


Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity

Carlos Santiago Torner 

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (Spain)

carlos.santiago@uvic.cat

Received June, 2022

Accepted November, 2022

Versión en español

Abstract

Purpose: After two years during which teleworking has been a temporary obligation, the Colombian electricity sector needs to analyze the effect of this type of work on the well-being of employees.

Design/Methodology/Approach: Therefore, this research aims to consider whether teleworking (independent variable) and its intensity, together with an implicit extension of the workday, emotionally exhaust (dependent variable) the members of the different organizations studied. Likewise, it is critical to know if affective commitment acts as a causal mediating process and if creativity influences and moderates the relationship between the variables studied. Consequently, a quantitative, cross-sectional, correlational-causal design is used with a sample of 448 teleworkers.

Findings: Regarding the results, teleworking and its intensity reduce emotional exhaustion and increase affective commitment. Furthermore, affective commitment acts as a mediating mechanism that tends to reduce exhaustion. However, teleworking when accompanied by an excess of creative demands and a lack of assessment of employees' resources, gradually contributes to exhaustion. Finally, the extension of the workday reduces affective commitment and increases emotional exhaustion

Research Limitations/Implications: A sector study reduces the generalization of results. Alongside, transversality restricts the accuracy of the temporal relationship between variables.

Practical Implications: Developing time management skills is key in teleworking. Also, setting reasonable learning deadlines will reduce possible emotional exhaustion. Finally, leadership has a basic role in digital disconnection policies.

Social Implications: The perception that teleworking consolidates the work-family axis and equalizes genders is essential for companies to provide well-being in addition to being sustainable.

Originality/value: This research will have an impact on immediate decision-making that the Colombian electricity sector may have. Additionally, it can be useful for other industrial segments.

Keywords: Teleworking, Emotional exhaustion, Affective commitment, Creativity, Colombian electricity sector, Workday extension

Jel Codes: M10, J01, J20, J21, J24

To cite this article:

Santiago Torner, C. (2023). 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. <https://doi.org/10.3926/ic.2139>

1. Introduction

After more than two years in which full-time teleworking has been a circumstantial imposition (Nayak & Pandit, 2021), it is time to reassess the maturity of this work option, especially in emerging countries such as Colombia where it was an underused option before the Covid-19 pandemic. In fact, it is necessary to ask whether teleworking has the same virtues in times of crisis as in the post-pandemic stage where it went from basically being the only option to being an alternative to on-site work (Guilbert, Vayre, Priolo, Samatan & Blanchet, 2022). Therefore, it is a critical moment to analyze the impact teleworking has had on people's well-being, (Hu & Subramony, 2022), and on other equally relevant specific indicators such as emotional exhaustion, affective commitment or creative capacity, as the research from recent years has clear contradictions in its results (Kaluza & van Dick, 2022). At the same time, the number of recent studies on the effects of teleworking in Colombia, specifically on its electricity sector, are insufficient (Santiago-Torner, 2021).

Actually, the theme proposed in this research surged in 2021 in annual conferences promoted by the Colombian electricity sector. There, the lack of common information on the effects of teleworking and their influence on the growth guidelines of the segment in question, as well as its human-centric focus, became evident. Undoubtedly, transition periods, such as those lived by the sector analyzed, require new research to contextualize problems in specific ways and to have the capacity to plan decisions, not induced by different unforeseen scenarios. Additionally, there are serious doubts about the real value provided by this work modality in areas as important as work-family, and about whether or not its full-time application distorts those roles. Concurrently, and addressing other concerns of the sector in question, the divergent thinking that usually translates into innovative ideas emerges from the knowledge exchange that occurs within organizations. Many companies mistakenly invest in new technologies believing that knowledge generation appears spontaneously, and this approach is far from reality. In fact, the most important thing within this process is the central role played by individuals, as knowledge exchange and innovation depend on individuals and on the way they relate. Undoubtedly, for knowledge to be created and exploited it is necessary for the human capital to identify with the organizational values and objectives, through a strong affective commitment. Affective commitment sets relationship guidelines and is essential for employees to be willing to overcome their natural resistance to sharing their knowledge (Galletta et al., 2019). Finally, the Colombian electricity sector focuses a large part of its efforts on improving organizational creative performance through specific strategies that involve large capital investments. Additionally, its structures are configured as interactive systems where members, being highly trained, act as knowledge adapters and transmitters. Therefore, it is of vital importance to know the impacts of creative demands, (as it is a phenomenon that occurs at multiple levels: individual, group and organizational), on people and on their resources in a new context such as teleworking. This information will surely help the organizations involved to better structure virtual work environments, and to make decisions about their full-time viability. Hence, the meaning and weight of the constructs chosen for this paper.

This research pursues different objectives, based on the reasons previously stated and to cover important knowledge gaps. A first objective is to understand how high-intensity teleworking, along with a possible extension of the workday, affects the employees' emotional exhaustion. This will represent an important finding and key information for all industrial spheres with a highly trained workforce. To this end, pre-pandemic studies, (Sardeshmukh et al., 2012) as well those conducted during the pandemic, (Hu & Subramony, 2022) coincide that the teleworking and exhaustion relationship is mediated by the balance of other demands. These demands include time pressure and role conflict, regarding certain resources such as work autonomy, perceived organizational support or feedback (Palumbo, 2020). Therefore, this research proposes that the environmental

changes resulting from the Covid-19 pandemic helped employees better adapt to teleworking and with a recalibration of their resources. In other words teleworking has had a positive influence on the reduction of stress and emotional exhaustion, however, it has also meant an increase of the workday acting as a new work demand (Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė & Žiedelis, 2022).

At the same time, another particularly important aspect this research aims to address is how affective commitment mediates the relationship between teleworking and emotional exhaustion. In this area, researchers such as Guilbert et al. (2022) consider that teleworking reduces the employee's affective commitment by limiting relationships between people and the perception of support or feedback, which deteriorates important resources such as trust. Contrarily, this study suggests that teleworking operates as a positive stimulus increasing affective commitment through common experiences. This strengthens the feeling of organizational belonging through an environment of trust. In other words, teleworking has become a personal and organizational opportunity for reflection, growth and improvement (Jamal, Anwar, Khan & Saleem, 2021). Likewise, this research also suggests that affectively committed teleworkers increase their personal efficacy and self-esteem, and are able to adequately manage imbalances between resources and work demands (Tang & Vandenberghe, 2020). Therefore, it is easier for affective commitment to act as a buffer against stress and exhaustion, allowing employees' high performance for long periods of time (Galletta et al., 2019).

Finally, there are many gaps in the academic information regarding the factors that induce creativity to interact with teleworking (Naotunna & Priyankara, 2020). Likewise, it is necessary to know if creativity intensifies or reduces employees' exhaustion. Therefore, the third objective of this research aims to understand if creativity, as a work demand required in teleworking, affects the emotional exhaustion of employees in the Colombian electricity sector. In this sense, Shalley & Gilson, (2004) explain that creativity needs to be promoted in contexts where concentrating for long periods of time is easy. Simultaneously, education, in the form of breadth and depth of knowledge, is also an essential factor that fosters the use of analysis and evidence, besides divergent problem solving skills (Hernández-Torrano & Ibrayeva, 2020). Therefore, considering that the population studied is formed by professionals with university studies, it is foreseeable that an adequate balance between challenging work demands, and a reduction of the obstacles preventing their execution, will help prevent creative tasks from exhausting employees (Sun, Wang, Zhu & Song, 2020). However, if creative challenges are high and the job position design does not foresee a quantitative reduction in the volume of tasks, it is likely for individuals to not have sufficient cognitive resources and go into spirals of confusion that end up emotionally exhausting them (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022).

To conclude, this research strongly favors the existing literature thanks to several original results. Firstly, the proposed model has not been used in any other study, at least not with its breadth of constructs and relevant factors. On the other hand, this article makes its main contribution through the moderation exerted by creativity, with regards to the relationship between teleworking and exhaustion. In this sense, only Hur, Moon and Jun (2016) establish a similar but inverse relationship. This means, they examine how exhaustion influences creativity but in a non-virtual work context. Additionally, this research analyzes the effect of creativity considering three direct conditional effects: high, medium and low, which leads to much more concrete practical implications. At the same time, this publication also reflects on the importance of digital disconnection which, in case of not occurring, progressively weakens personal resources until they reach exhaustion. In conclusion, the results obtained can be useful for implementing specific plans to improve time management and the initial selection of personnel.

The article is divided as follows: An introduction and a theoretical framework. A methodological block which delineates participants, instruments, procedure and data analysis. Finally presented are independent sections of results, discussion, conclusions, practical implications and limitations.

2. Theoretical framework

2.1. Teleworking and affective commitment

Very recent research such as those of Savić and Dobrijević (2022) specify that remote work increases work satisfaction and affective commitment, because it facilitates work-family balance and also tends to reduce stress levels.

In this sense, Raghuram, Garud, Wiesenfeld and Gupta (2001) specify that an effective transition from an on-site environment to a virtual one depends on factors such as autonomy, trust and capacity for organizational connection. Therefore, it is logical to think that highly educated people tend to have work activities that combine flexibility with high interaction, as their tasks are relevant, which prevents teleworking from isolating employees (McNaughton, Rackensperger, Dorn & Wilson, 2014). To this end, Galletta et al. (2019) consider that work objectives and importance psychologically connect employees with the organization. This voluntary link increases affective commitment and also triggers positive attitudes that become a solid resource to face possible future demands. In addition, teleworking offers the possibility of articulating a strong mastery over the task, combined with high flexibility, which increases the options for employees to show their skills, and intensifies the sincere desire to remain in the organization (Kim, Mullins & Yoon, 2021).

At the same time, Lapierre, van Steenberghe, Peeters and Kluwer (2016) conclude that the number of days teleworked does not influence the work-family conflict negatively. In this sense, Gajendran and Harrison (2007) previously considered that high-intensity teleworking benefits and harmonizes the work-family relationship, and this is one of the greatest indicators of affective commitment (Vandenberghe, Bentein & Panaccio, 2017). Lastly, Audenaert, George and Decramer (2019) specify that when work demand is very high, such as in constant workday increases, the situation itself makes employees less affectively committed to the organization, as they tend to think that the time dedication makes them miss development opportunities, as an intrinsic reward associated with affective commitment (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). Therefore, the following hypotheses are proposed:

Hypothesis 1. Teleworking positively influences the affective commitment of professional employees.

Hypothesis 2. Teleworking intensity does not deteriorate the affective commitment of professional employees, on the contrary, it stimulates it.

Hypothesis 3. Continuous workday extensions gradually erode the affective commitment of professional employees.

2.2. Teleworking, affective commitment and emotional exhaustion

Authors such as Kocak, Ozdemir and Kerse (2018) specify that job instability negatively affects employees' affective commitment, and influences them to feel more emotionally exhausted. In this regard, the Colombian electricity sector is characterized for its stability and for caring for people, as it is aware that its most important growth source is based on qualified human resources (Lam & Liu, 2014). Therefore, it is likely that in return for the socioeconomic efforts shown by different electrical organizations, employees display positive behaviors to increase reputation and protect corporate interests (Tang & Vandenberghe, 2020). In other words, sense of belonging, mood and predisposition to change nurture affective commitment and act as indicators of low emotional exhaustion (Thanacoody, Newman & Fuchs, 2014). In fact, affective commitment has a negative and relevant impact on emotional exhaustion. This is because employees, by integrating themselves with organizational expectations, turn commitment into a solid resource that prevents mental/mood deterioration (Kocak et al., 2018).

Likewise, affective commitment is effective in reducing uncertainty and improving employees' well-being (Lapointe, Vandenberghe & Panaccio, 2011). In a similar sense, Tang and Vandenberghe (2020) state that satisfaction of the individual's needs is a criterion to know how affective commitment interacts with emotional exhaustion. However, disruptive changes can destabilize individual needs, turning affective commitment and

exhaustion into dynamic and unstable constructs, and distorting their relationship (Adams, Little & Ryan, 2017). To this end, when telework is strengthened through a high leader-member exchange (LMX) and an adequate perception of organizational support (POS), it becomes a work alternative that meets the employees' needs, and acts as proactive structure linking affective commitment to a clear reduction in emotional exhaustion probabilities (Tang & Vandenberghe, 2020). Therefore, the following hypotheses are proposed:

Hypothesis 4. Affective commitment mitigates the effects of emotional exhaustion in professional employees.

Hypothesis 5. Affective commitment in professional employees effectively mediates the relationship between teleworking and work exhaustion.

2.3. Teleworking, creativity and emotional exhaustion

Teleworking is a decentralized work option that requires emotional changes in individuals to adapt and guide tasks from a more flexible perspective, and this can affect their exhaustion levels (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012). Undoubtedly, teleworking has inherent demands such as constant communication through electronic channels, which requires high cognitive reserves. However, not all work demands are intrinsically related to employee exhaustion (Biron, Casper & Raghuram, 2022).

Along these lines, Abdel Hadi, Bakker and Häusser (2021) specify that time pressure or work intensity, in quantitative terms, can lead to psychological disorders as they require constant investment of personal resources. Similarly, Sardeshmukh et al. (2012) also include roles ambiguity, or roles conflict, as other additional demands that may influence teleworkers' exhaustion. On the other hand, teleworking allows expanding resources such as flexibility or targeted feedback. This helps teleworkers maintain their focus and increase their perception of organizational support, and for all of these to have a positive impact on the work-family axis (Lautsch, Kossek & Eaton, 2009). In reality, the possibility of teleworking itself reduces potentially stressful factors such as commutes. This in turn enables redesigning the daily work structure to adjust the demands to the time available (Gajendran & Harrison, 2007). Therefore, adequate reorganization of teleworking can reduce role conflict, as a positive effect that mitigates exhaustion, improves work satisfaction, and reduces turnover intentions (Sardeshmukh et al., 2012). In addition, very recent studies such as those by Lyttelton, Zang and Musick (2022) conclude that teleworking can offer mechanisms that mitigate gender gaps, and that this situation can be related to better management of stress and exhaustion (Aguiar et al., 2021).

Simultaneously, teleworking intensity allows emotional and mental adjustment, as a resource that prevents employee exhaustion (Golden, 2006). In the same way, Belle, Burley and Long (2015) specify that sense of belonging in high-intensity teleworkers does not depend only on this work modality, but is instead a previously consolidated element that intensifies as the relationships between teleworkers takes root. Therefore, the experiences lived among high-intensity teleworkers connect the personal with the social in the form of support. This enriches the sense of organizational belonging and reduces role stress along with the work-family conflict. In other words, the high intensity of teleworking limits work tension and, consequently, effectively affects employee exhaustion control (Beckel & Fisher, 2022). However, Lazauskaitė-Zabielskė et al. (2022) identify, within a longitudinal study, that extension of the workday gradually erodes the teleworkers' resources, preventing emotional separation from professional life, which leads to scarce recovery and greater exhaustion (Mazzetti, Schaufeli, Guglielmi & Depolo, 2016). To this end, the following hypotheses are proposed:

Hypothesis 6. Teleworking significantly reduces professional employees' emotional exhaustion.

Hypothesis 7. Teleworking intensity does not contribute to professional employees feeling more exhausted.

Hypothesis 8. Extensions of the workday progressively exhaust professional employees, as the demands gradually weaken their emotional resources.

Lastly, the design of the job position of a teleworker may face a dynamic process of adaptation of limits and a redefinition of tasks, as, according to Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli and Hetland (2012), almost 50% of the variations in tasks performance come from what is intrinsic and characteristic of the person. Therefore, the

balance between complex work demands and limiting the barriers preventing their performance is key when adjusting a job position. In this sense, an unplanned and sustained increase in work pressures can impair the employee's ability to produce creative solutions and lead to exhaustion (Shalley & Gilson, 2004). In fact, teleworking offers a scenario where stressful obstacles, such as distractions or interactions with people, that demand lots of energy can be limited, and this increases employees' creative responses (Sun et al., 2020). However, when the harmony between personal self-efficacy and the permanent allocation of new challenges breaks, control over the time dedicated to work will almost certainly be lost, extending the workday (Barriga Medina, Campoverde Aguirre, Coello-Montecel, Ochoa Pacheco & Paredes-Aguirre, 2021).

Certainly, work overload does not allow employees to decide creatively and limits their learning and possible progress (Crawford, LePine & Rich, 2010). Therefore, it is easy for them to lose valuable resources as motivation and to feel overwhelmed, as they perceive that their cognitive resources are insufficient. In a way, the excessive distortion of work translates into exhaustion (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022). Thus, the following hypotheses are presented:

Hypothesis 9. Creativity, within a context of high work demands, tends to emotionally exhaust professional employees.

Hypothesis 10. Teleworking does not stimulate the emotional exhaustion of professional employees' at low levels of creativity.

Hypothesis 11. Teleworking fosters emotional exhaustion in professional employees, at medium and high levels of creativity, when there is no balance between resources and demands in the job position.

Hypothesis 12. Creativity moderates the relationship between teleworking and emotional exhaustion.

3. Methodology

3.1. Participants

A total of 448 employees in the Colombian electricity sector participated in the study, 175 (39.1%) women and 273 (60.9%) men. By departments: (45%) was distributed between Risaralda (10%), Caldas (25%) and Valle del Cauca (10%). The remaining (55%) was distributed between Antioquia (44%) and Cundinamarca (11%). By age ranges: (63%) were from 30 to 49; (18.7%) from 18 to 29; and (18.3%) from 50 to 69.

Regarding time in the organization: Only (37.5%) have less than 3 years in the organization, while the rest (62.5%) have from four to more than 13 years. Regarding the level of education: (100%) of the respondents have university studies, and (57.4%) have graduate studies. Finally, it should be noted that (42%) of the study participants do not have children.

