.

Introducción

Desde hace algunos años, el sector energético colombiano se ha adherido a diferentes propuestas de organismos nacionales e internacionales con el deseo de mejorar su transparencia financiera (García-Rubiano et al., 2023). Sin embargo, López-Cazar et al. (2021) concluyen que los niveles de corrupción, lejos de reducirse, se han incrementado levemente. Por esta razón y en particular el sector eléctrico colombiano, sabedor del peso e incidencia que tiene el facilitar una cobertura estatal de energía digna y sostenible, en el 2015 propuso una acción colectiva de ética y transparencia impulsada por el principal comercializador del país, XM (Santiago-Torner, 2021a). Esta iniciativa se apoya en diferentes convenios que buscan fomentar las relaciones de confianza a través de valores compartidos, para garantizar un crecimiento sostenido del sector.

En ese sentido, el principal paso ha sido sensibilizar a todo el gremio sobre la importancia de los climas de trabajo éticos, ya que influyen notablemente en las conductas individuales y en los resultados interinstitucionales (Teng et al., 2020). Además, con base en las teorías del intercambio y aprendizaje social, es posible saber que los climas éticos se pueden canalizar mediante un estilo de liderazgo ético que inspire comportamientos justos y ayude en el ajuste de persona-organización (Al Halbusi et al., 2021).

Al mismo tiempo, la crisis sanitaria y económica producida por la enfermedad del coronavirus, ha añadido un tercer elemento no previsto, el teletrabajo. Por lo tanto, el sector en cuestión necesita saber cómo ciertos climas éticos influyen en los entornos virtuales de trabajo a través del estilo ético de liderazgo propuesto en los últimos siete años. De hecho, el problema tratado en esta investigación se planteó en el 2021, dentro de las jornadas anuales que promueve el sector eléctrico colombiano, donde se hizo explícito el desconocimiento que se tiene sobre el avance y efecto de los diferentes climas éticos, y específicamente,

si entre ellos alguno es discordante con el teletrabajo o con una forma ética de dirección.

Esta investigación, además de abordar este problema, es relevante y se diferencia de otras por distintos motivos: (1) estudios recientes han demostrado la influencia positiva de los climas éticos sobre la satisfacción y el compromiso de los empleados (Hefny, 2021), la motivación prosocial (Otake-Ebede et al., 2020), la creatividad (Santiago-Torner, 2023b, 2023c) o la reducción de los niveles de estrés (Haldorai et al., 2020). Sin embargo, la comunidad científica no ha prestado atención a su incidencia sobre uno de los principales generadores de empleo actuales como es el teletrabajo. El sector analizado tiene un especial interés en un clima ético en concreto, que es el egoísta, pues a diferencia del benévolo o del de principios, su justificación está en el interés personal e institucional junto con la eficiencia por encima de otras consideraciones; como por ejemplo, el interés de grupo, la responsabilidad social corporativa o las reglas y procedimientos organizacionales (Saygili et al., 2020). Aparentemente, este tipo de clima es poco compatible con el carácter que pretende transmitir un estilo de dirección ético, pero es posible que tenga una cierta afinidad con el teletrabajo y algunas de sus características. Además, no se han encontrado estudios de contraste, lo que incrementa el sentido y el eventual resultado de estas asociaciones. (2) El efecto del líder ético en un entorno virtual de trabajo (*e-Ethical*) es una materia de estudio poco madura que necesita un mayor análisis (Lee, 2009). (3) La influencia circunstancial del liderazgo ético, es decir, la forma en que varía la intensidad o el sentido entre X (clima ético egoísta) y Y (teletrabajo), es otro interrogante que este estudio pretende esclarecer y seguramente, es su mayor aporte.

Clima ético egoísta y teletrabajo

Anwar et al. (2022) concluyen que la pandemia COVID-19 ha provocado, además de la reorganización del modelo de trabajo, una readaptación conductual y psicológica del

empleado a un estilo de trabajo totalmente virtual. De hecho, la percepción de autoestima ha sido un elemento clave en la adaptación al teletrabajo. La teoría de la autodeterminación establece que la libertad para elegir la distribución de las tareas está relacionada con una mayor autoconfianza. Por lo tanto, el teletrabajo y algunas de sus características asociadas, por ejemplo la autonomía, influye positivamente en la autoestima y en el desarrollo adecuado de la relación entre empleado y supervisor (Edward & Purba, 2020). Sin embargo, la ausencia de ciertas emociones como la preocupación empática pueden señalar un tipo de egoísmo desmedido que sienta que los propios intereses son mayores a los que se tienen a nivel social (Ruiz & Carranza Esteban, 2018). Es decir, que la motivación laboral se genere por el propio interés (Crocker et al., 2017). En esa dirección, el teletrabajo fomenta posturas egoístas cuando el empleado y la organización difieren en la importancia de la tarea, y eso conlleva a alteraciones en la redistribución de la jornada laboral (Rothert, 2021).

A su vez, el clima ético egoísta alienta la eficiencia del empleado. En relación con eso, autores como Mihalca et al. (2021) consideran que el teletrabajo resulta más eficiente en tareas que necesitan bajo apoyo social y grados básicos de interacción. No obstante, la transformación digital ha sido determinante para la eficiencia organizacional y el teletrabajo es un claro exponente de esa evolución. En ese sentido, Dos Santos et al. (2022) deducen que los bajos niveles de control que ofrece el teletrabajo se traducen en una mayor eficiencia percibida.