3.2. Instruments

Creativity. One-dimensional scale proposed by Oldham and Cummings(1996), formed by three reagents using a seven-point Likert scale and a Cronbach's Alpha of .90. This construct is used by Naotunna and Priyankara (2020) with a Cronbach's Alpha of .82. It analyzes if the employee promotes products, ideas or processes which can become an organizational advantage. The study suppressed the scale's neutral option to encourage a reflective reading of the items, and to promote responses with a certain degree of analysis (Johns, 2005). Consequently, the scale is reduced to 6 options ranging from 1 (totally disagree) to 6 (totally agree), and it is applied homogeneously to the entire research.

Teleworking. One-dimensional scale of 11 questions proposed by Illegems, Verbeke and S'Jegers (2001), with a Cronbach's Alpha of .90 and a seven-level Likert scale. It evaluates the employees' self-perception about the potential advantages of teleworking. This scale is applied by Martínez Sánchez, Pérez Pérez, de Luis Carnicer and José Vela Jiménez (2007) with a Cronbach's Alpha of .87 using a 7-level Likert scale.

Affective Commitment. One-dimensional scale proposed by Meyer, Allen and Smith (1993), containing six items. It is initially used through a 7-point Likert scale and a Cronbach's Alpha of .82. This scale is used by Sharma and

Dhar (2016) with a Cronbach's Alpha of .86. It evaluates the emotional bond and affinity of employees with respect to their organization.

Exhaustion. One-dimensional scale proposed by Schaufeli, Leiter, Maslach and Jackson (1996), composed of five items. It evaluates if workload weakens employees' emotional resources. The initial Cronbach's Alpha is .85. This construct used by Salanova and Schaufeli (2000) with the same reliability index as the original scale.

3.3. Procedure

The process executed is detailed in Figure 1. The time estimated to complete the questionnaire was about 30 minutes. The researcher was always present in case of any issues.



Figure 1. Research Process

3.4. Data analysis

Sought first is possible atypical data that could alter the exploration of the results through the probability identifier ($<.001$) proposed by Hair, Ringle and Sarstedt (2011) using statistical program Spss v.25. Regarding variables' normality, the values of asymmetry and kurtosis are outlined, the four variables are below 2, which according to Kline (1998) indicates normality. A variance homogeneity test is conducted at the same time and homoscedasticity is deduced as ($p > .05$).

Secondly, the model relevance is evaluated through a confirmatory factor analysis along with the convergent and discriminant validity. Subsequently, multiple regression analyzes are performed with the Process v.3.5 (Hayes, 2018) macro to study the moderating function of the creativity variable (W) along with the mediation of affective commitment (Mi), over the relationship between teleworking (X) and exhaustion (Y). Additionally evaluated are the effects of the covariates extension of workday and days teleworked on work commitment and on emotional exhaustion (Table 4). Used for this complex function is model 5 (mediation and moderation) with a confidence interval of 95% and an amount of 10,000 bootstrapping samples. The problem of collinearity is prevented by determining the variance inflation indices (VIF) below 5 (Hu & Bentler, 1999). The model required for this analysis is built jointly with the Amos v.26macro (Hayes, 2018) (Figure 4). In turn, (Figures 2 and 3) represent the conceptual and statistical models used. Finally, the Johnson-Neyman technique is used to determine the areas of statistical significance, enabling to see the conditional effects of CRE (W) with regards to TEL (X) – EXH (Y)(Figures 5 and 6). Figures numbered from 7 to 14 are complementary.

4. Results

Revised in an initial phase to give more clarity to the research, are characteristics of teleworking and its affinity with affective commitment and emotional exhaustion.

Teleworking	Male	Female	AC ¹	EXH ²
Facilitates gender equality	73% (200)	75% (131)	.141**	.149**
Improves flexibility	78% (212)	78% (137)	.182**	-.148**
Increases the workday	66% (180)	66% (116)	.020	.263**
Favors the work-family axis	85% (231)	91% (160)	.196**	-.169**
Reduces work absenteeism	84% (229)	85% (148)	.256**	.146**
Retains key personnel	82% (223)	81% (142)	.139**	.178**
Optimizes performance	90% (245)	93% (162)	.195**	-.197**
Improves communication/feedback	80% (218)	81% (142)	.128**	.251**
Increases personnel recruitment quality	75% (205)	78% (136)	.114**	.200**
Reduces staff turnover	70% (190)	73% (128)	.152**	.216**
Improves efficiency	64% (175)	61% (106)	.112**	-.251**
Reduces distractors	67% (183)	84% (147)	.117**	.088

Note. ** Significant correlations ($p < 0.05$). 1. Affective commitment 2. Exhaustion

Table 1. Perception of Teleworking by gender, affective commitment and exhaustion

4.1. Confirmatory Factor Analysis

The Confirmatory Factor Analysis (CFA) is executed with the following absolute fit indices (macro amos v.26. χ^2), likelihood ratio; (χ^2/df), chi square with respect to the degrees of freedom; (GFI), goodness of fit index; (RMSR), root mean square residual; (RMSA), root mean square error of approximation. These values indicate the level to which the model can predict the examined covariate matrix. At the same time, other incremental adaptation factors are used. (IFI), Incremental Fit Index; (CFI), Comparative Fit Index; (NFI), Normed Fit Index. These values contrast the proposed model with another one which does not usually explain the variables relationship. It is important to highlight that the CFA confirms the validity of the proposed theoretical model.

From the results: $\chi^2 = 436.52$, $p < 0.01$; $\chi^2/df = 2.87$; CFI = 0.936; GFI = 0.912; IFI = 0.924; NFI = 0.921; RMSEA = 0.0459; RMSR = 0.0732 it is concluded that the adjustment is acceptable. $\chi^2/df < 3$. IFI, NFI, GFI, CFI $> .90$; RMSEA $< .006$; RMSR $< .008$ (Hu & Bentler, 1999).

4.2. Convergent and discriminant validity

The proposed model was confirmed through two analyses. This involves the following explorations: (1) The composite reliability of the loadings of each indicator (CFC). (2) The Average Variance Extracted (AVE) and discriminant validity.

As suggested by Bagozzi, Yi and Nassen (1998), the factor loadings of all the items studied are revised and they comply with the established minimums of greater than 0.5. In turn, the critical coefficients (CR) reach the recommended values of (>1.96 ; $p < 0.05$) per Hair et al. (2011). Finally, the CFC indices are above 0.7, as are the different Cronbach's Alphas, which means that they are adequate to measure the construct according to Hair et al. (2011). Likewise, the AVE values are between 0.54 and 0.70 and explain more than 50% of the variance. In this sense, Bagozzi et al. (1998) indicate that the higher the AVE value, the more significant the indices of the latent variable that they support. Regarding discriminant validity, the square roots of AVE are compared with the correlations between the different variables. Based on Fornell and Larcker (1981), the square root of AVE must be greater than the correlation values to have discriminant validity. Thus, it follows that there is a high

discriminant validity between constructs, as the minimum square root is .730 and the maximum correlation is .263.

Construct	Indicator	Loading value	CR ⁴	p Value	CFC ¹	Alpha ²	AVE ³
Teleworking (TEL)	TEL1	0.735	72.778	0.001	0.88	0.91	0.54
	TEL2	0.706	74.801	0.001			
	TEL3	0.826	74.024	0.001			
	TEL4	0.736	77.339	0.001			
	TEL5	0.798	67.630	0.001			
	TEL6	0.726	57.996	0.001			
	TEL7	0.721	77.099	0.001			
	TEL8	0.688	71.553	0.001			
	TEL9	0.768	64.540	0.001			
	TEL10	0.730	66.737	0.001			
	TEL11	0.647	77.656	0.001			
Affective Commitment (AC)	AC1	0.883	67.341	0.001	0.83	0.86	0.69
	AC2	0.872	68.723	0.001			
	AC3	0.850	70.013	0.001			
	AC4	0.778	66.923	0.001			
	AC5	0.859	71.387	0.001			
	AC6	0.734	63.034	0.001			
Creativity (CRE)	CRE1	0.792	114.869	0.001	0.92	0.88	0.70
	CRE2	0.864	107.825	0.001			
	CRE3	0.859	96.706	0.001			
Exhaustion (EXH)	EXH1	0.856	66.721	0.001	0.86	0.90	0.65
	EXH2	0.821	60.900	0.001			
	EXH3	0.831	80.468	0.001			
	EXH4	0.721	83.711	0.001			
	EXH5	0.811	86.150	0.001			

Note. 1. Composite Reliability Coefficient. 2. Cronbach's Alpha. 3. Average Variance Extracted. 4. Critical Coefficient.

Table 2. Composite Reliability, Cronbach's Alpha and AVE

Constructs	N	M	SD	TEL	AC	CRE	EXH
TEL	11	49.62	10.130	.730			
AC	6	29.81	3.82	.245***	.830		
CRE	3	14.32	2.560	.263***	.223***	.840	
EXH	5	23.11	5.551	-.202***	-.172***	.156***	.810

Note. All correlations are significant ($p < 0,05$). Shown in the diagonal is the square root of AVE

Table 3. Correlation between variables, media, standard deviation and discriminant validity

4.3. Analysis of mediation and moderation

Table 4 shows the results of the mediation and moderation process through non-standardized regression coefficients. The calculation is made through the Process macro, with the confidence intervals corresponding (95%) and the bootstrapping samples (10,000) as well. Through its R2 the model enables explaining 27% of the variance ($R^2 = .267$; $F = 57.664$; $p = .001$). Its f^2 (statistical force) is high .364 (high $> .35$). It is important to mention that no values of 0 can appear between the LLCI and ULCI limits, as the regression would lose its significance in such case.

The following regression analyses are conducted afterwards to confirm the different hypotheses propose: (1). Route ai, meaning TEL (teleworking) over AC (Affective Commitment) ($X \rightarrow Mi$) ($\beta = .522$; $p < .05$, RI 95% [.009; .207]) confirms **H1**. (2). Effect of amount of days teleworked over AC ($S1 \rightarrow Mi$) ($\beta = .352$; $p < .05$, RI 95% [.127; .896]) confirms **H2**. (3). Effect of workday extension over AC ($S2 \rightarrow Mi$) ($\beta = -.301$; $p < .05$, RI 95% [-.583; -.020]) confirms **H3**. (4). Routebi, meaning ACoverexhaustion (EXH) ($Mi \rightarrow Y$) ($\beta = -.118$; $p < .05$, RI 95% [-.223; -.013]) confirms **H4**. (5). Mediation ACover TEL-EXH ($X \rightarrow Mi \rightarrow Y$) ($\beta = -.045$; $p < .05$, RI 95% [-.089; -.003]) approves **H5**. (6). Route c1, or TEL overEXH ($X \rightarrow Y$) ($\beta = -.252$; $p < .05$, RI 95% [-.511; -.007])

affirms **H6**. (7). Effect of number of days teleworked over EXH ($S1 \rightarrow Y$) ($\beta = -.470$; $p < .05$, RI 95% [-.664; -.039]) contrasts **H7**. (8). The effects of workday extensions over EXH ($S2 \rightarrow Y$) ($\beta = .710$; $p < .05$, RI 95% [.396; 1.024]) ratifies **H8**. (9). Route c2 therefore CRE (creativity) over EXH ($W \rightarrow Y$) ($\beta = 1.087$; $p < .05$, RI 95% [.313; 1.502]) confirms **H9**. (10). Conditional effect under TELxCRE over EXH ($XW1 \rightarrow Y$) ($\beta = .043$; $p = .211$, RI 95% [-.016; .119]) confirms **H10**. (11). Medium and high conditional effects TELxCRE over EXH ($XW2-3 \rightarrow Y$) ($\beta = .122$; $p < .05$, RI 95% [.075; .283]); ($\beta = .174$; $p < .05$, RI 95% [.110; .411]) confirm **H11**. (12). Route c3, meaning, TELxCRE over EXH ($XW \rightarrow Y$) ($\beta = .125$; $p < .05$, RI 95% [.008; .265]) affirms **H12**.

Effect	Route	β	p	t	ES	LLCI	ULCI
Effect of TEL over AC3	ai	.522	.019	4.358	.022	.009	.207
Effect of AC over EXH	bi	-.118	.016	-4.199	.054	-.223	-.013
Effect of TEL over EXH	c1'	-.252	.001	-3.913	.132	-.511	-.007
Effect of C ⁴ over EXH	c2'	1.087	.011	4.540	.445	.313	1.502
Effect of TELxCRE over EXH	c3'	.125	.005	3.979	.009	.008	.265
Effect of days teleworked over AC (c1 ⁵)		.352	.010	4.152	.181	.127	.896
Effect of days teleworked over EXH		-.470	.006	3.912	.091	-.664	-.039
Effect of workday extension over AC (c2 ⁶)		-.301	.036	3.012	.143	-.583	-.020
Effect of workday extension over EXH		.710	.001	4.442	.159	.396	1.024
Direct Conditional Effect (xy)	Low (12)	.043	.211	1.253	.034	-.016	.119
TEL-EXH (moderator CRE).	Medium (15)	.122	.001	4.593	.027	.075	.283
X on Y = c1' + c3'W	High (17)	.174	.001	5.062	.034	.110	.411
Indirect Effect (xy)							
T-AC-EXH (mediator AC).		-.045	<.05	----	.005	-.089	-.003
X on Y through M ₁ = aibi							

Note. 1. Teleworking. 2. Exhaustion. 3. Affective Commitment. 4. Creativity. 5. Covariate1. 6. Covariate2. $f^2 = .02$ (small), $f^2 = .15$ (medium), $f^2 = .35$ (large)

Table 4. Mediation and Moderation. TEL1 vs. EXH2 95% (CI) ($R^2 = .267$) ($f^2 = .364$; High) ($n = 448$)

Figures 2 and 3 graphically represent the proposed model from a conceptual and statistical point of view. Figure 4 includes the regression coefficient values calculated for each one of the variables studied.

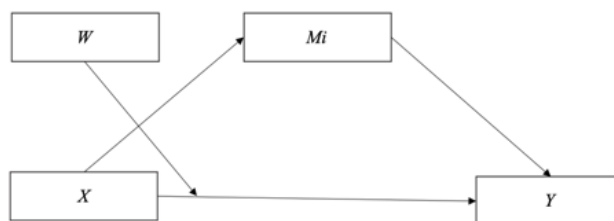


Figure 2. Study Model: Conceptual Diagram. PROCESS MODEL 5

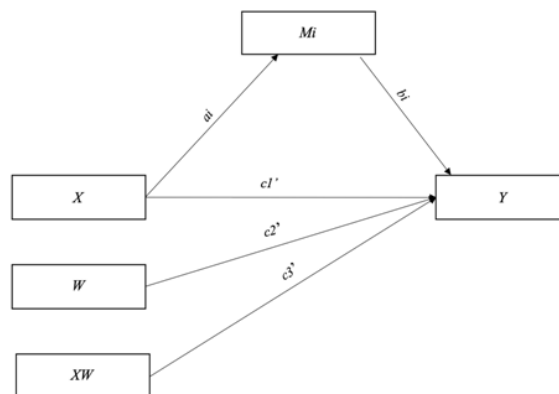


Figure 3. Study Model: Statistical Diagram. PROCESS MODEL 5

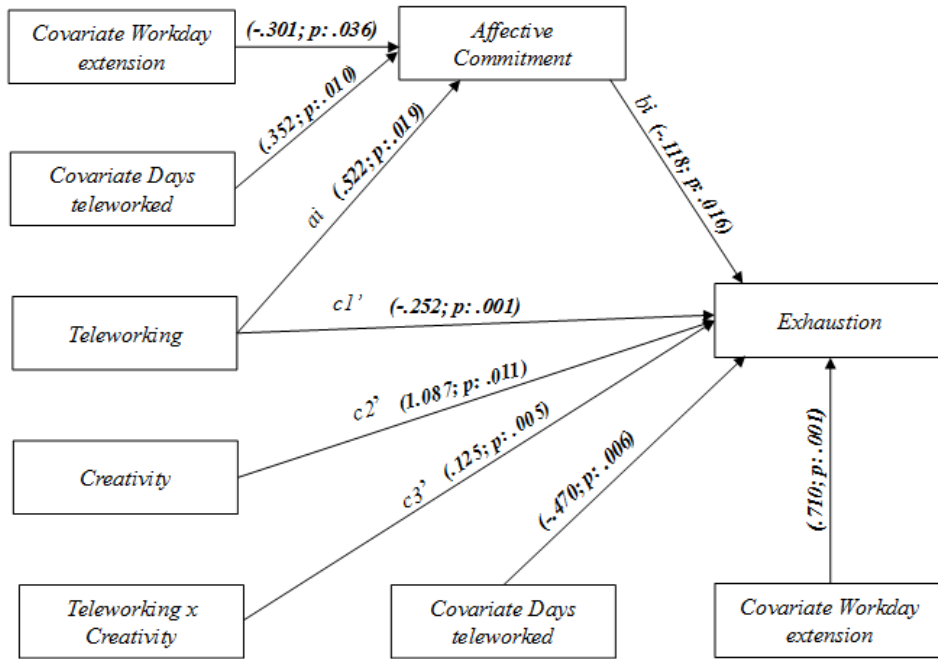


Figure 4. PROCESS Regression Analysis. Unstandardized Coefficients

On the other hand, Figure 5 graphically represents the moderation of CRE (W), based on the link between TEL (X) and EXH (Y) respectively. The Process macro provides three ranges for the moderating variable, taken from the mean score ± 1 times its standard deviation. These values are (1) Low (12). (2) Medium (15). (3) High (17). Effects 2 and 3 indicate that under a teleworking context with high work demands requiring constant creative solutions, at medium or high levels, employee exhaustion will increase. Simultaneously, effect 1 shows that in a teleworking context with high work demands requiring low creativity as a response, such situation will not significantly influence employee exhaustion.

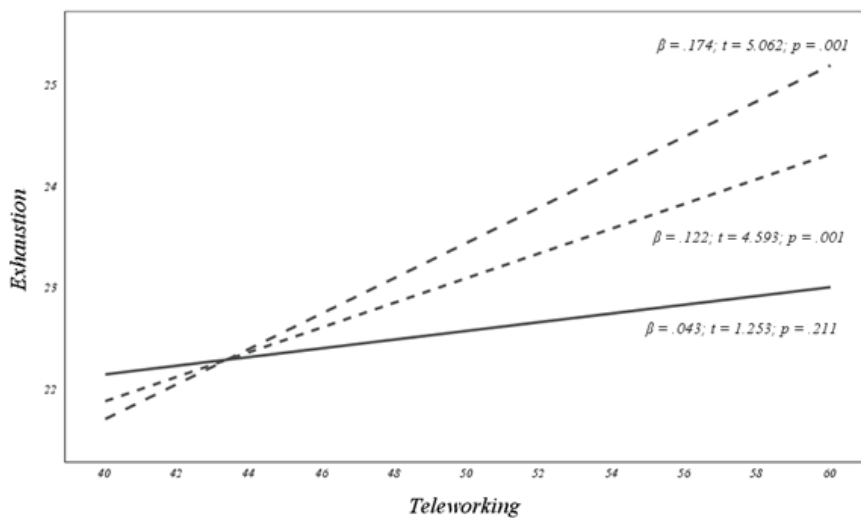


Figure 5. Creativity Moderation (low, medium and high). Teleworking and Exhaustion

Figure 6 shows the conditional effect of TEL (X) on EXH (Y) under the three magnitudes included in C (W). The Johnson-Neyman technique is used to define the area where the conditional effect studied is significant. Figure 6 shows its significance in the upper right quadrant, therefore C (W) is significant from 12,666. This leaves 83.5% of the sample integrated in that part.

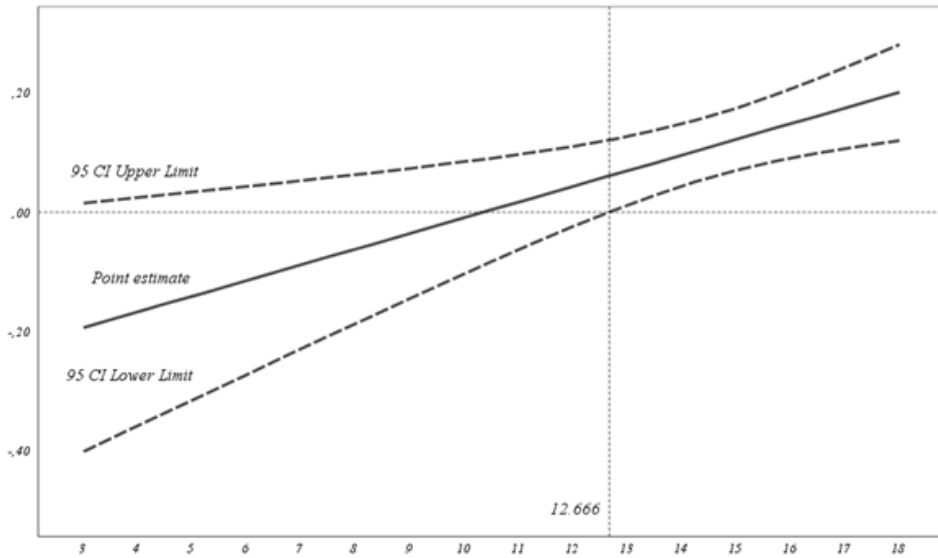


Figure 6. Conditional effect of Teleworking on Exhaustion as a Function of Creativity

Figures 7 and 8 represent the level of exhaustion based on having children or elderly dependents, which confirms that these two variables do not substantially influence exhaustion levels. Figure 7 indicates that people who have children do not have higher rates of exhaustion, compared to families who do not. Figure 8 confirms that having, or not having, elderly people in charge does not affect the general levels of exhaustion.

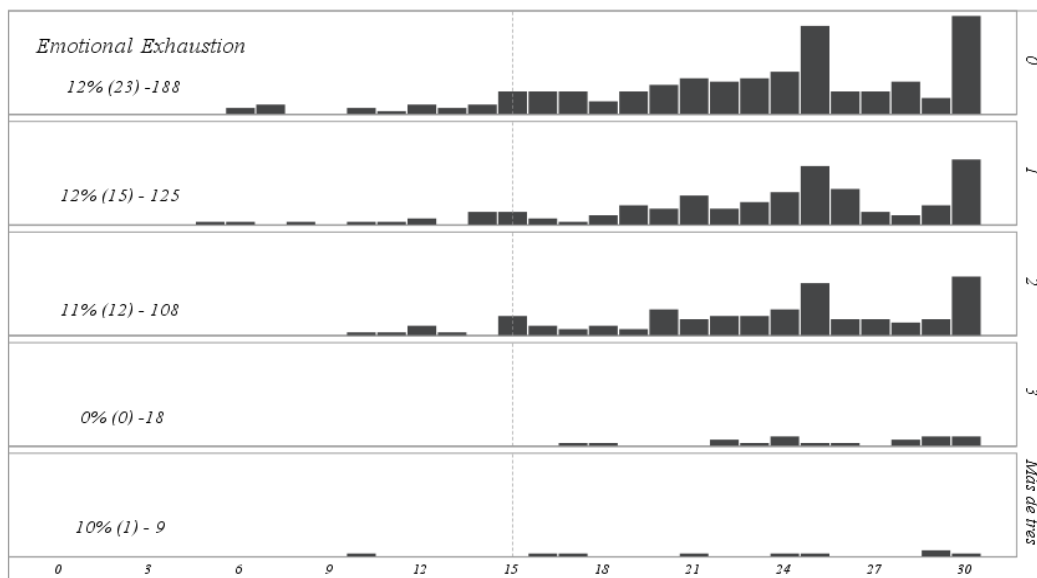


Figure 7. Graphic Representation of Exhaustion Level and Number of Children

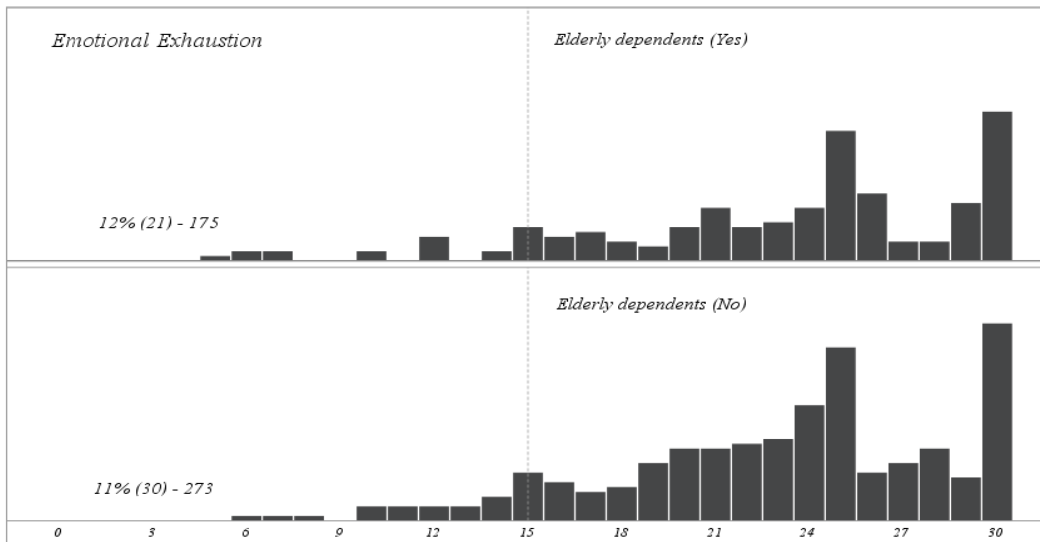


Figure 8. Graphic Representation of Exhaustion Level and Elderly People in Charge

Figures 9 and 10 represent the level of affective commitment by years of permanence in the organization and also the degree of affective commitment based on number of days teleworked. Finally, Figure 11 shows the range of exhaustion and creativity with respect to the number of days teleworked. Figure 9 indicates high percentages of affective commitment in men and women, regardless of days teleworked. Figure 10 shows moderate emotional exhaustion in general. However, males, specifically when teleworking 2to 5 days, presents higher levels of exhaustion. Figure 11 highlights several important aspects. The first one is that the male gender presents higher levels of high creativity than the female genre. The second aspect explains that people who only telework one day a week show lower levels of creativity (both genres). This may be due to a lack of adaptation. Undoubtedly, any work modality requires minimum continuity. Finally, the female genre drastically decreases its creativity levels when teleworking four days. The reason is that the number matches people with more operational functions, consequently, creativity as a constant resource is less used.

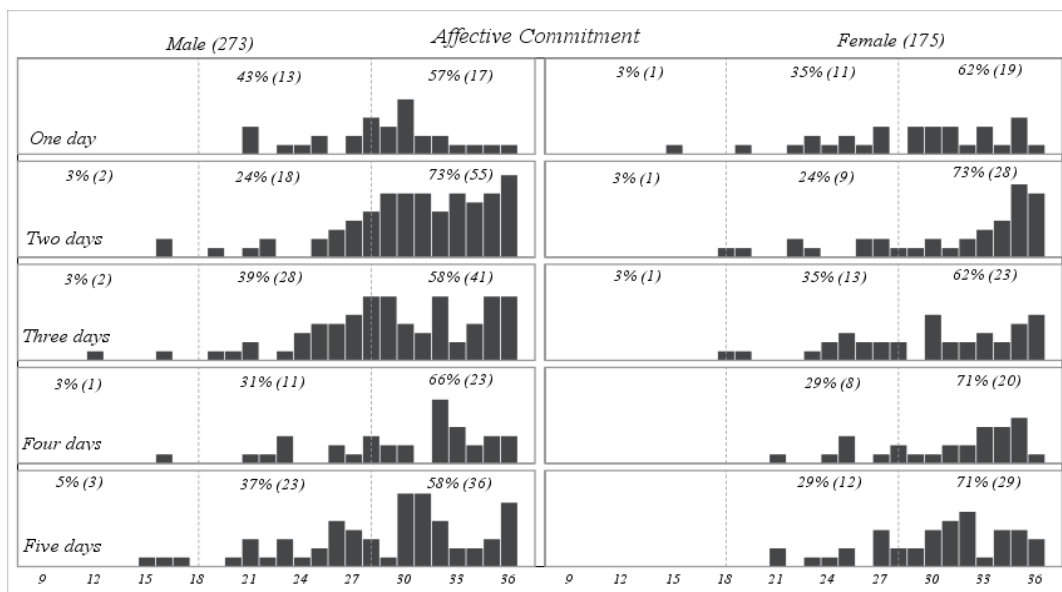


Figure 9. Graphic Representation of Days Teleworked and Affective Commitment (low, medium and high)

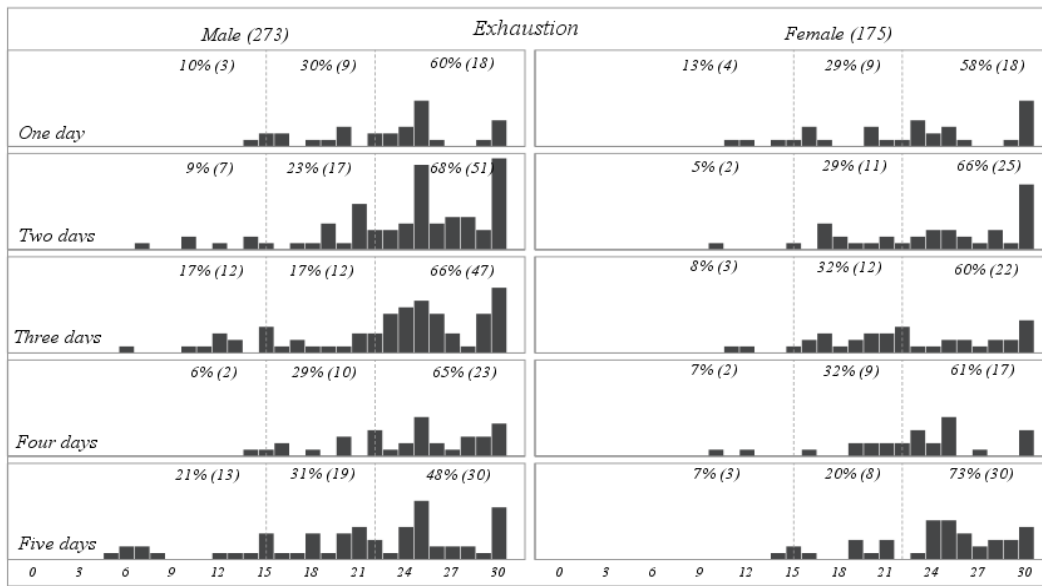


Figure 10. Graphic Representation of Days Teleworked and Exhaustion (low, medium and high)

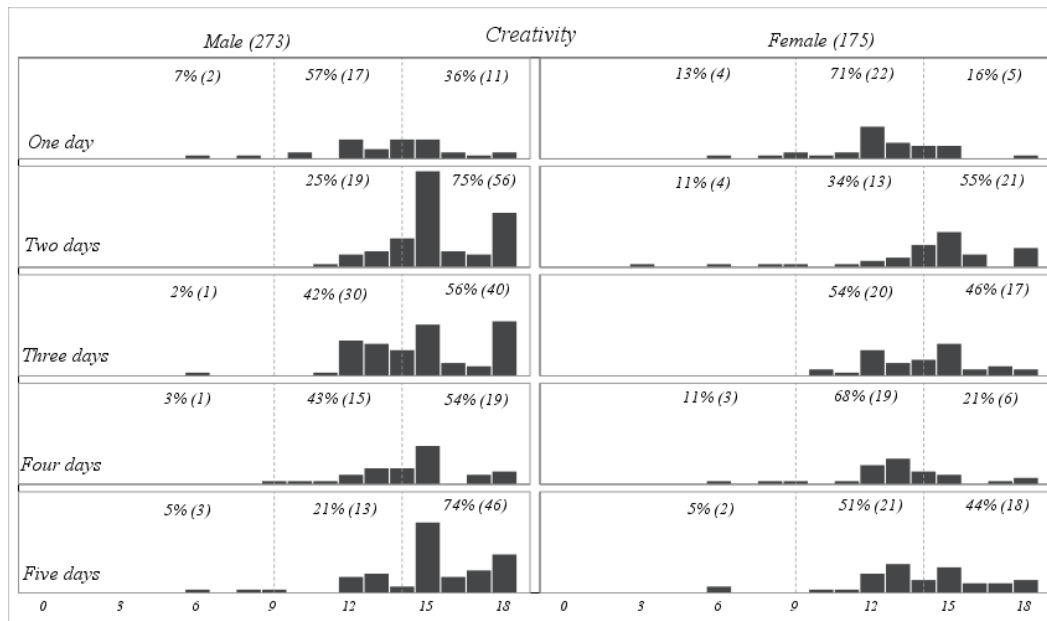


Figure 11. Graphic Representation of Days Teleworked and Creativity (low, medium and high)

5. Results and discussion

The results indicate that teleworking and its intensity positively relate to affective commitment. In this sense, a match is established with (Golden, 2006; Hunton & Norman, 2010; Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021). (See Hypotheses 1 and 2; Figures 4 and 9).

Actually, affective commitment originates through shared efforts between the employee and the organization, that is, there is a balance between exchange relationships and the satisfactory perception both parties derive from them (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019). Along these lines, the scenario prompted by the health crisis has turned teleworking into an opportunity to strengthen affective commitment, through living the sense of belonging as a learning process. Therefore, it has been possible to share personal and corporate experiences within a context of trust (Belle, Burley & Long, 2015).

At the same time, employees in the sector studied have a set of advantages compared to other industrial sectors which justify the results obtained: (1) All employees have university studies; therefore, their daily tasks are significant and require constant interaction, which reduces the feeling of isolation (McNaughton et al., 2014) and accentuates work commitment. (2) The impact of the Covid-19 pandemic in the sector in question increased its profit margins, which has resulted in greater work satisfaction (Torner, 2021) and a high sense of organizational support as sources influencing affective commitment. (3) Good practices have been used, such as formal and informal meetings, which fostered learning and social interaction, and also strengthened employer/employee emotional bonds (Even, 2020). (4) Feedback has not depended on physical closeness with employees, but on the leadership's desire to identify with active and high-quality communication (Efimov, Harth & Mache, 2020). Therefore, teleworking has become an occasion to improve feelings of union (Even, 2020) and these consolidate the levels of affective commitment (Hunton & Norman, 2010). (5) Finally, work autonomy has become a key factor which has acted positively on work demands and has improved commitment (Sardeshmukh et al., 2012).

Alongside, coincidences are established with Fonner and Roloff (2010) or Belle, Burley and Long (2015) where high-intensity teleworkers show greater work commitment, and the work-family conflict is the main axis around which their work satisfaction revolves (Table 1). In this sense, affective commitment is linked to an increased perception of well-being (Santiago-Torner, 2021). Additionally, organizational identity is a point of convergence among high-intensity teleworkers that emphasizes sense of belonging and affective commitment (He & Brown, 2013). Similarly, in Belle, Burley and Long (2015) quality relationships are quoted as an effect of closeness among high-intensity teleworkers with similar cognitive patterns, as interaction and trust are traits of emotional fulfillment that are aligned with affective commitment, as constructs that protect employees and reduce their stress levels (Wang, Albert & Sun, 2020). In fact, the Social Exchange Theory states that employees seek work contexts that reduce possible personal disadvantages. In other words, the relationship between positive stimuli and the cost of achieving them translates into a benefit that feeds the levels of affective commitment (Even, 2020).

On the other hand, extension of the workday moderately affects the employee's affective commitment (see Hypothesis 3; Figure 4) but curiously, it does not negatively influence the work-family axis. These results differ from Barriga Medina et al. (2021), which establish that the increased time dedicated to professional activities repercusses in the work-family conflict and in greater emotional exhaustion. Therefore, this research represents a great advance toward better understanding the functioning of teleworking, as the data was collected at the end of 2021 when this work modality had been operating uninterruptedly since March 2020. In this sense, authors such as Duxbury and Halinski (2014) explain that teleworking gives employees control over work demands, which prevents roles' overload. Besides, teleworking increases the capacity to concentrate by reducing the number of distractors, (Biron & van Veldhoven, 2016) which increases efficiency and the possibility of being able to redistribute hour intensity or work volume, from a personal perspective.