Liderazgo ético y teletrabajo

El liderazgo ético tiende a influir en el teletrabajo mediante ciertos atributos morales que impulsan prácticas internas de responsabilidad social corporativa entre los empleados, como por ejemplo, la ayuda en programas inclusivos (Mayo et al., 2016). A la vez, el liderazgo ético ha sido clave para gestionar el proceso de cambio de un entorno presencial a uno virtual (Figueiredo et al., 2022). El líder ético se destaca por una serie de competencias que son imprescindibles en entornos virtuales de trabajo tales como la empatía, la retroalimentación, la comunicación efectiva o el uso del rigor ético en situaciones de alta incertidumbre (Kim et al., 2021; Santiago-Torner, 2021b). Así mismo, la confianza es la base de cualquier estructura organizacional orientada a las personas (Orozco-Solis et

al., 2022). En realidad, la confianza en momentos de crisis es un medio proactivo que se transforma en función de consolidar acciones y relaciones. Por eso, el líder ético mediante un interés genuino por el seguidor, afianza los vínculos de confianza a través de altos rangos de autonomía y capacidad de decisión que influyen positivamente en el teletrabajador (Batrlık et al., 2022; Liao, 2017). Por último, aunque el liderazgo de crisis es multidimensional, también es cierto que una característica crucial en momentos de alta volatilidad es la capacidad ética en la toma de decisiones (Balasubramanian & Fernandes, 2022; Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021).

Moderación liderazgo ético (clima ético egoísta - teletrabajo)

Los individuos egoístas tienen una mayor inclinación para actuar de forma desviada. Incluso, las disposiciones egoístas suelen tener una baja orientación hacia los valores sociales, lo que está vinculado con una mayor probabilidad de alterar las normas (Pletzer et al., 2018). En ese sentido, el liderazgo ético se destaca por características como la integridad, la justicia o la honestidad, los cuales son componentes críticos de la eficiencia de un líder. En realidad, dicho estilo de liderazgo combina varias facetas que reúnen una fuerte disposición moral junto con valores y creencias, que de forma conjunta benefician tanto a sus seguidores como a las organizaciones que representan (Qing et al., 2020).

De igual manera, el líder ético se distingue por un tipo de emociones ligadas al bienestar y a los intereses de la sociedad en su conjunto. Ciertamente, las emociones morales se disponen de tal manera que su dirección es opuesta a lo individual (Saha et al., 2020). Por lo tanto, y desde esa perspectiva, el egoísmo indica el alcance de la falta de ética dentro del liderazgo (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). En cambio, los sentimientos de gratitud y dignidad moldean las impresiones de los seguidores sobre la ética de su líderes y suscitan comportamientos positivos (Ritzenhöfer et al., 2019).

Desde luego, la globalización ha creado un entorno de presión social para que las organizaciones mejoren su impacto de responsabilidad y ética empresarial (Morelo Pereira et al., 2022). Además, los escenarios y climas éticos junto con las iniciativas de responsabilidad social infunden en el individuo una espiral de motivación constructiva que lo aleja del interés propio como única fuente de recursos

para afrontar su actividad laboral (Saha et al., 2020). Por estas razones, entre un clima ético egoísta apoyado en el *yo* y un liderazgo ético sujeto a la *pluralidad*, es difícil encontrar puntos de enlace estables.

Objetivo e hipótesis

El objetivo de este estudio fue analizar la influencia del liderazgo ético (W) y de un clima ético egoísta (X) en el teletrabajo (Y), junto con el papel moderador de W en la relación entre $X \rightarrow Y$. Teniendo en cuenta este objetivo, las hipótesis propuestas son:

- Hipótesis 1. Un clima ético egoísta se relacionará significativamente con el teletrabajo.
- Hipótesis 2. El liderazgo ético y sus características se asociarán con el teletrabajo.
- Hipótesis 3. El liderazgo ético moderará la relación entre clima ético egoísta y teletrabajo.
- Hipótesis 3.1. La relación entre un clima ético egoísta y el teletrabajo tenderá a ser más débil cuanto mayor sea la percepción de liderazgo ético.

Método

Tipo de estudio

El diseño de la investigación fue 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.

Participantes

Para este estudio, el total de la muestra fue de 448 trabajadores profesionales vinculados a seis organizaciones diferentes del sector eléctrico colombiano. El cálculo de la muestra se hizo de forma probabilística por conglomerados. Teniendo en cuenta el tamaño inicial de la población estudiada y con un nivel de confianza del 95% se obtuvo un número ideal de participantes por debajo de 400, cantidad que la investigación sobrepasó ampliamente. Se utilizó el software estadístico Stats IQ™, exclusivamente para el cálculo de la muestra. Se obtuvo la siguiente distribución: 273 hombres y 175 mujeres con una dispersión de edades entre los 20 a 69 años. El 82% de los participantes tenía menos de 50 años. Respecto a la distribución por departamentos,

el 44% pertenecía a Antioquia, el 26% a Caldas y el 30% restante se distribuyó en partes iguales en demarcaciones como Cundinamarca, Risaralda y Valle del Cauca.

Por formación académica, el 100% tenían estudios universitarios y el 57% estudios de posgrado. Es destacable que el 63% de los componentes de la muestra tenían una antigüedad superior a los 4 años, lo que denota una fuerte estabilidad profesional. Además, el 58% tenía hijos y el 39% adultos mayores a cargo. Es relevante que el 76% de las personas encuestadas vivían en un estrato socio-económico entre 1 y 4, lo que evidencia la desigualdad en el país, independientemente del nivel de formación. Solo el 10% de las personas padecen enfermedades crónicas y el 32% tiene un promedio de descanso diario entre 3 y 6 horas. Por último, los criterios de inclusión y exclusión tuvieron una única dirección, solo participaron empleados con modelo laboral híbrido, que incluyera, al menos, un día de teletrabajo a la semana.

Instrumentos

Clima ético egoísta

Se utilizó parte de la escala multidimensional planteada por Victor y Cullen (1988). Disponiendo la dimensión número 1 —la cual es el centro de análisis donde cohabitan lo individual, lo local y lo cosmopolita—, junto con el criterio egoísta perteneciente a la dimensión número 2. La escala se compone de 14 ítems en 3 subescalas: (1) interés propio (7 preguntas); (2) beneficio empresarial (3 preguntas) y (3) eficiencia (4 preguntas). Se evaluó la forma de perfeccionar el interés individual por encima de cualquier otra consideración. Escala utilizada por Demirtas y Akdogan (2015) a través de una escala Likert de 7 puntos y una consistencia interna de .76. La escala inicial usa 5 puntos Likert y evidencia un alfa de Cronbach (α) entre .69 y .85. Este estudio obtiene un $\alpha = .77$ (ver Tabla 1). Se utilizó una versión del instrumento adaptada y validada al español de Gómez y Manrique (2014).

Liderazgo ético

Escala unidimensional propuesta por Brown et al. (2005), compuesta por 10 reactivos y un alpha de Cronbach .94. Se empleó mediante una escala de 7 opciones. Es un constructo utilizado por Feng et al. (2018) con una escala Likert de 7 niveles y un alpha de Cronbach de .91. Se analizó la

congruencia entre los argumentos y las acciones del liderazgo a través de su alineación con conductas éticas. Este estudio obtuvo un $\alpha = .92$ (ver [Tabla 1](#)). Se hizo uso de la versión adaptada y validada al español ([Esguerra, 2022](#)), el instrumento está disponible en un repositorio público desde el 2021.

Teletrabajo

Escala unidimensional de 11 preguntas propuesta por [Illegems et al. \(2001\)](#), con un alfa de Cronbach de .90 y una escala Likert de 7 niveles. Se evaluó la autopercepción que tiene el empleado sobre las ventajas potenciales del teletrabajo. Escala aplicada por ([Santiago-Torner, 2023d](#)) con un alfa de Cronbach de .91 mediante escala Likert de 6 niveles. En este estudio se obtuvo un $\alpha = .91$ (ver [Tabla 1](#)). La traducción al español se hizo según las directrices sugeridas por [Cardoso Ribeiro et al. \(2010\)](#); es decir, traducción literal, retrotraducción a través de más de un experto, y, al final, revisión de la equivalencia conceptual con varios investigadores vinculados con la psicología organizacional.

Procedimiento

El desarrollo de la investigación se realizó entre abril y diciembre del 2021. El proceso para completar la encuesta duró 35 minutos en promedio. El investigador estuvo atento a posibles inquietudes las seis veces que se aplicó el formulario entre las organizaciones participantes.

Aspectos éticos

Este proyecto de investigación fue evaluado el 21 de julio del 2021, por el comité de ética de la Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña (código interno: 170/2021). Sus conclusiones certifican lo siguiente: (1) el estudio cumple con los requisitos necesarios de idoneidad en relación con los objetivos y el diseño metodológico; (2) se cumplen los requisitos éticos, tanto en la obtención del consentimiento informado como en los aspectos vinculados con la confidencialidad; (3) la competencia del investigador y los medios disponibles son apropiados para desarrollar el estudio sin ningún tipo de riesgo aparente al ser no experimental. De hecho, el consentimiento informado se realiza teniendo en cuenta el reglamento de buenas prácticas científicas propuesto por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España ([Consejo Superior de Investigaciones Científicas \[CSIC\], 2021](#)).

Análisis de datos

En primer lugar, se calcularon estadísticas descriptivas y correlaciones entre las variables. A continuación, se realizaron análisis de regresión múltiple utilizando la macro Process 3.5 para *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS; [Hayes, 2018](#)), para estudiar el papel moderador de la variable liderazgo ético dentro de la relación que se establece entre clima ético egoísta y teletrabajo. Para ello, se seleccionó el modelo 1 (moderación simple) con un

Figura 1.

Proceso de investigación



intervalo de confianza del 95% y un número de muestras de *bootstrapping* de 10.000.

A fin de evitar posibles problemas de multicolinealidad, se revisó tanto el factor de inflación de la varianza (VIF) como los índices de tolerancia. Los valores obtenidos al estar entre .820 y 1.23, permiten reducir los problemas estadísticos asociados a la alta correlación entre las variables predictoras (de .90 o superior) y facilitan la interpretación posterior de los coeficientes asociados a los términos que forman parte de la interacción (Baños et al., 2019). Finalmente, se utilizó la técnica de Johnson-Neyman para delimitar las regiones de significancia estadística, permitiendo observar específicamente el efecto de la variable independiente (clima ético egoísta) sobre la variable dependiente (teletrabajo) para diferentes valores de la variable moderadora (liderazgo ético).

Resultados

La fiabilidad de las escalas utilizando el alfa de Cronbach fue adecuada, con resultados superiores a .70. La [Tabla 1](#) muestra las medias, desviaciones estándar, correlaciones y consistencias internas de todas las escalas.

La [Tabla 2](#) muestra la validez convergente y discriminante. Respecto a la fiabilidad compuesta, los coeficientes críticos (CR) cumplen los mínimos recomendados de ($> 1.96; p < .05$) por Hair et al. (2006). Los índices de confiabilidad compuesta (CFC) están por encima de .70, al igual que los diferentes alfa de Cronbach, eso significa que son adecuados para medir el constructo (Hair et al., 2006). Así mismo, los valores de la varianza media extraída (AVE) al estar entre .35 y .69 explican entre el 35% y el 69% de la varianza. A tal efecto, cuanto mayor sea el valor de AVE más significativos son los índices de la variable latente. La validez discriminante (MSV), en función de Fornell y Larcker (1981), depende de que la raíz cuadrada de AVE sea superior al valor de correlación, lo que sucede ampliamente en este caso.