Likewise, the relationship between affective commitment and workday length can be explained from different approaches. The first one is based on the leader-member exchange theory (LMX), which is based on the ability to develop mature relationships between supervisor-employee, which complement each other and are perceived as fair by both parties (Graen & Uhl-Bien, 1995). In this same direction, the LMX becomes effective when trust levels increase enabling both, supervisors and subordinates, to align themselves to participate in disinterested behaviors, through high levels of empowerment and work autonomy, which benefits affective commitment (Nazir, Qun, Hui & Shafi, 2018). Additionally, Efimov et al. (2020) state that virtual leadership, when aware of its impact, prioritizes quality communication, trust building and support in managing limits, which emotionally bonds the follower.

The second approach is that of mutual investment proposed by Tsui et al. (1997), where the incentives offered by employers are readjusted to the employees' committed participation. In this sense, mutual investment organizations use trust relationships as an expression of concern for the welfare of their employees, as people tend to trust as soon as they are trusted by others (Buchan, Croson & Dawes, 2002).

The third approach seeks to understand the extension of the workday as a work demand that implies an investment of energy which, without adequate recovery, can lead to exhaustion (Dolce, Vayre, Molino & Ghislieri, 2020). Undoubtedly, teleworking implies an increase in cognitive demands and, although this type of work can be considered a resource, excessive use of technology and inability to disconnect obstruct psychological recovery and might translate into exhaustion and work addiction (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022).

In fact, recent studies such as those by Popaitoon (2022) conclude that communication overload in high-intensity teleworkers, combined with an excess of work demands, tends to blur organizational commitment. However, the same authors specify that this occurs when there are blurred limits in the work-family axis, which are not present in this research. This may explain why affective commitment is only slightly affected by workday length.

Another finding of this research is that affective commitment decreases emotional exhaustion, and effectively mediates the relationship between telework and exhaustion (see Hypotheses 4 and 5; Figure 4). These results are consistent with Galletta et al. (2019) or Tang and Vandenberghe (2020). In reality, affective commitment is a work resource that positively alters employees' identification with organizational goals and values through unusual effort (Odoardi, Battistelli, Montani & Peiró, 2019). Therefore, affectively committed people experience greater control over emotional stress and prevent exhaustion despite continuously performing demanding jobs (Galletta et al., 2019). In fact, affective commitment reduces uncertainty and protects the employees' psychological resources by ruling out unwanted factors, typical of the work context, given that shared values prevent unnecessary conflicts leading to emotional exhaustion (Tang & Vandenberghe, 2020).

It is established, within the same context, that teleworking leads to lower levels of emotional exhaustion (see Hypothesis 6; Figures 4 and 10) which coincides, among others, with Golden (2006) or Sardeshmukh et al. (2012). Likewise, the scope of teleworking directly affects exhaustion reduction (see Hypothesis 7; Figure 4) which is a great finding and poses a contrast against the conclusions of Wheatley (2012) or Palumbo (2020). They, among other things, consider that people with dependent children or older adults have more significant problems managing the work-family axis, which induces higher levels of exhaustion. These scenarios are contradicted by this research (see Figures 7 and 8). Actually, and unexpectedly, employees without children have exhaustion rates that are as significant as families with three or more children, which unlinks a direct relationship between exhaustion, work-family axis, and number of people forming the family nucleus.

Similarly, results show that teleworking is linked to an increase in time pressure (Figure 4) due to extended workdays, which differs from Peters and van der Lippe (2007). In fact, it is the only work demand that affects exhaustion as role conflicts or gender equality are not perceived as imbalances. This differs from the study by Golden (2012), which discovered that lack of equilibrium in the work-family axis exhausts the employee. On the other hand, the resources analyzed in this research, such as flexibility, efficiency or feedback, reduce the feeling of emotional exhaustion. In addition, communication does not represent a problem in the results of this analysis. This eliminates possible role ambiguity through a low perception of work absenteeism and turnover intentions, Golden (2006) along with high performance (Abdel Hadi et al., 2021).

At the same time, Lazauskaitė-Zabielskė et al. (2022) describe how workday extensions, influenced by an excess of work, lead to exhaustion due to the impossibility of psychological withdrawal from the work activity. Although these results coincide with those of this research (see Hypothesis 8; Figure 4), it is also true that the emotional exhaustion detected in the Colombian electricity sector is low and more prominent in males. It is possible that the high perception that teleworking has a positive impact on gender equality (see Table 1), and on the work-family axis (see Table 1), explains why this research contradicts the results of Posig and Kickul (2004) or of Rubino, Volpone and Avery (2013), where females were more prone to exhaustion in scenarios of extended work hours.

Hobfoll and Lilly (1993), from an explanatory point of view and under their Conservation of Resources Theory (COR), explain that there is no exact ratio between resource loss and gain. Therefore, to minimize the harmful effects of stress, it is necessary to contribute a greater amount of resources as indicated in previous paragraphs, that is: maximizing flexibility, communication and feedback. Therefore, it is possible that employees try to retain

and build resources such as mental and emotional energy. This may partially explain the results obtained, and prevent what in Ten Brummelhuis and Bakker (2012) is known as progressive and constant loss of resources. The latter ultimately leads to high emotional exhaustion due to a fracture of the relationship between means and personal capacity, with regards to work demands, performance and losing efficiency.

Similarly, Ashforth, Kreiner and Fugate (2000), under the Boundary Management Theory, explain that individuals intentionally create boundaries in order to differentiate work from other life roles. In this sense, the segmentation strategy builds and sustains stronger and more resistant margins that prevent the mix of roles. In fact, Jostell and Hemlin, (2018) consider that when barriers acquire a high degree of flexibility they become excessively permeable which means that roles blur and merge, generating confusion and conflict. Therefore, considering the results, it is possible to think that segmentation and integration strategies are being correctly applied in the Colombian electricity sector and, along with a resources increase, there is no clear impact of workday extensions on employee exhaustion.

Finally, creativity moderates the relationship between teleworking and exhaustion (see Hypothesis 12; Figures 4 and 11) when it is perceived at medium and high, but not low, levels (see Hypotheses 9, 10 and 11; Figures 4, 5 and 6). This represents a great advance as the studies found analyze the opposite effect. This is how exhaustion affects creativity (Hur et al., 2016). Work autonomy, for such purpose, is a characteristic linked to creativity that teleworking expands. This is because the people can establish specific cycles and their own methodology to conduct tasks (Sardeshmukh et al., 2012). However, when work demands become excessive, either in the form of a workday extension or by assuming new responsibilities requiring greater emotional exhaustion, it is possible that stress levels increase which hinders divergent and creative thinking (Shalley and Gilson, 2004). Therefore, excessive work demands can reduce the benefits of work autonomy and eliminate its positive effect on creativity and exhaustion (Shih, Jiang, Klein & Wang, 2011).

In this sense, Sun et al. (2020) consider that increases in challenges at work gives rise to the development of creative ideas based on the allocation of sufficient cognitive resources. However, for this to happen, the demands that distort this process must simultaneously decrease. (see Hypothesis 11; Figure 4). Likewise, excessive work demands limit and hinder work learning in addition to consuming resources (Crawford et al., 2010). Consequently, when employees multiply demanding tasks without separating themselves from the high demands they live with, they are likely to feel overwhelmed and exhausted (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022). In short, unlimited demands are not compatible with finite mental resources (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005).

In fact, Amabile (1997) specifies that creativity, among other things, depends on a work context offering the necessary resources. Additionally, creativity is a complex process fundamentally dependent on a balanced exchange between personal and situational aspects (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Therefore, regardless of whether or not the personnel analyzed in this research has sufficient skills and experience to develop constant creative thinking (Montag, Maertz & Baer, 2012), this would not be possible without an optimization of resources, coupled with a proportional decrease in demands (see Hypotheses 9 and 11; Figures 4 and 5). In other words, if undetermined demands continue to coexist with insufficient resources, according to Ten Brummelhuis and Bakker (2012) employees will enter a spiral of disorientation and constant consumption of resources tending to end in emotional division, meaning exhaustion and lower creative performance.

6. Conclusions

Teleworking, like any work modality, has a learning curve and this study shows that the maturity acquired in the last two years by employees in the Colombian electricity sector intensifies their skills to be able to work from home. This has a positive impact on affective commitment (Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021), as well as in the regulation of emotional exhaustion (Sardeshmukh et al., 2012). In fact, the person/job position fit, the perceived organizational support, and the personal traits maximize key advantages such as the work-family axis and the reduction of stress levels related to on-site work (Gajendran & Harrison, 2007). Additionally, the popular perception that teleworking facilitates gender equality, alongside a gradual increase in autonomy, performance and efficiency, indicate a high degree of work satisfaction associated with affective commitment, which help

reduce important indicators as staff turnover and absenteeism. Similarly, proper technology use in meetings, workshops, discussion forums, etc., encourage employee interaction which, accompanied by periodic leadership feedback, tends to minimize negative aspects associated with teleworking, such as isolation (Even, 2020). At the same time, it is critical to highlight the high perception of gender equality evidenced in this research, especially considering that 58% (260) of those surveyed have children and 39% (175) have elderly dependents. This implies a great advance in the study of gaps between men and women who work, not only in Colombia, but in Latin America.

However, almost 70% (313) of the participants in the study have seen increases in their workday since they started teleworking. This has a negative influence on affective commitment. However, this impact reflects slightly and it is possible that both theories, mutual investment or leader/member exchange, described in this research, added to the fact that teleworking provides employees with control over work demands (Duxbury & Halinski, 2014) justify the results obtained. Additionally, the real amount of the workday increase is unknown and, combined with the travel time reductions provided by teleworking, it is possible for employees to feel a sort of compensation that protects emotional identification with the organization (Nayak & Pandit, 2021).

On the other hand, affective commitment significantly reduces emotional exhaustion. In this sense, affective commitment represents a constructive, desired and positive approach towards a work plan that can be connected to one or more objectives. Thus, it becomes an individual or organizational resource in the form of greater cognitive capacity (Galletta et al., 2019). For such purpose, affective commitment originates greater stability, security and a sense of belonging as mechanisms that make employees resistant to stimuli that disturb and generate tension (Odoardi et al., 2019). Simultaneously, shared and internalized values mitigate the counterproductive effects of exhaustion through the satisfaction of needs. These act as dynamic buffers that negatively relate affective commitment and emotional exhaustion (Tang & Vandenberghe, 2020).

Additionally, time is a critical resource to successfully manage a creative process (Heiligensetzer, Schmittlutz & Carbon, 2021). Alongside, creativity demands an intense consumption of intellectual energy and cognitive capacity. Therefore, an adequate structuring of the job position is key for employees to face challenging tasks that require different solution alternatives, with sufficient autonomy and motivation (Jaskyte, Butkevicienė, Danusevicienė & Jurkuvienė, 2020). Undoubtedly, divergent thinking needs an uninterrupted framework where time pressure is not an obstacle. Teleworking provides this scenario as it minimizes difficult interactions and prevents distractions associated with on-site work (Naotunna & Priyankara, 2020). Consequently, a combination of high professional expectations, together with a quantitative decrease in work demands such as a non-extended workday, foster an environment where creativity can proliferate (Sun et al., 2020). However, Kanfer and Ackerman (1989) explain, based on the resource allocation theory, that individuals can only face new challenges when they are self-effective enough to take on additional tasks. Therefore, an imbalance of complex demands, which require creative responses and limited cognitive resources, can exhaust teleworkers through constant overloads that deplete their capacities and prevent an adequate disconnection from work (Barriga Medina et al., 2021).

Finally, a great finding is that having children or elderly dependents is not an indication of greater emotional exhaustion. To conclude, 65% (33) of the 51 people who present moderate emotional exhaustion are between 18 and 39 years old, and 73% (37) are males. Therefore, it is possible to deduct a worse adjustment to the conditions imposed by teleworking from younger people and from males

7. Practical implications and limitations

One of the main results of this research is that workday extensions progressively exhaust professional employees. In fact, excessive work demands drain their emotional resources. In this sense, the first practical implication proposes developing time management skills, as this is a key aspect for employees to be able to perform more effectively and in turn face work demands without extending their workday. In addition, properly managing work time attenuates the potential effects of sustained stress on emotional exhaustion. Similarly, time management is a personal resource that can be improved for employees to assess the relative importance of each

activity and thus be able to develop prioritization plans (Kalra, Agnihotri, Talwar, Rostami & Dwivedi, 2021). Therefore, organizations in the electrical sector can activate training plans aimed at effective time management, and also select personnel considering this skill. Simultaneously, individuals with personal traits with a predominance for proactivity will tend to voluntarily seek additional resources, request more responsibilities, and reduce demands. Actually, teleworkers need their own initiative to re-evaluate tasks, and to efficiently adapt them to their individual characteristics (Biron et al., 2022). Therefore, a second practical implication is to consider predominant personal traits in personnel selection processes.

Likewise, it is important to establish reasonable learning periods when employees acquire new knowledge, or are assigned different functions. Undoubtedly, personal cognitive resources have to be managed sensibly to avoid exhaustion. In this direction, new learning reduces the relationship between time management and performance. This means that employees have a lower capacity for emotional self-regulation and are more prone to exhaustion from excessive demands (Scheibe, de Bloom & Modderman, 2022). These practical implications may seem obvious, but remote employees, either due to a perception of low organizational support, or to lack of relational coordination with supervisors, may feel that the pressure of time is an obstacle that conditions their self-management and reduces their resources (Abdel Hadi et al., 2021).

Similarly, organizations in the Colombian electrical sector can promote campaigns on the right to digital disconnection as a prerogative that impacts the psychological balance of teleworkers. Recovering resources will undoubtedly be very useful for employees' subsequent performance, specifically in relation to creative responses (Tabieh, Al-Hileh, Abu Afifa & Abuzagha, 2021).

Additionally, leadership plays a major role in making teleworking a sustainable employment option. Consequently, it is necessary for organizations to activate executive/director training programs including skills as communication, or responsibilities / commitments transferring, in addition to other skills such as job position management. In other words, the ability to understand the relationship between the resources and the demands a subordinate may have. Additionally, the leader has the added challenge of promoting the organizational culture away from an on-site location. In fact, there is consensus that organizational culture is socially constructed through shared experiences, because it provides the organization members the framework to interpret and give meaning to their work environment. Therefore, leadership must generate awareness of a tangible and integrating culture (Bellot, 2011). From a practical perspective, spaces can be reserved for informal communication through social groups for discussion, or personal exchange, to prevent isolation and to solidify the principles that support the culture of the Colombian electricity sector.

Besides, teleworking fosters emotional exhaustion in professional employees at medium and high levels of creativity, when there is no balance between resources and demands in the job position. In this sense, it is possible for organizations to create spaces, as workshops or informal meetings, where different positive experiences are shared, whether personal or related to work teams. In fact, the intersection of certain positive experiences and emotions often leads to upward spirals that result in a better work balance, through lasting positive resources. Specifically, higher levels of resilience as a mechanism that helps limit or eliminate obstacles. Therefore, it is reasonable to think that an individual who wishes to build and develop seeks alliances and constant interaction with other members of the organization. This is in order to generate shared resources capable of successfully facing potential creative demands, while avoiding emotional exhaustion. In addition, the high levels of affective commitment perceived in this research are a clear indicator that resilience is a common personal trait among workers in the Colombian electricity sector as, according to Savić and Dobrijević (2022), these processes occur almost in parallel.

Regarding limitations, this research focuses on the Colombian electricity sector which reduces generalization of results in other sectors or cultures. However, using a probabilistic sampling by geographical conglomerates, the sample contains data from the main cities of the country including Bogotá, Medellín, Cali or Manizales which centralize 90% of all teleworkers in the Colombian territory. This diversifies the places sourcing the information, prevents possible biases, and increases the option of being able to pluralize the results. On the other hand, being a cross-sectional study, an appropriate temporal relationship cannot be accurately determined. However, and

despite the latter, this study is new in the sense that it defines three indirect variables that explain, almost fully, the relationship between teleworking and creativity, and provides relevant theoretical knowledge that can be immediately used by the sector studied. It should be noted that before the Covid-19 pandemic, teleworking was an underutilized work modality in Colombia.

Likewise, paths are opened for longitudinal studies that can more solidly corroborate the causes of the results presented herein, and also verify if teleworking intensity has detrimental effects on the exchange of organizational knowledge. It is possible that both, the spatial and the temporal separation, alter this interrelationship and it is clear that shared knowledge predicts better creative behavior.