La [Tabla 3](#) indica los análisis de regresión lineal: (1) de la variable independiente (X) sobre la variable dependiente (Y); (2) de la variable moderadora (W) sobre la variable dependiente (Y), y (3) de la interacción entre la variable independiente y la variable moderadora (XW) sobre la variable dependiente (Y). Las estimaciones de cada análisis de regresión se realizaron utilizando los valores de los coeficientes obtenidos (no estandarizados), junto con los niveles de significancia definidos por el valor de p y

Tabla 1.

Confiabilidad, medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables (n = 448) IC (95%)

Constructos	α	N	M	DE	CEE	LIE	TEL
Clima ético egoísta (CEE)	.77	14	55.60	8.912	.590		
Liderazgo ético (LIE)	.92	10	51.60	8.221	.120***	.830	
Teletrabajo (TEL)	.91	11	49.60	4.351	.258***	.279***	.720

Nota. Todas las correlaciones son significativas ***($p < .05$). La cursiva indica la raíz cuadrada de AVE.

Tabla 2.

Validez convergente y discriminante

	ALPHA ¹	CR ²	CFC ³	AVE ⁴	MSV ⁵
Clima ético egoísta	.77	> 1.96	.730	.350	.590
Liderazgo ético	.92	> 1.96	.830	.690	.830
Teletrabajo	.91	> 1.96	.880	.520	.720

Nota. (1) Alpha de Cronbach; (2) Coeficientes críticos; (3) Confiabilidad compuesta; (4) Varianza media extraída; (5) Validez discriminante.

por los límites inferior y superior (LLCI, ULCI) del intervalo de confianza (IC). Si el valor 0 está dentro de este rango, el análisis de regresión será insignificante.

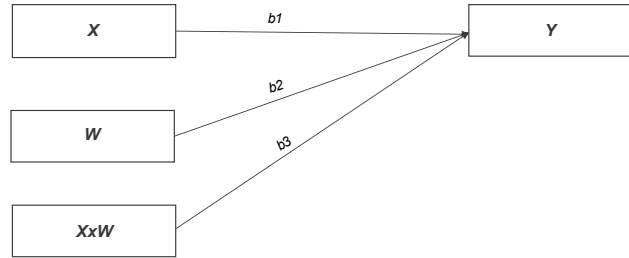
Además, el coeficiente R^2 nos permite indicar la calidad del modelo de regresión propuesto permitiendo explicar el 22% de la varianza total de la variable criterio (Teletrabajo) ($R^2 = .22, F = 32.57, p < .001$).

Los resultados obtenidos confirman las hipótesis planteadas. Se obtuvieron valores significativos para la hipótesis 1: efecto positivo del clima ético egoísta sobre el teletrabajo ($b = .66, p < .05, IC\ 95\% [.96, 1.77]$); en cuanto a la variable moderadora, hipótesis 2: efecto significativo del liderazgo ético sobre el teletrabajo ($b = .75, p < .05, IC\ 95\% [.37, 1.16]$). Finalmente, para la interacción entre la variable independiente y moderadora, hipótesis 3 e hipótesis 3.1, efecto moderador significativo y negativo del liderazgo ético en la relación entre clima ético egoísta y teletrabajo ($\theta X \rightarrow Y | W = -.014, p < .05, IC\ 95\% [-.048, -.013]$), además de los tres efectos condicionales bajo, medio y alto. Los resultados muestran que ambas variables (clima ético egoísta y liderazgo ético) tienen una influencia significativa en el teletrabajo. Además, el liderazgo ético actúa como variable moderadora, en la relación entre ambas variables, permitiendo mitigar los efectos éticamente negativos de un clima ético egoísta sobre el teletrabajo.

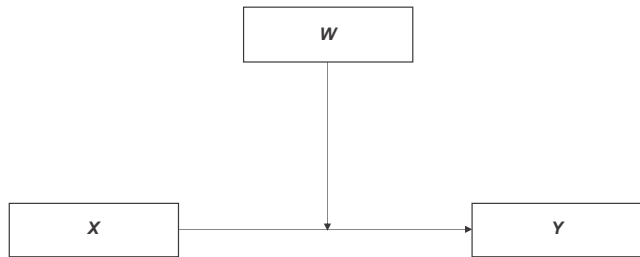
Las Figuras 2 y 3 representan gráficamente el modelo propuesto desde un punto de vista conceptual y estadístico. En concreto, la Figura 3 incluye el valor de los coeficientes de regresión calculados para cada una de las variables estudiadas.

La Figura 4 representa gráficamente el efecto de interacción (moderación) de la variable *liderazgo ético* en

Figura 2. Representación gráfica del modelo de estudio: esquema conceptual y estadístico (Modelo 1)



Fuente: elaboración propia a partir de Hayes (2018).



Fuente: elaboración propia a partir de Hayes (2018).

la relación que se establece entre *clima ético egoísta* y *teletrabajo*. Usando la técnica de elegir un punto, Process proporciona tres valores diferentes para la variable moderadora, calculados a partir de la puntuación media +/- 1 veces su desviación estándar. Estos valores fueron etiquetados como (1) percepción baja, (2) percepción media y (3) percepción alta (Tabla 3).