Declaration of Conflicting Interests

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Funding

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

References

- Abdel Hadi, S., Bakker, A.B., & Häusser, J.A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(5), 530-544. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>
- Adams, N., Little, T.D., & Ryan, R.M. (2017). *Self-Determination Theory*. In *Development of Self-Determination Through the Life-Course* (pp. 47-54). Netherlands: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4
- Aguiar, J., Matias, M., Braz, A.C., César, F., Coimbra, S., Gaspar, M.F. et al (2021). Parental Burnout and the COVID -19 Pandemic: How Portuguese Parents Experienced Lockdown Measures. *Family Relations*, 70(4), 927-938. <https://doi.org/10.1111/fare.12558>
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a Day'S Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Audenaert, M., George, B., & Decramer, A. (2019). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations: A multilevel analysis. *Public Administration*, 97(1), 11-27. <https://doi.org/10.1111/padm.12378>
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., & Nassen, K.D. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*, 89(1-2), 393-421. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00068-2)
- Barriga Medina, H.R., Campoverde Aguirre, R., Coello-Montecel, D., Ochoa Pacheco, P., & Paredes-Aguirre, M.I. (2021). The Influence of Work-Family Conflict on Burnout during the COVID-19 Pandemic: The Effect of Teleworking Overload. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10302. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>
- Beal, D.J., Weiss, H.M., Barros, E., & MacDermid, S.M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054-1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Beckel, J.L.O., & Fisher, G.G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>

- Belle, S.M., Burley, D.L., & Long, S.D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76-96. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x>
- Biron, M., Casper, W.J., & Raghuram, S. (2022). Crafting telework: A process model of need satisfaction to foster telework outcomes. *Personnel Review*, ahead-of-print. <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>
- Buchan, N.R., Croson, R.T.A., & Dawes, R.M. (2002). Swift Neighbors and Persistent Strangers: A Cross-Cultural Investigation of Trust and Reciprocity in Social Exchange. *American Journal of Sociology*, 108(1), 168-206. <https://doi.org/10.1086/344546>
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- 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>
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., & Ghislieri, C. (2020). Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands-Resources and Recovery Model in Emergency Telework. *Social Sciences*, 9(11), 196. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). When more is less: An examination of the relationship between hours in telework and role overload. *Work*, 48(1), 91-103. <https://doi.org/10.3233/WOR-141858>
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6519. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186519>
- Even, A. (2020). The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees. *SSRN Electronic Journal*, 1-31. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3543122>
- Fonner, K.L., & Roloff, M.E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- 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>
- Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galletta, M., Portoghese, I., Melis, P., Gonzalez, C.I.A., Finco, G., D'Aloja, E. et al. (2019). The role of collective affective commitment in the relationship between work-family conflict and emotional exhaustion among nurses: a multilevel modeling approach. *BMC Nursing*, 18(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s12912-019-0329-z>
- Golden, T.D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>

- Golden, T.D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255-269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guilbert, L., Vayre, E., Priolo, D., Samatan, A., & Blanchet, C. (2022). Télétravail en temps de crise, engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie professionnelle : le rôle de l'ajustement au télétravail et de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Pratiques Psychologiques*, 28(3), 137-156. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.02.002>
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- 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>
- He, H., & Brown, A.D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Heiligensetzer, S.A., Schmittlutz, T.H., & Carbon, C.-C. (2021). Creativity and Complexity: Creative Solutions are Complex and Need Time. *Art & Perception*, 9(1), 21-45. <https://doi.org/10.1163/22134913-bja10010>
- Hernández-Torrano, D., & Ibrayeva, L. (2020). Creativity and education: A bibliometric mapping of the research literature (1975-2019). *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100625. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100625>
- Hobfoll, S.E., & Lilly, R.S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(199304\)21:2](https://doi.org/10.1002/1520-6629(199304)21:2)
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hu, X. (Judy), & Subramony, M. (2022). Disruptive pandemic effects on telecommuters: A longitudinal study of work-family balance and well-being during COVID-19. *Applied Psychology*, 71(3), 807-826. <https://doi.org/10.1111/apps.12387>
- Hunton, J.E., & Norman, C.S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment (Retracted). *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90. <https://doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67>
- Hur, W.-M., Moon, T., & Jun, J.-K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302-315. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2014-0342>
- 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)
- Jamal, M.T., Anwar, I., Khan, N.A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293-319. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>
- Jaskyte, K., Butkevičienė, R., Danusevičienė, L., & Jurkuvienė, R. (2020). Employees' Attitudes and Values toward Creativity, Work Environment, and Job Satisfaction in Human Service Employees. *Creativity Research Journal*, 32(4), 394-402. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821160>
- Johns, R. (2005). One Size Doesn't Fit All: Selecting Response Scales For Attitude Items. *Journal of Elections, Public Opinion & Parties*, 15(2), 237-264. <https://doi.org/10.1080/13689880500178849>

- Jostell, D., & Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work*, 60(3), 475-483. <https://doi.org/10.3233/WOR-182748>
- Kalra, A., Agnihotri, R., Talwar, S., Rostami, A., & Dwivedi, P.K. (2021). Effect of internal competitive work environment on working smart and emotional exhaustion: the moderating role of time management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(2), 269-280. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0094>
- Kaluza, A.J., & van Dick, R. (2022). Telework at times of a pandemic: The role of voluntariness in the perception of disadvantages of telework. *Current Psychology*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03047-5>
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657-690. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.657>
- Kim, T., Mullins, L.B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kline, R.B. (1998). Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16(4), 343-364. <https://doi.org/10.1177/073428299801600407>
- Kocak, D., Ozdemir, S., & Kerse, G. (2018). Does The Perception of Job Insecurity Bring Emotional Exhaustion The Relationship between Job Insecurity, Affective Commitment and Emotional Exhaustion. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 651-663. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.129>
- Lam, L., & Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 321-340. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0036>
- Lapierre, L.M., van Steenbergen, E.F., Peeters, M.C.W., & Kluwer, E.S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804-822. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12), 1609-1631. <https://doi.org/10.1177/0018726711424229>
- Lautsch, B.A., Kossek, E.E., & Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Žiedelis, A. (2022). Pressed to overwork to exhaustion? The role of psychological detachment and exhaustion in the context of teleworking. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X2210951. <https://doi.org/10.1177/0143831X22109511>
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (2022). Telecommuting and gender inequalities in parents' paid and unpaid work before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Marriage and Family*, 84(1), 230-249. <https://doi.org/10.1111/jomf.12810>
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Mazzetti, G., Schaufeli, W.B., Guglielmi, D., & Depolo, M. (2016). Overwork climate scale: Psychometric properties and relationships with working hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 880-896. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0100>
- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D., & Wilson, N. (2014). "Home is at work and work is at home": Telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work*, 48(1), 117-126. <https://doi.org/10.3233/WOR-141860>
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

- Montag, T., Maertz, C.P., & Baer, M. (2012). A Critical Analysis of the Workplace Creativity Criterion Space. *Journal of Management*, 38(4), 1362-1386. <https://doi.org/10.1177/0149206312441835>
- 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/IJML0.2020.108228>
- Nayak, S., & Pandit, D. (2021). Potential of telecommuting for different employees in the Indian context beyond COVID-19 lockdown. *Transport Policy*, 111, 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.07.010>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 4418. <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J.M. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(2), 103-113. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a12>
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Peters, P., & van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430-447. <https://doi.org/10.1080/09585190601167730>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Popaitoon, P. (2022). Integrative work design for telework practices: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0327>
- Posig, M., & Kickul, J. (2004). Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion. *Women in Management Review*, 19(7), 373-386. <https://doi.org/10.1108/09649420410563430>
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/014920630102700309>
- Rubino, C., Volpone, S.D., & Avery, D.R. (2013). Burnout on Mars and Venus: exploring gender differences in emotional exhaustion. *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), 74-93. <https://doi.org/10.1108/17542411311303220>
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2000). Exposure to information technology and its relation to burnout. *Behaviour & Information Technology*, 19(5), 385-392. <https://doi.org/10.1080/014492900750000081>
- Santiago-Torner, C. (2021). Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91, 1-32. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>
- 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>
- Sardeshmukh, S.R., Sharma, D., & Golden, T.D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>

- 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>
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C.Y., & Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General Survey. En C. Maslach, S.E. Jackson y M.P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Scheibe, S., de Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1762. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031762>
- Shalley, C.E., & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Sharma, J., & Dhar, R.L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161-182. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Shih, S.-P., Jiang, J.J., Klein, G., & Wang, E. (2011). Learning demand and job autonomy of IT personnel: Impact on turnover intention. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2301-2307. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.07.009>
- Sun, S., Wang, N., Zhu, J., & Song, Z. (2020). Crafting job demands and employee creativity: A diary study. *Human Resource Management*, 59(6), 569-583. <https://doi.org/10.1002/hrm.22013>
- Tabieh, A.A., Al-Hileh, M.M., Abu Afifa, H.M., & Abuzagha, H.Y. (2021). The Effect of Using Digital Storytelling on Developing Active Listening and Creative Thinking Skills. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 13-21. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.13>
- Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103411. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103411>
- Ten Brummelhuis, L.L., & Bakker, A.B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Thanacoody, P.R., Newman, A., & Fuchs, S. (2014). Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: The role of emotional exhaustion and disengagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1841-1857. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860389>
- Torner, C.S. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1), 1-23. <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.5465/256928>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective Commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117. <https://doi.org/10.1177/0149206314559779>
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
-

Versión en español

Título: Teletrabajo y agotamiento emocional en el sector eléctrico colombiano. El rol mediador del compromiso afectivo y el moderador de la creatividad

Resumen

Objeto: Tras dos años donde el teletrabajo ha sido una obligación coyuntural, el sector eléctrico colombiano requiere analizar el efecto de esta modalidad de trabajo sobre el bienestar del empleado.

Diseño/metodología/enfoque: Por lo tanto, esta investigación tiene como finalidad considerar si el teletrabajo (variable independiente) y su intensidad junto con una implícita extensión de la jornada laboral agotan emocionalmente (variable dependiente) a los miembros de las diferentes organizaciones estudiadas. Asimismo, es crítico conocer si el compromiso afectivo actúa como un proceso mediador causal y si la creatividad influye y modera la relación entre las variables estudiadas. En consecuencia, se utiliza un diseño cuantitativo, transversal, correlacional-causal con una muestra de 448 teletrabajadores.

Aportaciones y resultados: Respecto a los resultados, el teletrabajo y su intensidad reducen el agotamiento emocional y amplían el compromiso afectivo. Además, el compromiso afectivo actúa como un mecanismo mediador que tiende a reducir el agotamiento. Sin embargo, el teletrabajo cuando tiene un exceso de demandas creativas y no evalúa los recursos del empleado contribuye gradualmente a su extenuación. Por último, la extensión de jornada laboral reduce el compromiso afectivo e incrementa el agotamiento emocional.

Limitaciones: Un estudio sectorizado reduce la generalización de resultados. Conjuntamente, la transversalidad restringe la exactitud de la relación temporal entre variables.

Implicaciones prácticas: Desarrollar habilidades de gestión del tiempo es clave en el teletrabajo. Además, el establecer plazos razonables de aprendizaje reducirá el posible agotamiento emocional. Por último, el liderazgo tiene un papel básico en las políticas de desconexión digital.

Implicaciones sociales: La percepción de que el teletrabajo consolida el eje trabajo-familia e iguala los géneros es básico para que las empresas además de sostenibles proporcionen bienestar laboral.

Originalidad / Valor Añadido: Esta investigación impactará en la toma de decisiones inmediatas que pueda tener el sector eléctrico colombiano. Adicionalmente, puede ser útil para otros segmentos industriales.

Palabras Clave: Teletrabajo, Agotamiento emocional, Compromiso afectivo, Creatividad, Sector eléctrico colombiano, Extensión de jornada laboral

Códigos JEL: M10, J01, J20, J21, J24

Para citar este artículo:

Santiago Torner, C. (2023). 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), 207-258.
<https://doi.org/10.3926/ic.2139>

1. Introducción

Después de más de dos años donde el teletrabajo a tiempo completo ha sido una imposición circunstancial (Nayak & Pandit, 2021), ha llegado el momento de reevaluar la madurez de esta opción laboral y más en países emergentes como Colombia, donde antes de la pandemia Covid-19, era una opción infrautilizada. De hecho, es necesario preguntarse si el teletrabajo tiene las mismas virtudes en época de crisis que en una etapa postpandemia donde ha pasado de ser, casi la única opción, a una alternativa del trabajo presencial (Guilbert, Vayre, Priolo, Samatan & Blanchet, 2022). Por lo tanto, es un momento crítico para poder analizar que impacto ha tenido el teletrabajo sobre el bienestar de las personas (Hu & Subramony, 2022) y en concreto sobre indicadores tan relevantes como el agotamiento emocional, el compromiso afectivo o la capacidad creativa, puesto que, las investigaciones hechas en los últimos años tienen claras contradicciones en sus resultados (Kaluza & van Dick, 2022). Al mismo tiempo, la cantidad de estudios recientes sobre los efectos del teletrabajo en Colombia y en concreto sobre su sector eléctrico son insuficientes (Santiago-Torner, 2021).

En realidad, la temática propuesta en este estudio surgió en el año 2021 dentro de las jornadas anuales que promueve el sector eléctrico colombiano, donde se hizo patente la falta de información conjunta sobre los efectos producidos por el teletrabajo y de qué manera influyen tanto en algunas de las pautas de crecimiento, del segmento en cuestión, como en su enfoque centrado en el ser humano. Sin duda, los periodos de transición, como los que vive el sector analizado, exigen nuevas investigaciones para poder contextualizar problemáticas de una manera específica y así tener la capacidad para tomar decisiones planificadas y no inducidas por diferentes escenarios no previstos. Además, existen serias dudas del valor real que aporta esta modalidad en ejes tan importantes como el trabajo-familia y si su aplicación a tiempo completo distorsiona o no esos roles. Conjuntamente y abordando otras inquietudes del sector en cuestión, el pensamiento divergente que suele traducirse en ideas innovadoras emerge del intercambio de conocimiento que se produce dentro de las organizaciones. De forma equívoca muchas compañías invierten en nuevas tecnologías creyendo que la generación de conocimiento aparece de forma espontánea y ese enfoque está alejado de la realidad. De hecho lo más importante, dentro de ese proceso, es el papel central que juega el individuo pues de él y de la forma que tenga de relacionarse dependen las acciones de intercambio de conocimientos e innovación. Sin duda, para que el conocimiento sea creado y explotado es necesario que el capital humano se identifique con los valores y objetivos organizacionales a través de un fuerte compromiso afectivo pues este marca las pautas de relacionamiento y es imprescindible para que los empleados estén dispuestos a superar su resistencia natural a compartir lo que saben (Galletta et al., 2019). Por último, el sector eléctrico colombiano centra gran parte de sus esfuerzos en mejorar el desempeño creativo organizacional mediante estrategias específicas que implican grandes inversiones de capital. Además, sus estructuras están configuradas como sistemas interactivos donde sus miembros, al tener una alta formación, actúan a modo de adaptadores y transmisores de conocimiento. Por lo tanto, es de vital importancia conocer el impacto de las demandas creativas, pues es un fenómeno que se produce en múltiples niveles (individual, grupal y organizacional), sobre las personas y sus recursos en un contexto nuevo como es el teletrabajo. Desde luego, esta información ayudará a las organizaciones implicadas para estructurar mejor los entornos virtuales de trabajo y para tomar decisiones sobre su viabilidad a tiempo completo. De ahí, el sentido y el peso de los constructos elegidos para este estudio.

Por las razones expuestas con anterioridad y para cubrir brechas importantes de conocimiento, esta investigación persigue diferentes objetivos. El primero es comprender cómo el teletrabajo de alta intensidad junto con una posible extensión de la jornada laboral afectan al agotamiento emocional del empleado, pues representará un hallazgo importante y una información clave para todas las esferas industriales que cuenten con una fuerza laboral altamente formada. A tal efecto, tanto los estudios previos (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012) como los llevados a cabo durante la pandemia (Hu & Subramony, 2022) coinciden en que la relación entre teletrabajo y agotamiento está arbitrada por el equilibrio entre algunas demandas, como la presión del tiempo y el conflicto de roles, respecto a ciertos recursos, como la autonomía laboral, el apoyo organizacional percibido o la realimentación (Palumbo, 2020). Por lo tanto, esta investigación propone que los cambios ambientales producidos por la pandemia Covid-19 han ayudado a una mejor adaptación del empleado al teletrabajo y a una recalibración de sus recursos; es decir, que el teletrabajo ha influido positivamente en la reducción del estrés y del agotamiento

emocional, no obstante, también ha supuesto un aumento de la jornada laboral que actúa a modo de nueva demanda laboral (Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė & Žiedelis, 2022).

A la vez, otro aspecto particularmente importante que pretende abordar esta investigación es cómo el compromiso afectivo intercede en la relación entre teletrabajo y agotamiento emocional. En esa dirección, algunos investigadores como Guilbert et al. (2022) consideran que el teletrabajo reduce el compromiso afectivo del empleado al limitarse las relaciones entre personas, la percepción de apoyo o la realimentación, lo que deteriora recursos tan importantes como la confianza. En un sentido opuesto, este estudio plantea que el teletrabajo opera como un estímulo positivo que incrementa el compromiso afectivo a través de experiencias comunes, que fortalecen el sentimiento de pertenencia organizacional mediante un entorno de confianza. Es decir, que el teletrabajo se ha convertido en una oportunidad de reflexión, crecimiento y mejora tanto personal como organizacional (Jamal, Anwar, Khan & Saleem, 2021). Asimismo, este estudio también sugiere que el teletrabajador afectivamente comprometido aumenta su eficacia personal y autoestima, siendo capaz de gestionar adecuadamente cualquier desequilibrio entre recursos y demandas laborales (Tang & Vandenberghe, 2020). Por lo tanto, es más fácil que el compromiso afectivo actúe como un amortiguador del estrés y del agotamiento, permitiendo al empleado tener un alto desempeño durante largos periodos de tiempo (Galletta et al., 2019).

Por último, hay muchos vacíos de información académica sobre los factores que inducen a que la creatividad interaccione con el teletrabajo (Naotunna & Priyankara, 2020). Asimismo, es necesario saber si la creatividad intensifica o reduce el agotamiento del empleado. Por consiguiente, el tercer objetivo de esta investigación pretende entender si la creatividad, a modo de demanda laboral requerida en el teletrabajo, afecta al agotamiento emocional de los empleados del sector eléctrico colombiano. En esa dirección, Shalley y Gilson (2004) explican que la creatividad necesita promoverse en contextos donde sea fácil concentrarse durante largos periodos de tiempo. Conjuntamente, la educación, en forma de amplitud y profundidad de conocimientos, también es un factor esencial que fomenta el uso de análisis y pruebas junto con habilidades para resolver problemas divergentes (Hernández-Torrano & Ibrayeva, 2020). Por lo tanto, teniendo en cuenta que la población estudiada está conformada por profesionales con estudios universitarios, es previsible pensar que un equilibrio adecuado entre demandas laborales desafiantes junto con una reducción de los obstáculos que impiden su realización ayudará a que las tareas creativas no agoten al empleado (Sun, Wang, Zhu & Song, 2020). Sin embargo, si los retos creativos son altos y el diseño del puesto de trabajo no prevé una reducción cuantitativa del volumen de tareas, es probable, que el individuo no disponga de suficientes recursos cognitivos y entre en una espiral de desconcierto que acabe por agotarlo emocionalmente (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022).

Para terminar, esta investigación favorece notablemente a la literatura existente gracias a diversos resultados originales. En primer lugar, el modelo propuesto no ha sido utilizado en ningún otro estudio, al menos con esta amplitud de constructos y factores relevantes. Por otra parte, este artículo hace su principal contribución a través de la moderación que ejerce la creatividad respecto a la relación entre teletrabajo y agotamiento. En ese sentido, sólo Hur, Moon y Jun (2016) establecen una relación parecida pero inversa; es decir, examinan de que forma el agotamiento influye sobre la creatividad pero en un entorno de trabajo que no es virtual. Además, esta investigación analiza el efecto de la creatividad teniendo en cuenta tres efectos condicionales directos alto, medio y bajo lo que conduce a unas implicaciones prácticas mucho más concretas. A su vez, esta publicación también supone una reflexión sobre la importancia de la desconexión digital y que cuando esta no se produce los recursos personales se debilitan progresivamente hasta llegar al agotamiento. En conclusión, los resultados obtenidos pueden ser útiles para la implementación de planes específicos que mejoren la gestión del tiempo y la selección inicial de personal.

El artículo se distribuye de la siguiente forma: Una introducción y un marco teórico. Un bloque metodológico donde se delimitan participantes, instrumentos, procedimiento y análisis de datos. Por último, apartados independientes de resultados, discusión, conclusiones, implicaciones prácticas y limitaciones

2. Marco Teórico

2.1. Teletrabajo y compromiso afectivo

Investigaciones muy recientes como las de Savić y Dobrijević (2022) especifican que el trabajo remoto incrementa la satisfacción laboral y el compromiso afectivo, porque facilita el equilibrio entre trabajo-familia y además tiende a reducir los niveles de estrés.

En ese sentido, Raghuram, Garud, Wiesenfeld y Gupta (2001) especifican que la transición efectiva de un entorno presencial a otro virtual depende de factores como la autonomía, la confianza y la capacidad de conexión organizacional. Por lo tanto, es sensato pensar que las personas con alta formación suelen tener actividades laborales que combinan la flexibilidad junto con una alta interacción, dado que sus tareas son relevantes, lo que evita que el teletrabajo aisle al empleado (McNaughton, Rackensperger, Dorn & Wilson, 2014). A tal efecto, Galletta et al. (2019) consideran que los objetivos y la importancia de la labor conectan psicológicamente al empleado con la organización y ese vínculo voluntario, además de incrementar el compromiso afectivo, desencadena actitudes positivas que se transforman en un sólido recurso para hacer frente a posibles demandas posteriores. Asimismo, el teletrabajo ofrece la posibilidad de articular un fuerte dominio sobre la tarea, junto con una alta flexibilidad, lo que amplía las opciones para que el empleado muestre sus aptitudes e intensifique el deseo sincero de permanecer en la organización (Kim, Mullins & Yoon, 2021).

A la vez, Lapierre, van Steenbergen, Peeters y Kluwer (2016) llegan a la conclusión de que la cantidad de días teletrabajados no influyen negativamente en el conflicto trabajo-familia. En ese sentido, Gajendran y Harrison, (2007), con anterioridad, consideran que el teletrabajo de alta intensidad beneficia y armoniza la relación laboral-familiar, siendo este vínculo uno de los mayores indicadores de compromiso afectivo (Vandenberghe, Bentein & Panaccio, 2017). Por último, Audenaert, George y Decramer (2019) especifican que cuando la demanda laboral es muy alta, como por ejemplo un aumento constante de la jornada de trabajo, la propia situación hace que los empleados estén menos comprometidos afectivamente con la organización pues tienden a pensar que la dedicación en tiempo les hace perder oportunidades de desarrollo, como una recompensa intrínseca asociada al compromiso afectivo (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). Por lo tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. El teletrabajo influirá positivamente sobre el compromiso afectivo del empleado profesional.

Hipótesis 2. La intensidad del teletrabajo no deteriorará el compromiso afectivo del empleado profesional, por contra, lo estimulará.

Hipótesis 3. La extensión continua de la jornada laboral erosionará gradualmente el compromiso afectivo del empleado profesional.

2.2. Teletrabajo, compromiso afectivo y agotamiento emocional

Autores como Kocak, Ozdemir y Kerse (2018) especifican que la precariedad laboral afecta negativamente el compromiso afectivo del empleado e influye para que se sienta más agotado emocionalmente. En ese sentido, el sector eléctrico colombiano se caracteriza por la estabilidad y por el cuidado de las personas, pues es consciente de que su fuente de crecimiento más importante se fundamenta en el recurso humano calificado (Lam & Liu, 2014). Por lo tanto, es probable que en contraprestación a los esfuerzos socioeconómicos, que muestran las diferentes organizaciones eléctricas, el empleado evidencie comportamientos positivos para aumentar la reputación y proteger los intereses corporativos (Tang & Vandenberghe, 2020), es decir, que tanto el sentido de pertenencia, como el estado de ánimo y la predisposición al cambio nutran el compromiso afectivo y actúen como indicadores de un bajo agotamiento emocional (Thanacoody, Newman & Fuchs, 2014). De hecho, el compromiso afectivo tiene un impacto negativo y relevante sobre el agotamiento emocional, porque el empleado al integrarse con las expectativas organizacionales convierte al compromiso en un sólido recurso que evita un deterioro anímico (Kocak et al., 2018).

Asimismo, el compromiso afectivo resulta eficaz para reducir la incertidumbre y mejorar el bienestar del empleado (Lapointe, Vandenberghe & Panaccio, 2011). En un sentido parecido, Tang y Vandenberghe (2020) manifiestan que la satisfacción de necesidades del individuo es un criterio para conocer como interactúa el compromiso afectivo con el agotamiento emocional. No obstante, los cambios disruptivos pueden desestabilizar las necesidades individuales haciendo que tanto el compromiso afectivo como el agotamiento se conviertan en constructos dinámicos e inestables y su relación se desnaturalice (Adams, Little & Ryan, 2017). A tal efecto, el teletrabajo cuando se fortalece a través de un alto intercambio líder-miembro (LMX) y de una percepción adecuada de apoyo organizacional (POS), se convierte en una alternativa laboral que satisface las necesidades del empleado, y actúa a modo de estructura proactiva, vinculando el compromiso afectivo con una disminución clara de las probabilidades de agotamiento emocional (Tang & Vandenberghe, 2020). Por consiguiente, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4. El compromiso afectivo atenuará los efectos del agotamiento emocional en el empleado profesional.

Hipótesis 5. El compromiso afectivo del empleado profesional mediará eficazmente la relación entre teletrabajo y agotamiento laboral.

2.3. Teletrabajo, creatividad y agotamiento emocional

El teletrabajo es una opción laboral descentralizada que requiere cambios emocionales en el individuo para adaptar y orientar las tareas, desde una perspectiva más flexible, y eso puede afectar sus niveles de agotamiento (Sardeshmukh et al., 2012). Indudablemente, el teletrabajo tiene algunas demandas inherentes, como una comunicación constante a través de vías electrónicas, que necesita unas altas reservas cognitivas. Sin embargo, no todas las demandas laborales están relacionadas intrínsecamente con el agotamiento del empleado (Biron, Casper & Raghuram, 2022).

En ese sentido, Abdel Hadi, Bakker y Häusser (2021) especifican que la presión del tiempo o la intensidad laboral, en términos cuantitativos, pueden derivar en trastornos psicológicos pues exigen una inversión constante de recursos personales. De manera similar, Sardeshmukh et al. (2012) incluyen también a la ambigüedad de roles o el conflicto entre ellos, como otras demandas adicionales que pueden influir en el agotamiento del teletrabajador. Por otro lado, el teletrabajo permite que algunos recursos se amplíen como por ejemplo la flexibilidad o una realimentación orientada, que ayude al teletrabajador a mantener su enfoque, incremente la percepción de apoyo organizacional y que todo esto impacte positivamente en el eje trabajo-familia (Lautsch, Kossek & Eaton, 2009). En realidad, la posibilidad de teletrabajar ya reduce factores potencialmente estresantes como son los traslados y eso permite rediseñar la estructura diaria del trabajo para ajustar las demandas al tiempo disponible (Gajendran & Harrison, 2007). Por lo tanto, una adecuada reorganización del teletrabajo puede disminuir el conflicto de roles, a modo de efecto positivo que mitigue el agotamiento, mejore la satisfacción laboral y reduzca las intenciones de rotación (Sardeshmukh et al., 2012). Además, estudios muy recientes como los de Lyttelton, Zang y Musick (2022) concluyen que el teletrabajo puede ofrecer mecanismos que atenúen algunas brechas de género y esa coyuntura es posible relacionarla con un mejor manejo del estrés y del agotamiento (Aguilar et al., 2021).

Conjuntamente, la intensidad del teletrabajo permite un ajuste emocional y mental, a manera de recurso, lo que evita el agotamiento del empleado (Golden, 2006). De igual manera, Belle, Burley y Long (2015) precisan que el sentido de pertenencia de los teletrabajadores de alta intensidad no depende exclusivamente de esta modalidad laboral, sino que es un elemento consolidado previamente y que se intensifica a medida que las relaciones entre los teletrabajadores se arraigan. Por lo tanto, las experiencias vividas entre teletrabajadores de alta intensidad conectan lo personal con lo social en forma de apoyo lo que enriquece el sentido de pertenencia organizacional y esa situación reduce el estrés de rol junto con el conflicto trabajo-familia, es decir, que la alta intensidad del teletrabajo limita la tensión laboral y en consecuencia, incide efectivamente en el control del agotamiento del empleado (Beckel & Fisher, 2022). No obstante, Lazauskaitė-Zabielskė et al. (2022) identifican, dentro de un estudio longitudinal, que la extensión de jornada laboral erosiona gradualmente los recursos del teletrabajador, lo

que evita una separación emocional de la vida profesional y eso deriva en una escasa recuperación y en un mayor agotamiento (Mazzetti, Schaufeli, Guglielmi & Depolo, 2016). A tal efecto se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 6. El teletrabajo reducirá significativamente el agotamiento emocional del empleado profesional.

Hipótesis 7. La intensidad del teletrabajo no ayudará a que el empleado profesional se sienta más agotado.

Hipótesis 8. La extensión de jornada laboral irá agotando progresivamente al empleado profesional, puesto que, las demandas irán debilitando sus recursos emocionales.

Por último, el diseño del puesto laboral de un teletrabajadores posible que enfrente un proceso dinámico de adaptación de límites y redefinición de tareas, ya que, según Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland (2012) casi el 50% de las variaciones en el desarrollo de una labor provienen de lo intrínseco y característico de la persona. Por lo tanto, al ajustar un puesto de trabajo, es clave el balance entre las demandas laborales complejas y la limitación de las barreras que impiden su desarrollo. En ese sentido, un aumento no planificado y sostenido de presiones laborales pueden perjudicar la capacidad del empleado para producir soluciones creativas y conducirlo al agotamiento (Shalley & Gilson, 2004). De hecho, el teletrabajo ofrece un escenario donde algunos obstáculos estresantes como los distractores o la interacción con personas que demandan mucha energía pueden limitarse y que eso incrementa las respuestas creativas del empleado (Sun et al., 2020). No obstante, cuando se deshace la armonía entre la autoeficacia personal y la asignación permanente de nuevos desafíos, casi con total seguridad, se perderá el control sobre el tiempo de dedicación a la labor extendiéndose la jornada laboral (Barriga Medina, Campoverde Aguirre, Coello-Montecel, Ochoa Pacheco & Paredes-Aguirre, 2021).

Desde luego, la sobrecarga laboral no permite al empleado decidir creativamente, lo que limita su aprendizaje y posible progreso (Crawford, LePine & Rich, 2010). Por esa razón, es fácil que pierda un recurso tan valioso como es la motivación y se sienta abrumado, pues percibe que sus recursos cognitivos son insuficientes, de tal forma, que la desnaturalización excesiva del trabajo se traduce en agotamiento (Lazauskaitė-Zabielské et al., 2022). Por eso, se sugieren las siguientes hipótesis:

Hipótesis 9. La creatividad, dentro de un contexto de altas demandas laborales, tenderá a agotar emocionalmente al empleado profesional.

Hipótesis 10. El teletrabajo no estimulará el agotamiento emocional del empleado profesional a bajos niveles de creatividad.

Hipótesis 11. El teletrabajo incentivará el agotamiento emocional, del empleado profesional, a niveles medios y altos de creatividad, siempre y cuando, no exista un equilibrio entre recursos y demandas dentro del puesto de trabajo.

Hipótesis 12. La creatividad moderará la relación entre teletrabajo y agotamiento emocional.

3. Metodología

3.1. Participantes

En el estudio intervinieron un total de 448 empleados pertenecientes al sector eléctrico colombiano, 175 (39.1%) mujeres y 273 (60.9%) hombres. Por departamentos el (45%) distribuidos entre Risaralda (10%), Caldas (25%) y Valle del Cauca (10%); el (55%) restante repartidos entre Antioquia (44%) y Cundinamarca (11%). Por rangos de edad el (63%) entre 30 y 49 años; el (18.7%) entre 18 y 29 años; por último el (18.3%) entre 50 y 69 años.

En cuanto a la permanencia organizacional sólo el (37.5%) tienen menos de 3 años de antigüedad y el resto (62.5%) están en cuatro y más de 13 años. Respecto al nivel de formación el (100%) de los encuestados tienen estudios universitarios y el (57.4%) estudios de postgrado. Finalmente remarcar que el (42%) de los participantes en el estudio no tienen hijos.

3.2. Instrumentos

Creatividad. Escala unidimensional planteada por Oldham y Cummings (1996), integrada por tres reactivos mediante una escala likert de siete puntos y un Alpha de Cronbach de .90. Constructo utilizado por Naotunna y Priyankara (2020) con un Alpha de Cronbach de .82. Se analiza si el empleado promueve productos, ideas o procesos que puedan convertirse en una ventaja organizacional. En este estudio se suprime la opción neutra de la escala para incentivar una lectura reflexiva de los ítems y promover respuestas con un cierto grado de análisis (Johns, 2005). Consecuentemente la escala se reduce a 6 opciones que van desde el 1 (totalmente en desacuerdo) al 6 (totalmente de acuerdo) y se aplica de forma homogénea a toda la investigación.

Teletrabajo: Escala unidimensional de 11 preguntas propuesta por Illegems, Verbeke y S'Jegers (2001), con un Alfa de Cronbach de .90 y una escala likert de siete niveles. Se evalúa la autopercepción que tiene el empleado sobre las ventajas potenciales del teletrabajo. Escala aplicada por Martínez Sánchez, Pérez Pérez, de Luis Carnicer y José Vela Jiménez (2007) con un Alfa de Cronbach de .87 mediante escala likert 7 niveles.

Compromiso Afectivo. Escala unidimensional propuesta por Meyer, Allen y Smith (1993), contiene seis ítems. Se utiliza inicialmente a través de una escala likert de 7 puntos y un Alfa de Cronbach de .82. Escala empleada por Sharma y Dhar (2016) con un Alpha de Cronbach de .86. Se evalúa el vínculo emocional y la afinidad que tiene un empleado respecto a su organización.

Agotamiento: Escala unidimensional propuesta por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996), compuesta por cinco ítems. Se evalúa si la carga laboral debilita los recursos emocionales del empleado. El Alpha de Cronbach inicial es de .85. Constructo utilizado por Salanova y Schaufeli, (2000) con el mismo índice de confiabilidad de la escala original.

3.3. Procedimiento

El proceso que se llevó a cabo se detalla en la Figura 1. El tiempo estimado para cumplimentar el cuestionario fue de unos 30 minutos. El investigador estuvo presente en todo momento para cualquier eventualidad.

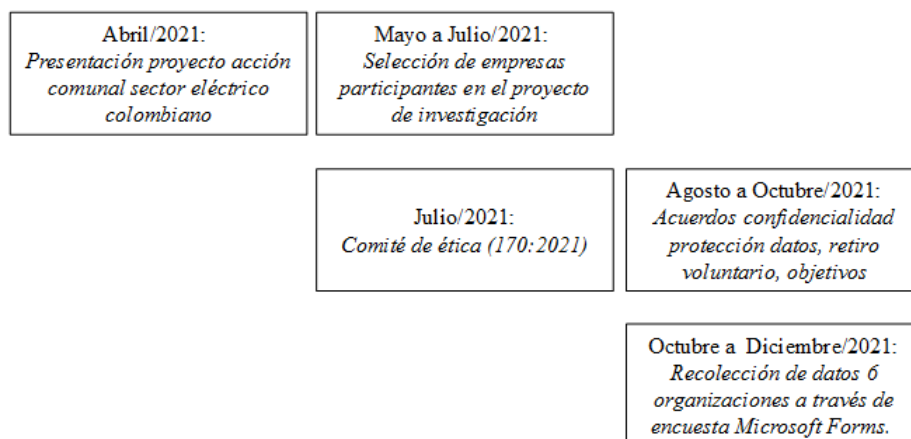


Figura 1. Proceso de la investigación

3.4. Análisis de datos

En un principio se buscan posibles datos atípicos que puedan alterar la exploración de los resultados a través del identificador de probabilidades ($<.001$) propuesto por Hair, Ringle y Sarstedt (2011) mediante el programa estadístico Spss v.25. Respecto a la normalidad de las variables se demarcan los valores de asimetría y curtosis, las cuatro variables se encuentran por debajo de 2 lo que en función de Kline (1998) indica normalidad. A la par se lleva a cabo la prueba de homogeneidad de varianzas y se deduce que hay homocedasticidad pues el ($p > .05$).