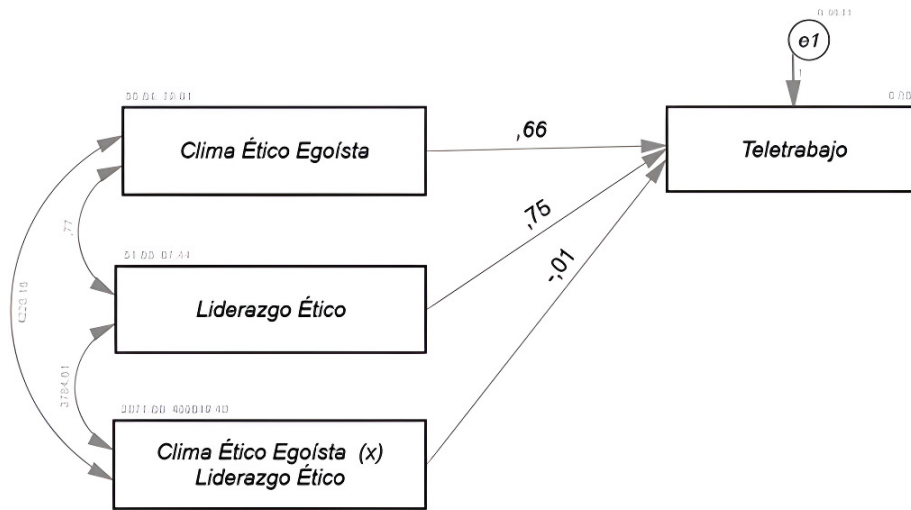
Tabla 3.

Análisis de moderación clima ético egoísta - teletrabajo 95% (IC) ($R^2 = .223$) ($f^2 = .284$; Medio)

Efecto	Ruta	β	p	t	ES	LLCI	ULCI
Clima ético egoísta (CEE) sobre teletrabajo	a1i	.656	.012	4.038	.462	.957	1.771
Liderazgo ético (LIE) sobre teletrabajo (TEL)	a2i	.746	.005	4.978	.455	.370	1.157
CEEXLIE sobre TEL	a3i	-.014	.012	-3.470	.067	-.048	-.013
	(1) Bajo (46)	.366	.001	5.165	.087	.279	.622
Efectos condicionales LIE (CEE-TEL)	(2) Medio (52)	.184	.007	3.668	.073	.124	.409
	(3) Alto (60)	-.004	.958	-.053	.056	-.185	.226

Nota. $f^2 = .02$ (bajo), $f^2 = .15$ (medio), $f^2 = .35$ (alto).

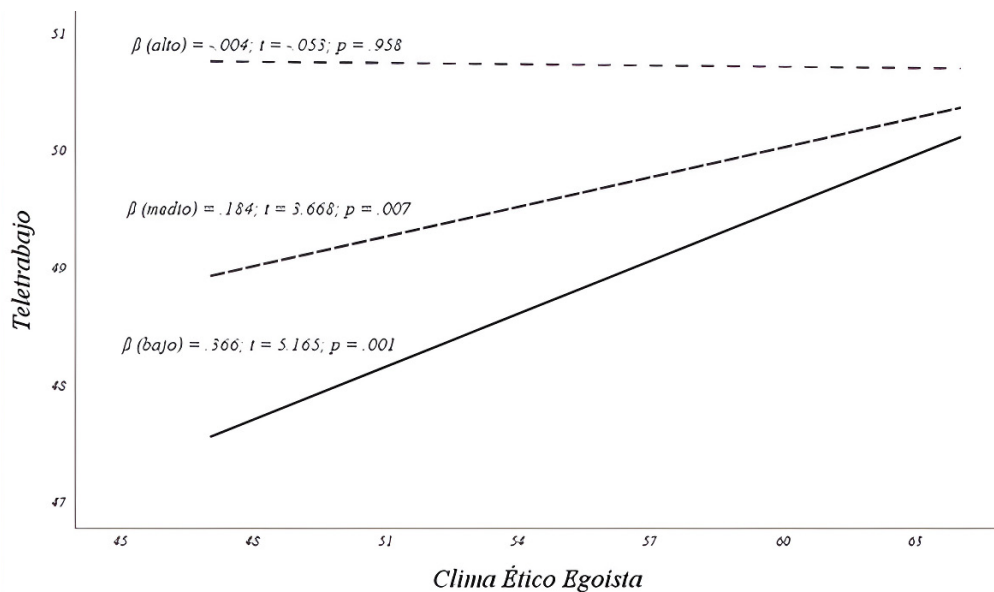
Figura 3.
Resultados del análisis de regresión con la macro Process (diagrama estadístico)



El gráfico muestra que el efecto del clima ético egoísta en el teletrabajo fue estadísticamente significativo en condiciones de baja percepción ($\theta X \rightarrow Y | W = \text{baja} = .37, p < .05, \text{IC del } 95\% [.28, .62]$), percepción media ($\theta X \rightarrow Y | W = \text{media} = .18, p < .05, \text{IC } 95\% [.12, .41]$), pero no en percepción alta ($\theta X \rightarrow Y | W = \text{alta} = -.004, p = .96,$

IC 95% [-.18, .23]). Por tanto, un clima ético egoísta incide de menor manera sobre el teletrabajo a medida que la percepción de liderazgo ético aumenta (baja y media). Cuando la percepción de liderazgo ético es alta, el clima ético egoísta deja de influir en el teletrabajo.

Figura 4.
Representación gráfica del efecto moderador de la variable liderazgo ético (percepción baja, media y alta) sobre la relación entre clima ético egoísta y teletrabajo



Por último, la [Figura 5](#) representa el efecto condicional del clima ético egoísta en el teletrabajo para los diferentes valores que adopta la variable moderadora (liderazgo ético), utilizando la técnica de Johnson-Neyman. Este gráfico define la región de significación estadística, aquella en la que el efecto condicional estudiado entre las variables X e Y es estadísticamente significativo para los diferentes valores de liderazgo ético (W). Esta región está representada en el primer cuadrante del gráfico (cuadrante superior izquierdo). Se observa que el efecto del clima ético egoísta sobre el teletrabajo (representado en la línea titulada “Punto estimado”), es estadísticamente significativo cuando W tiene una puntuación inferior a 55.504, mientras que deja de serlo a partir de puntuaciones iguales o superiores a este valor (cuadrantes superior e inferior derechos), quedando el 66.21% de la muestra por debajo de este valor y el 33.79% por encima.

Por tanto, el efecto del clima ético egoísta sobre el teletrabajo ($\theta X \rightarrow Y$) está condicionado por la variable liderazgo ético ($\theta X \rightarrow Y | W$), que modera significativamente la relación causal estudiada, de tal forma que su intensidad se reduce progresivamente a medida que aumenta la percepción de liderazgo ético.

Discusión

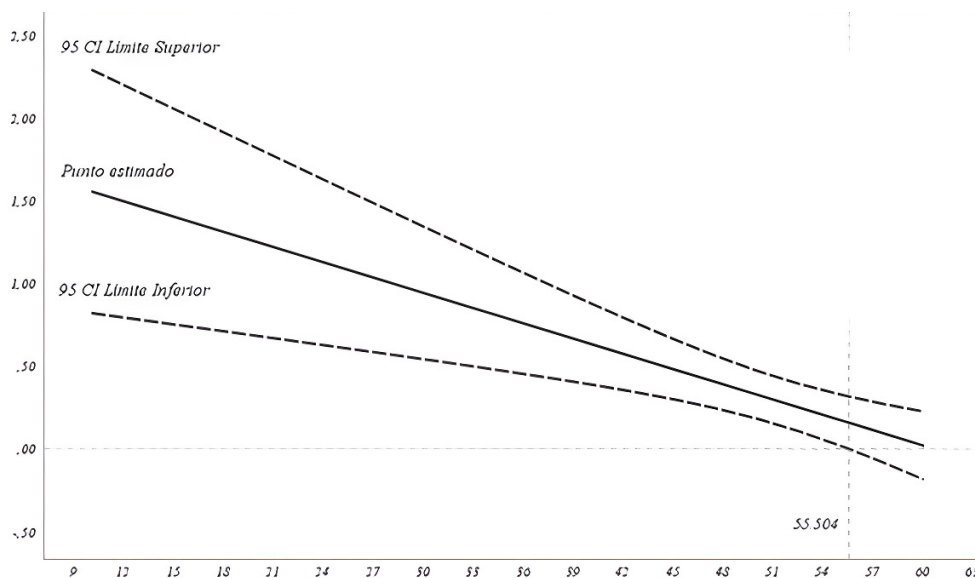
Este estudio contribuye de forma inédita a la investigación sobre climas éticos organizacionales, al servir de apoyo teórico a la hipótesis de que el liderazgo ético amortigua el impacto de un clima egoísta sobre ciertos entornos virtuales como el teletrabajo (hipótesis 3 y 3.1).

Cuando el ambiente laboral se inclina hacia el interés propio —la ganancia organizacional y la eficiencia que ignora si los mecanismos para conseguir estos objetivos son lícitos o no—, es posible que se construya una tendencia que apruebe cualquier gestión dejando de lado su relación con lo íntegro o ético, es decir, que el centro moral se fundamente en la maximización de uno mismo ([Crocker et al., 2017](#)).

En ese contexto, la percepción de un estilo de liderazgo ético es determinante, pues se espera que aliente a los empleados a pensar en el grupo a través de unos mecanismos de comunicación y acción basados en comportamientos morales y reglamentados ([Batırlık et al., 2022](#)). De hecho, cuando el empleado se ajusta con un liderazgo ético a niveles altos, la relación entre un clima laboral egoísta y el teletrabajo se deteriora totalmente. En esa línea, es posible recurrir a la reciente investigación de [Santiago-Torner \(2023a\)](#), en la

Figura 5.

Representación gráfica del efecto condicional del clima ético egoísta sobre el teletrabajo en función de los diferentes valores de la variable moderadora (liderazgo ético)



cual concluye que una percepción de liderazgo ético alta, en lugar de actuar como un agente estresor, incrementa el alcance de la autonomía laboral y del vínculo de confianza líder/seguidor mediante estados motivacionales positivos, siendo estas características esenciales en el teletrabajo.

Sin duda, la confianza representa un avance en cualquier relación que derive en una progresión emocional que aleja al individuo de sus propios intereses para orientarse hacia la comunidad (Liao, 2017). Además, el líder ético redistribuye entre sus seguidores el proceso de toma de decisiones, lo que responsabiliza de forma homogénea a todos los miembros. Por lo tanto, el liderazgo compartido difícilmente tenderá a lo individual, y sí podrá derivar hacia el interés por el grupo (Feng et al., 2018).

De igual forma, el líder ético interviene a modo de filtro interpretativo de los valores, estrategias y métodos organizacionales, logrando evitar que las diversas presiones externas e internas debiliten el comportamiento ético del empleado. Así, es posible explicar el efecto del liderazgo ético sobre el clima ético egoísta a través de la teoría de aprendizaje social actualizada por Bandura et al. (2001), en la cual el individuo interioriza comportamientos aceptables, desde el punto de vista ético, mediante un sistema en el que la conducta del líder es observada y se convierte en un modelo a seguir. En definitiva, es más probable que el empleado tenga en cuenta e intente reproducir comportamientos verosímiles y estimulantes (Balasubramanian & Fernandes, 2022). Por esta razón, el clima ético egoísta deja de nutrirse cuando las personas aprenden directa o indirectamente de las prácticas morales edificantes de quienes los rodean (Qing et al., 2020).

Otro hallazgo importante es la relación positiva entre un clima ético egoísta y el teletrabajo (hipótesis 1). Este vínculo puede explicarse desde diferentes enfoques, por ejemplo, Dos Santos et al. (2022) demuestran un alta eficiencia del teletrabajo y esta percepción genera uniformidad entre el teletrabajador y los objetivos organizacionales. De manera que el vínculo entre el empleado y la organización se fortalece cuando el individuo es consciente de lo que se espera de él (Edward & Purba, 2020). En consecuencia, el razonamiento moral de las decisiones que pueda tomar un empleado depende del respaldo organizacional. Por ese motivo, el nexo entre un clima ético egoísta y el teletrabajo será más fuerte cuando el empleado perciba que la organización promueve el interés propio y las ganancias a

expensas de otros aspectos fundados en lo ético (Crocker et al., 2017; Rothert, 2021).