En segundo lugar se evalúa la pertinencia del modelo a través de un análisis factorial confirmatorio junto con la validez convergente y discriminante. Con posterioridad se realizan los análisis de regresión múltiple con la macro Process v.3.5 (Hayes, 2018) para estudiar la función moderadora de la variable creatividad (W) junto con la mediación del compromiso afectivo (Mi) respecto a la relación entre teletrabajo (X) y agotamiento (Y). Además, se evalúan los efectos de las covariables extensión de jornada laboral y días teletrabajados sobre el compromiso laboral y el agotamiento emocional (Tabla 4). Para esta función compleja se utiliza el modelo 5 (mediación y moderación) con un intervalo de confianza del 95% y una cantidad de muestras de bootstrapping de 10.000. Se evita el problema de colinealidad a través de determinar los índices de inflación de varianza (VIF) que están por debajo de 5 (Hu & Bentler, 1999). Conjuntamente con la macro Amos v.26 (Hayes, 2018) se construye el modelo requerido para este análisis (Figura 4). A su vez las (Figuras 2 y 3) representan el modelo conceptual y estadístico utilizado. Por último se usa la técnica de Johnson-Neyman para concretar las zonas que tienen significancia estadística permitiendo ver los efectos condicionales de CRE (W) respecto a TEL (X) – AGT(Y) (Figuras 5 y 6). Las Figuras numeradas desde el 7 al 14 son complementarias.

4. Resultados

En una fase inicial y para dar claridad a la investigación se revisan algunas características del teletrabajo y su afinidad con el compromiso afectivo y el agotamiento emocional.

Teletrabajo	Masculino	Femenino	CA ¹	AGT ²
Facilita la igualdad de género	73% (200)	75% (131)	.141**	.149**
Mejora la flexibilidad	78% (212)	78% (137)	.182**	-.148**
Incrementa la jornada laboral	66% (180)	66% (116)	.020	.263**
Favorece el eje trabajo-familia	85% (231)	91% (160)	.196**	-.169**
Reduce absentismo laboral	84% (229)	85% (148)	.256**	.146**
Retiene al personal clave	82% (223)	81% (142)	.139**	.178**
Optimiza el desempeño	90% (245)	93% (162)	.195**	-.197**
Mejora la comunicación/realimentación	80% (218)	81% (142)	.128**	.251**
Incrementa la calidad en la contratación	75% (205)	78% (136)	.114**	.200**
Disminuye la rotación de personal	70% (190)	73% (128)	.152**	.216**
Mejora la eficiencia	64% (175)	61% (106)	.112**	-.251**
Disminuye los distractores	67% (183)	84% (147)	.117**	.088

Nota. ** correlaciones significativas ($p < 0,05$). 1. Compromiso afectivo 2. Agotamiento

Tabla 1. Percepción teletrabajo por género, compromiso afectivo y agotamiento

4.1. Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se realiza con los siguientes índices de ajuste absoluto (macro amos v.26). (χ^2), razón de verosimilitud; (χ^2/gl), chi cuadrado respecto a los grados de libertad; (GFI), índice de bondad de ajuste; (RMSR), residuo cuadrático medio; (RMSA), raíz error cuadrático medio de aproximación. Estos valores indican el nivel en que modelo puede predecir la matriz de covarianzas examinadas. A la vez, se usan otros factores de adaptación incremental. (IFI), índice incremental de ajuste; (CFI), índice de ajuste comparativo; (NFI), índice normado de ajuste. Estos valores contrastan el modelo propuesto respecto a otro que no suele explicar la relación entre variables. Cabe mencionar, que el AFC confirma la validez del modelo teórico propuesto.

De los resultados: $\chi^2 = 436.52$, $p < 0.01$; $\chi^2/\text{gl} = 2.87$; CFI = 0.936; GFI = 0.912; IFI = 0.924; NFI = 0.921; RMSEA = 0.0459; RMSR = 0.0732 se concluye que el ajuste es aceptable. $\chi^2/\text{gl} < 3$. IFI, NFI, GFI, CFI > .90; RMSEA < .006; RMSR < .008 (Hu & Bentler, 1999).

4.2. Validez convergente y discriminante

El modelo propuesto se confirmó a través de dos análisis. Eso supone las siguientes exploraciones: (1) La confiabilidad compuesta de las cargas de cada indicador (CFC). (2) La varianza media extraída (AVE) y la validez discriminante.

Tal y como sugieren Bagozzi, Yi y Nassen (1998) se revisan las cargas factoriales de todos los ítems estudiados y cumplen con los mínimos establecidos, mayores a 0.5. A su vez los coeficientes críticos (CR) alcanzan los valores recomendados de (>1.96 ; $p < 0.05$) por Hair et al. (2011). Por último, los índices CFC están por encima de 0.7 al igual que los diferentes Alpha de Cronbach, eso significa que son adecuados para medir el constructo según Hair et al. (2011). Asimismo, los valores AVE están entre 0,54 y 0,70 y explican más del 50% de la varianza. En ese sentido, Bagozzi et al. (1998) indican que cuanto más alto sea el valor de AVE más significativos son los índices de la variable latente que apoyan. Respecto a la validez discriminante se comparan las raíces cuadradas de AVE con las correlaciones entre las diferentes variables. En función de Fornell y Larcker (1981) para que exista validez discriminante la raíz cuadrada de AVE tiene que ser mayor a los valores de correlación. De eso se deriva que una existe una validez discriminante alta entre constructos, puesto que la raíz cuadrada mínima es de .730 y la correlación máxima es de .263.

Constructo	Indicador	Valor de carga	CR ⁴	p Valor	CFC ¹	Alpha ²	AVE ³
Teletrabajo (TEL)	TEL1	0.735	72.778	0.001	0.88	0.91	0.54
	TEL2	0.706	74.801	0.001			
	TEL3	0.826	74.024	0.001			
	TEL4	0.736	77.339	0.001			
	TEL5	0.798	67.630	0.001			
	TEL6	0.726	57.996	0.001			
	TEL7	0.721	77.099	0.001			
	TEL8	0.688	71.553	0.001			
	TEL9	0.768	64.540	0.001			
	TEL10	0.730	66.737	0.001			
	TEL11	0.647	77.656	0.001			
Compromiso Afectivo (CA)	CA1	0.883	67.341	0.001	0.83	0.86	0.69
	CA2	0.872	68.723	0.001			
	CA3	0.850	70.013	0.001			
	CA4	0.778	66.923	0.001			
	CA5	0.859	71.387	0.001			
	CA6	0.734	63.034	0.001			
Creatividad (CRE)	CRE1	0.792	114.869	0.001	0.92	0.88	0.70
	CRE2	0.864	107.825	0.001			
	CRE3	0.859	96.706	0.001			
Agotamiento (AGT)	AGT1	0.856	66.721	0.001	0.86	0.90	0.65
	AGT2	0.821	60.900	0.001			
	AGT3	0.831	80.468	0.001			
	AGT4	0.721	83.711	0.001			
	AGT5	0.811	86.150	0.001			

Nota. 1.Coeficiente de fiabilidad compuesto. 2.Alfa de Cronbach. 3.Varianza media extraída. 4.Coeficiente Crítico

Tabla 2. Confiabilidad Compuesta, Alfa de Cronbach y AVE

Constructos	N	M	SD	TEL	CA	CRE	AGT
TEL	11	49.62	10.130	.730			
CA	6	29.81	3.82	.245***	.830		
CRE	3	14.32	2.560	.263***	.223***	.840	
AGT	5	23.11	5.551	-.202***	-.172***	.156***	.810

Nota. Todas las correlaciones son significativas ($p < 0,05$). En la diagonal se muestra la raíz cuadrada de AVE

Tabla 3. Correlación entre variables, media, desviación estándar y validez discriminante

4.3. Análisis de mediación y moderación

La Tabla 4 muestra los resultados del proceso de mediación y moderación a través de coeficientes de regresión no estandarizados, el cálculo es mediante la macro Process y con los intervalos de confianza correspondientes (95%) al igual que las muestras de bootstrapping (10.000). El modelo a través de su R2 permite explicar el 27% de la varianza ($R^2 = .267$; $F = 57.664$; $p = .001$). Su f^2 (fuerza estadística) es alta .364 (high >.35). Cabe mencionar que entre los límites LLCI y ULCI el valor 0 no puede aparecer ya que en ese caso la regresión perdería su significancia.

Seguidamente se realizan los siguientes análisis de regresión para comprobar las diferentes hipótesis planteadas: (1). Ruta ai, o sea TEL (teletrabajo) sobre CA (compromiso afectivo) ($X \rightarrow Mi$) ($\beta = .522$; $p < .05$, IC 95% [.009; .207]) confirma la **H1**. (2). Efecto cantidad de días teletrabajados sobre CA ($S1 \rightarrow Mi$) ($\beta = .352$; $p < .05$, IC 95% [.127; .896]) verifica la **H2**. (3). Efecto extensión jornada laboral sobre CA ($S2 \rightarrow Mi$) ($\beta = -.301$; $p < .05$, IC 95% [-.583; -.020]) comprueba la **H3**. (4). Ruta bi, es decir CA sobre agotamiento (AGT) ($Mi \rightarrow Y$) ($\beta = -.118$; $p < .05$, IC 95% [-.223; -.013]) corrobora la **H4**. (5). Mediación CA sobre TEL-AGT ($X \rightarrow Mi \rightarrow Y$) ($\beta = -.045$; $p < .05$, IC 95% [-.089; -.003]) aprueba la **H5**. (6). Ruta c1 o lo que es lo mismo TEL sobre AGT ($X \rightarrow Y$) ($\beta = -.252$; $p < .05$, IC 95% [-.511; -.007]) afirma la **H6**. (7). Efecto cantidad de días teletrabajados sobre AGT ($S1 \rightarrow Y$) ($\beta = -.470$; $p < .05$, IC 95% [-.664; -.039]) contrasta la **H7**. (8). Efecto extensión jornada laboral sobre AGT ($S2 \rightarrow Y$) ($\beta = .710$; $p < .05$, IC 95% [.396; 1.024]) ratifica la **H8**. (9). Ruta c2 por lo tanto CRE (creatividad) sobre AGT ($W \rightarrow Y$) ($\beta = 1.087$; $p < .05$, IC 95% [.313; 1.502]) confirma la **H9**. (10). Efecto condicional bajo TELxCRE sobre AGT ($XW1 \rightarrow Y$) ($\beta = .043$; $p = .211$, IC 95% [-.016; .119]) verifica la **H10**. (11). Efectos condicionales medio y alto TELxCRE sobre AGT ($XW2-3 \rightarrow Y$) ($\beta = .122$; $p < .05$, IC 95% [.075; .283]); ($\beta = .174$; $p < .05$, IC 95% [.110; .411]) comprueban la **H11**. (12). Ruta c3 es decir, TELxCRE sobre AGT ($XW \rightarrow Y$) ($\beta = .125$; $p < .05$, IC 95% [.008; .265]) afirma la **H12**.

Efecto	Ruta	β	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto TEL sobre CA ³	ai	.522	.019	4.358	.022	.009	.207
Efecto CA sobre AGT	bi	-.118	.016	-4.199	.054	-.223	-.013
Efecto TEL sobre AGT	c1'	-.252	.001	-3.913	.132	-.511	-.007
Efecto C ⁴ sobre AGT	c2'	1.087	.011	4.540	.445	.313	1.502
Efecto TELXCRE sobre AGT	c3'	.125	.005	3.979	.009	.008	.265
Efecto días teletrabajo sobre CA (c1 ⁵)		.352	.010	4.152	.181	.127	.896
Efecto días teletrabajo sobre AGT		-.470	.006	3.912	.091	-.664	-.039
Efecto extensión jornada laboral sobre CA (c2 ⁶)		-.301	.036	3.012	.143	-.583	-.020
Efecto extensión jornada laboral sobre AGT		.710	.001	4.442	.159	.396	1.024
Condicionales efecto directo (xy)	Bajo (12)	.043	.211	1.253	.034	-.016	.119
TEL-AGT (moderador CRE).	Medio (15)	.122	.001	4.593	.027	.075	.283
X on Y=c1'+c3'W	Alto (17)	.174	.001	5.062	.034	.110	.411
Efecto indirecto (xy)							
T-CA-AGT (mediador CA)		-.045	<.05	----	.005	-.089	-.003
X on Y through M _i = aibi							

Nota. 1.Teletrabajo. 2.Agotamiento. 3.Compromiso afectivo. 4.Creatividad. 5.Covariable1. 6.Covariable2. $f^2=.02$ (small), $f^2=.15$ (medium), $f^2=.35$ (large)

Tabla 4. Mediación y Moderación. TEL1 vs. AGT2 95% (IC)($R^2 = .267$) ($f^2 = .364$; Alto) (n=448)

Las Figuras 2 y 3 representan gráficamente el modelo propuesto desde un punto de vista conceptual y estadístico. La Figura 4 incluye el valor de los coeficientes de regresión calculados para cada una de las variables estudiadas.

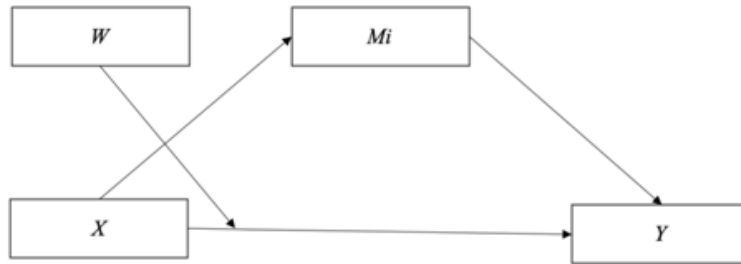


Figura 2. Modelo de estudio: diagrama conceptual. MODELO 5 PROCESS

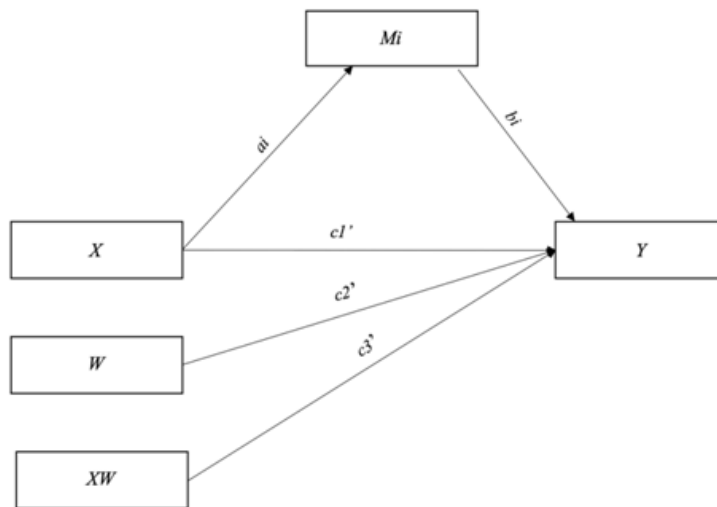


Figura 3. Modelo de estudio: diagrama estadístico. MODELO 5 PROCESS

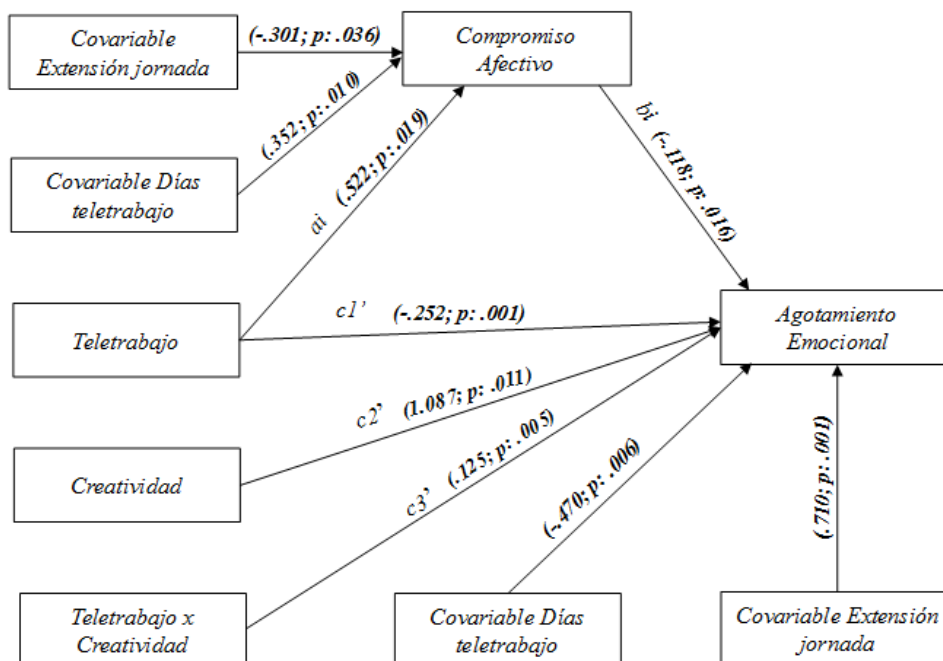


Figure 4. Análisis de regresión PROCESS. Coeficientes no estandarizados

Por otro lado la Figura 5 representa de forma gráfica la moderación de CRE (W) en base al vínculo entre TEL (X) y AGT (Y) respectivamente. La macro Process provee tres rangos para la variable moderadora supuestos a partir de la puntuación media +/- 1 veces su desviación estándar. Estos valores son (1) Bajo (12). (2) Medio (15). (3) Alto (17). Los efectos 2 y 3 indican que bajo un contexto de teletrabajo con altas demandas laboral es que requieran soluciones creativas constantes, a nivel medio o alto, el agotamiento de los empleados aumentará. A la vez, el efecto 1 muestra que en un entorno de teletrabajo con altas demandas laborales que necesiten como respuesta una baja creatividad, esa situación no influirá significativamente en el agotamiento del empleado.