Por último, el liderazgo ético y el teletrabajo tienen una fuerte unión (hipótesis 2). El teletrabajo es un hábitat idóneo donde el empleado puede mantener el equilibrio entre sus necesidades laborales e individuales (Kim et al., 2021). Desde esa perspectiva, el líder ético tiende al cuidado y al desarrollo personal del seguidor. Además, el líder ético construye relaciones con base en la confianza; por lo tanto, el teletrabajo, siendo una alternativa que favorece la autonomía y el autocontrol de las actividades laborales, se convierte en un escenario óptimo para que el líder ético transfiera al seguidor la autoridad para decidir la forma en que desarrollará sus compromisos laborales (Batırlık et al., 2022; Liao, 2017). No obstante, el líder ético requiere tener un efecto moral en el seguidor para que la interacción entre ambas partes sea auténtica. En esa línea, cuando el empleado es consciente de que el líder ético protege el marco regulatorio que lo envuelve, en este caso, el teletrabajo, se establece un sentimiento común de clima laboral equitativo y honesto caracterizado por un contexto de confianza (Balasubramanian & Fernandes, 2022).

Para concluir, el líder que integra facetas morales tanto en su parte personal como gerencial, está mejor preparado para influir en un entorno donde hacer lo correcto sea valorado (Espinosa Méndez et al., 2017). Sin embargo, el fomentar un amplia conciencia que entienda y comparta los estándares éticos, es un trabajo continuo que requiere una profunda identificación con los objetivos y valores organizacionales. De hecho, la influencia ética del líder como autoridad moral, se propaga a través del contexto de trabajo y de un proceso de contagio social que configura el tipo de clima que predomina institucionalmente. Además, es imprescindible que el líder ético incluya la comunicación y la interacción como valores gerenciales. En definitiva, el liderazgo ético es el eje que determina el ajuste persona-organización y la proyección del comportamiento de los empleados. Por consiguiente, la desactivación entre un clima egoísta y el teletrabajo dependerá de un alta percepción ética compartida.

Limitaciones

En un principio el recolectar datos a través de una encuesta de autoobservación puede conllevar a un sesgo de deseabilidad social (Donaldson & Grant-Vallone, 2002).

De igual forma, el investigador estuvo presente en todas las encuestas y al dar a conocer la investigación y sus objetivos manifestó la importancia de responder con rigor, pues de eso dependía la validez real de los resultados. De la misma manera, como segunda limitación los estudios transversales no pueden determinar con exactitud una secuencia temporal entre variables, ya que la valoración es sincrónica.

Implicaciones prácticas

Las organizaciones del sector eléctrico pueden anticiparse a ciertos comportamientos faltos de ética, mediante procesos de selección que prioricen valores prosociales importantes como la igualdad o la equidad. En ese sentido, Curran et al. (2019) recomiendan las entrevistas por incidentes críticos, pues con ellas es posible medir posibles tendencias hacia un clima ético tan particular como el egoísta.

De igual manera, las acciones sociales dependen en parte de la influencia de un líder ético a través de actitudes y comportamientos confiables (Eva et al., 2019). Por esa razón, el promover un estilo gerencial ético que incentive relaciones interpersonales de alta calidad con los seguidores, es primordial para garantizar un clima orientado hacia el aprendizaje grupal.

En Colombia, y específicamente en el sector eléctrico, un enfoque ético del liderazgo es clave por diferentes razones. En principio, ese segmento industrial tiende a ser público; por lo tanto, se dedica a servir a las esferas sociales más necesitadas (Santiago-Torner, 2021c). Además, el liderazgo ético afecta el comportamiento del seguidor y este se traslada e impacta fuera de los límites organizacionales. Por consiguiente, individuos con un alto comportamiento organizacional ciudadano (OCB) y actitudes prosociales, serán de ayuda en la reconfiguración de un país que tiene un 40% de su población al límite de la pobreza extrema.

Futuras líneas de investigación

La relación entre los diferentes climas éticos y el teletrabajo representa un sector de estudio que necesita mayor madurez. En efecto, en la revisión bibliográfica no se han encontrado análisis que vinculen otros climas éticos, como por ejemplo el benevolente o el de principios con entornos virtuales de trabajo, siendo estos mucho más afines con un estilo de dirección ética.

Además, el saber de qué forma un estilo de liderazgo ético actúa como un modelo a seguir dentro de un contexto remoto de trabajo, es de vital importancia. En realidad, las

actitudes prosociales van más allá del entorno laboral y el teletrabajo, al carecer de una interacción cara a cara puede resultar un obstáculo para esa transferencia de valores. En ese sentido, la concepción de *e-Leadership* ha sido ampliamente estudiada, pero el planteamiento *e-Ethical* solo tiene un análisis de contraste (Lee, 2009).

Referencias

- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Anwar, R., Maharvi, M. W., & Kumar, A. (2022). Impact of work from home on organizational commitment: The moderating role of emotional intelligence. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 5(2), 194-205. <https://doi.org/10.47067/ramss.v5i2.227>
- Balasubramanian, S., & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-31. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824>
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (2001). Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories. *Child Development*, 72(1), 187-206. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00273>
- Baños, R. V., Torrado-Fonseca, M., & Álvarez, M. R. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, 12(2), 1-10. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Batırlık, S. N., Gencer, Y. G., & Akkucuk, U. (2022). Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) development in multinational companies. *Sustainability*, 14(2), Artículo 1038. <https://doi.org/10.3390/su14021038>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & 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>
- Cardoso Ribeiro, C., Gómez-Conesa, A., & Hidalgo Montesinos, M. D. (2010). Metodología para la

- adaptación de instrumentos de evaluación. *Fisioterapia*, 32(6), 264-270. <https://doi.org/10.1016/j.ft.2010.05.001>
- Consejo Superior de Investigaciones Científicas. (CSIC, 2021). *Código de Buenas Prácticas Científicas del CSIC*. Ministerio Ciencia e Innovación. Gobierno de España. <https://www.icmm.csic.es/img/Codigo-de-Buenas-Practicas.pdf>
- Crocker, J., Canevello, A., & Brown, A. A. (2017). Social motivation: Costs and benefits of selfishness and otherishness. *Annual Review of Psychology*, 68(1), 299-325. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044145>
- Curran, C., Lydon, S., Kelly, M. E., Murphy, A. W., & O'Connor, P. (2019). An analysis of general practitioners' perspectives on patient safety incidents using critical incident technique interviews. *Family Practice*, 36(6), 736-742. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmz012>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260. <https://doi.org/10.1023/A:1019637632584>
- Dos Santos, E. A., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *Revista de Gestão*, 29(3), 287-299. <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0137>
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2020). The effect analysis of emotional intelligence and work environment on employee performance with organizational commitment as intervening variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1552-1563. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1084>
- Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1740-0>
- 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>
- Espinosa Méndez, J. C., Contreras Torres, F. V., Esguerra Pérez, G. A., & Fierro, I. (2017). Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 20(1), 177-189. <https://doi.org/10.14718/ACP.2017.20.1.9>
- Eva, N., Newman, A., Zhou, A. J., & Zhou, S. S. (2019). The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors: The mediating role of prosocial motivation. *Personnel Review*, 49(2), 636-652. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0019>
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2018). Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 645-658. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3297-1>
- Figueiredo, P. C. N., Leal, S. E., Lopes, I., Cascão, A. F., & Gomes, P. (2022). Transformational and authentic leadership in telework. IGI Global (Eds.), *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era* (pp. 243-268). Editorial Discovery @ System. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5.ch013>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- García-Rubiano, M., Toro-Tobar, R. A., Sarmiento López, J. C., Aguilar-Bustamante, M. C., & Pasmay Ramos, S. G. (2023). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(1), 151-165. <https://doi.org/10.14718/ACP.2023.26.1.10>
- Gómez, G. E., & Manrique, A. C. (2014). Clima ético en una entidad del estado. *Diversitas*, 10(2), 321-336. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0002.09>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 6). Pearson Prentice Hall.
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Chang, H., & Li, J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International*

- Journal of Hospitality Management*, 86, Artículo 102372. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>
- 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>
- Hefny, L. (2021). The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: The moderating role of ethical climate in travel agencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821425>
- 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)
- Kim, B.-J., Kim, M.-J., & Kim, T.-H. (2021). "The Power of Ethical Leadership": The influence of corporate social responsibility on creativity, the mediating function of psychological safety, and the moderating role of ethical leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), Artículo 2968. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062968>
- Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 27(5), 456-463. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- López-Cazar, I., Papyrakis, E., & 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, Artículo 101907. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101907>
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V. H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0177>
- Mihalca, L., Ratiu, L., Bredea, G., Metz, D., Dragan, M., & Dobre, F. (2021). Exhaustion while teleworking during COVID-19: A moderated-mediation model of role clarity, self-efficacy, and task interdependence. *Oeconomia Copernicana*, 12(2), 269-306. <https://doi.org/10.24136/oc.2021.010>
- Morelo Pereira, M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2022). La mediación de la pasión armoniosa por el trabajo en la relación entre el liderazgo de servicio y las intenciones laborales: un estudio longitudinal. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(2), 11-24. <https://doi.org/10.14718/ACP.2022.25.2.13>
- Orozco-Solis, M. G., Bravo-Andrade, H. R., Ruvalcaba-Romero, N. A., Ángel-González, M., Vázquez-Juárez, C. L., & Vázquez-Colunga, J. C. (2022). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42-55. <https://doi.org/10.14718/ACP.2022.25.1.4>
- Otaye-Ebede, L., Shaffakat, S., & Foster, S. (2020). A multilevel model examining the relationships between workplace spirituality, ethical climate and outcomes: A social cognitive theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 611-626. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04133-8>
- Pletzer, J. L., Voelpel, S. C., & Van Lange, P. (2018). Selfishness facilitates deviance: The link between social value orientation and deviant behavior. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), Artículo 12354. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.12354abstract>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2019). Satisfied with the job, but not with the boss: Leaders' expressions of gratitude and pride differentially signal leader selfishness, resulting in differing levels of followers' satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1185-1202. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3746-5>
- Rother, J. (2021). Blocking the light at the end of the tunnel? Optimal teleworking agreements and management's revealed preferences when vaccine is on the horizon. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3793938>

- Ruiz, P., & Carranza Esteban, R. F. (2018). Inteligencia emocional, género y clima familiar en adolescentes peruanos. *Acta Colombiana de Psicología*, 21(2), 188-199. <https://doi.org/10.14718/ACP.2018.21.2.9>
- Saha, R., Shashi, R. C., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409-429. <https://doi.org/10.1002/csr.1824>
- 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://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/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. (2023a). 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. (2023b). 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. (2023c). Ethical climate and creativity: The moderating role of work autonomy and the mediator role of intrinsic motivation. *Cuadernos de Gestión*, 1-13. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C. (2023d). Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity. *Intangible Capital*, 19(2), 207-258. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2139>
- Santiago-Torner, C., & 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>
- Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1726848>
- Teng, C.-C., Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>