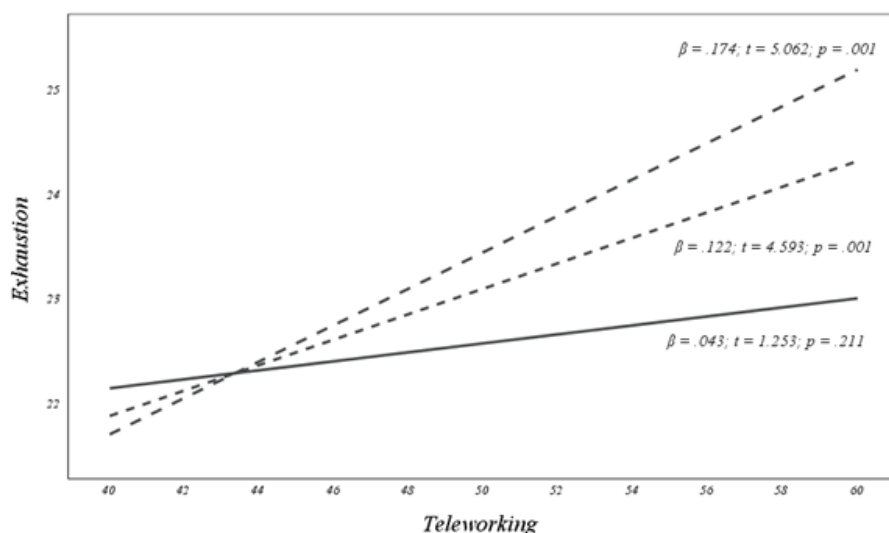


Figura 5. Moderación creatividad (baja, media y alta). Teletrabajo y agotamiento

Las Figuras 6 plantea el efecto condicional de TEL (X) sobre AGT (Y) con las tres magnitudes que acoge C (W). Se utiliza la técnica Johnson-Neyman con la que se define la región en la que el efecto condicional estudiado es significativo. La Figura 6 muestra su significancia en el cuadrante superior derecho, por lo tanto C (W) es significativo a partir de 12.666 quedando el 83.5% de la muestra integrada en esa parte.

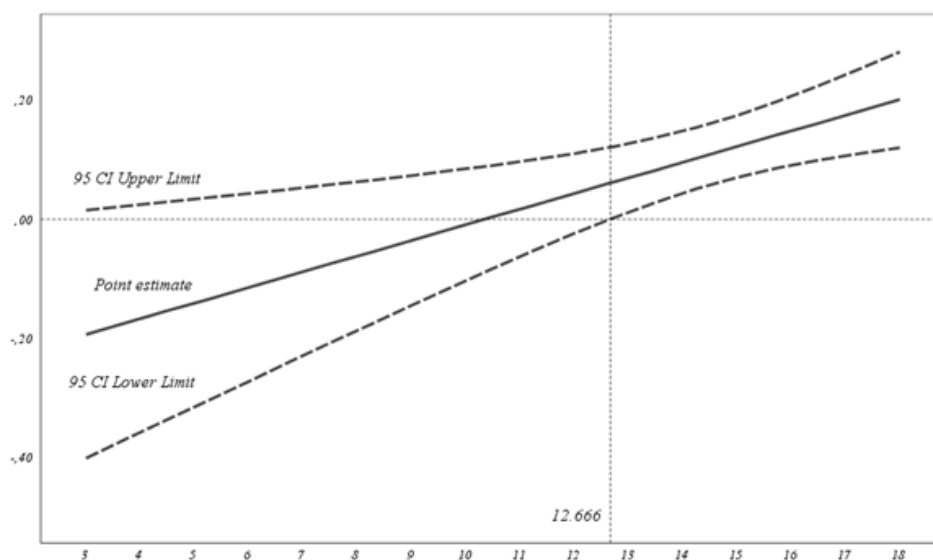


Figura 6. Efecto condicional del teletrabajo sobre el agotamiento en función de la creatividad

Las Figuras 7 y 8 representan tanto el nivel de agotamiento en función de tener hijos o personas mayores a cargo, lo que verifica que esas dos variables no influyen sustancialmente sobre el nivel de agotamiento. La Figura 7

indica que las personas que tienen hijos no presentan índices mayores de agotamiento que las familias que no los tienen. La Figura 8 verifica que el tener o no personas mayores a cargo no incide en los niveles generales de agotamiento.

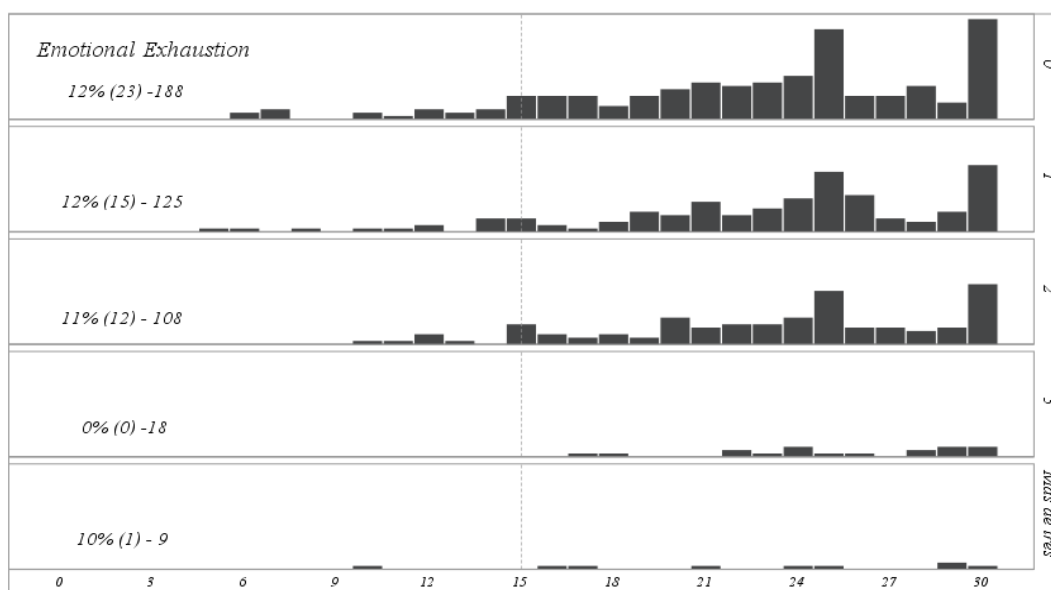


Figura 7. Representación gráfica nivel de agotamiento y número de hijos

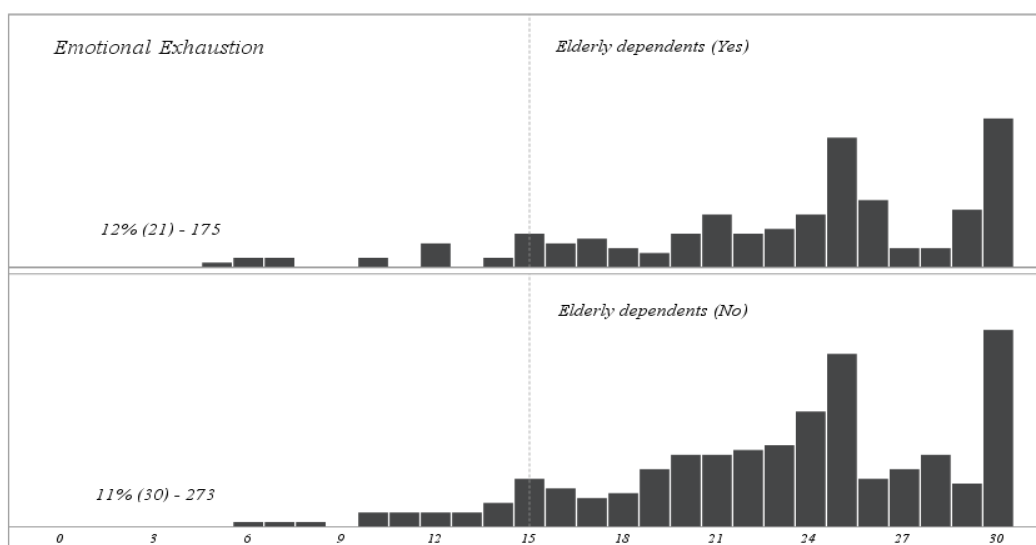


Figura 8. Representación gráfica nivel de agotamiento y personas mayores a cargo

Las Figuras 9 y 10 representan tanto el nivel de compromiso afectivo por años de permanencia en la organización como el grado de compromiso afectivo en función de la cantidad de días teletrabajados. Por último, la Figura 11 muestra el rango de agotamiento y creatividad respecto al número de días teletrabajados. La Figura 9 señala porcentajes de compromiso afectivo altos en hombres y mujeres independientemente de los días teletrabajados. La Figura 10 muestra un moderado agotamiento emocional general. Sin embargo, el sexo masculino y específicamente cuando teletrabaja de 2 a 5 días presenta mayores niveles de extenuación. La Figura 11 pone de manifiesto varios aspectos importantes. El primero es que el sexo masculino presenta mayores niveles de alta creatividad que el femenino. El segundo explica que las personas que sólo teletrabajan un día por semana evidencian menores niveles de creatividad (ambos sexos), eso puede deberse a la falta de adaptación. Sin duda, toda modalidad laboral requiere de una mínima continuidad. Por último, el sexo femenino disminuye

drásticamente sus niveles de creatividad teletrabajando 4 días. El motivo es que coincide con personas que tienen funciones más operativas y consecuentemente la creatividad, a nivel de recurso constante, es menos utilizada.

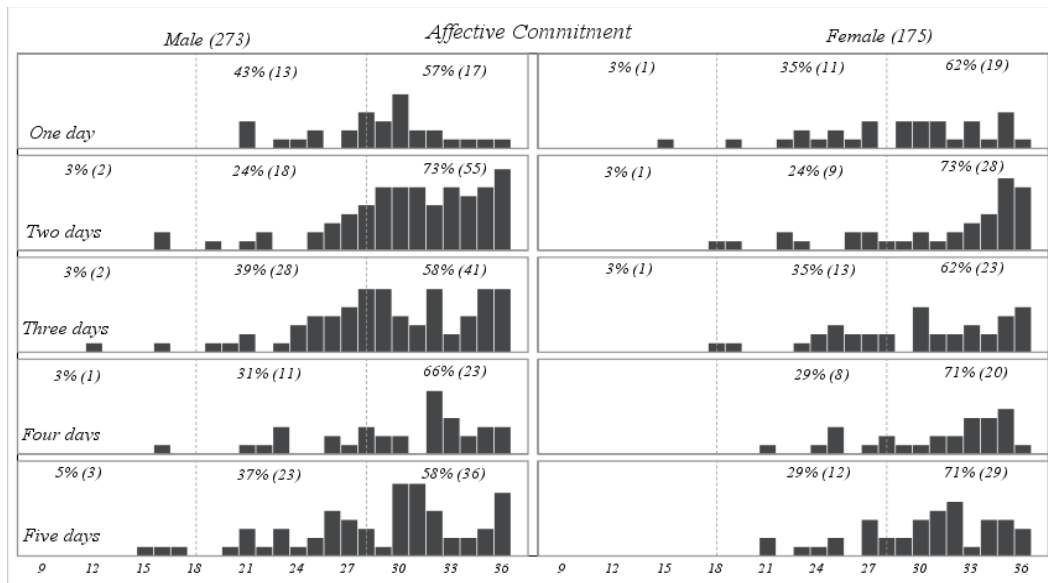


Figura 9. Representación gráfica días teletrabajo y compromiso afectivo (bajo, medio y alto)

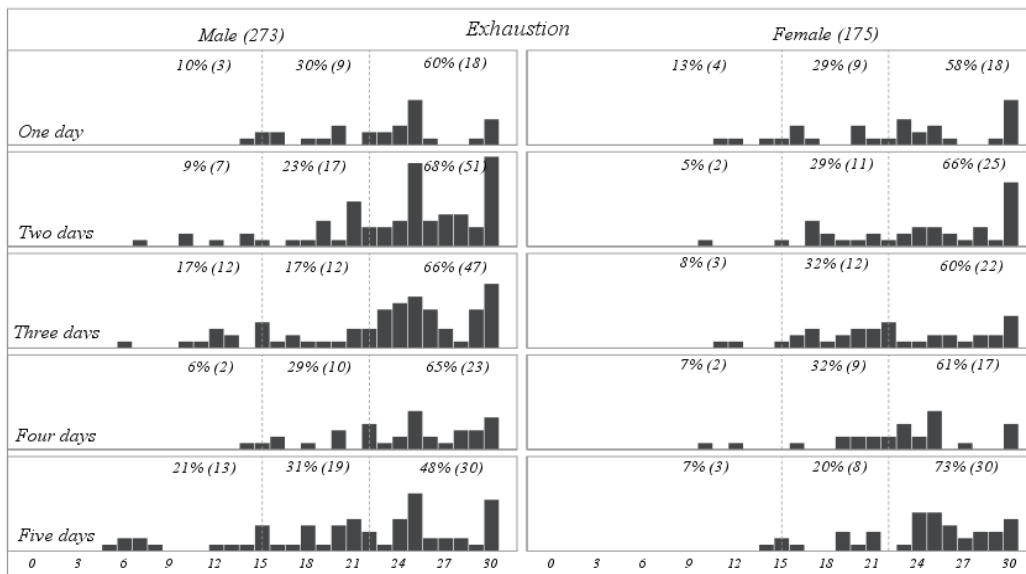


Figura 10. Representación gráfica días teletrabajo y agotamiento (alto, medio y bajo)

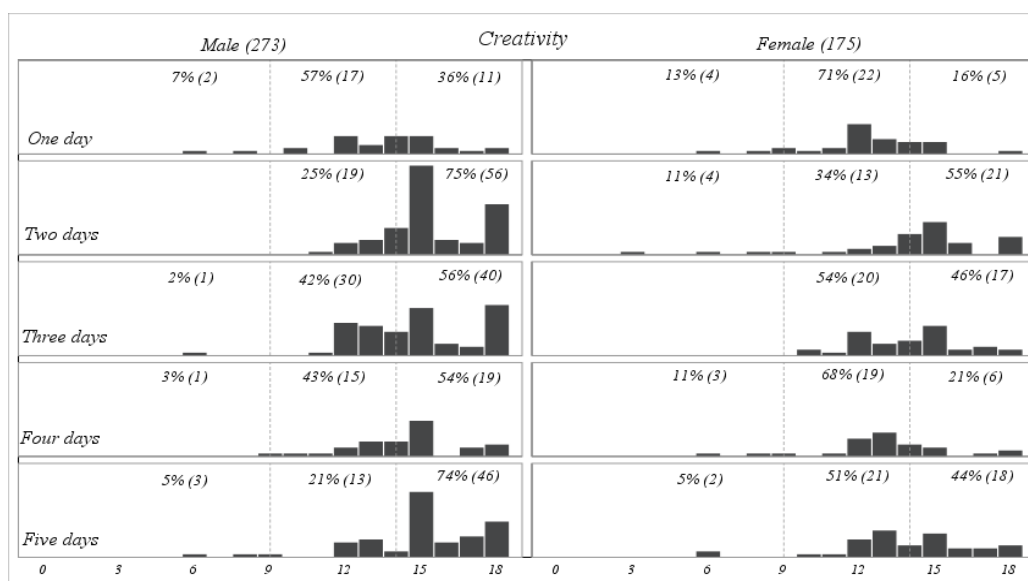


Figura 11. Representación gráfica días teletrabajo y creatividad (bajo, medio y alto)

5. Discusión de resultados

Los resultados indican que el teletrabajo y su intensidad se relacionan positivamente con el compromiso afectivo. En esa dirección, se establece una coincidencia con (Golden, 2006; Hunton & Norman, 2010; Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021). (Ver Hipótesis 1 y 2; Figuras 4 y 9).

En realidad, el compromiso afectivo se origina a través de esfuerzos compartidos entre empleado y organización, es decir, que existe un equilibrio entre las relaciones de intercambio y la percepción satisfactoria que ambas partes tienen de ellas (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019). En ese sentido, el escenario propuesto por la crisis sanitaria ha convertido al teletrabajo en una oportunidad para fortalecer el compromiso afectivo, a través de vivir el sentido de pertenencia como un proceso de aprendizaje. Por lo tanto, se han podido compartir experiencias personales y corporativas dentro de un contexto de confianza (Belle, Burley & Long, 2015).

A la vez, los empleados del sector estudiado cuentan con una serie de ventajas respecto a otros segmentos industriales que justifican los resultados obtenidos: (1) Todos los trabajadores tienen estudios universitarios, por consiguiente, sus tareas diarias son significativas y requieren una interacción constante, lo que reduce la sensación de aislamiento (McNaughton et al., 2014) y acentúa el compromiso laboral. (2) El impacto de la pandemia Covid-19 sobre el sector en cuestión ha ampliado sus márgenes de beneficio lo que ha repercutido en una mayor satisfacción laboral (Torner, 2021) y en una elevada sensación de apoyo organizacional como fuentes que influyen sobre el compromiso afectivo. (3) Se han utilizado buenas prácticas, como por ejemplo reuniones formales e informales que han fomentado el aprendizaje y la interacción social además de afianzar los vínculos emocionales empleador/empleado (Even, 2020). (4) La realimentación, no ha dependido de la cercanía física con el empleado, sino del deseo del liderazgo para identificarse con una comunicación activa de alta calidad (Efimov, Harth & Mache, 2020), por lo tanto, el teletrabajo se ha transformado en una ocasión para mejorar los sentimientos de unión (Even, 2020) y que estos consoliden los niveles de compromiso afectivo (Hunton & Norman, 2010). (5) Por último, la autonomía laboral se ha convertido en un factor clave que ha actuado de forma positiva sobre las demandas laborales y ha mejorado el compromiso (Sardeshmukh et al., 2012).

Conjuntamente, se establecen coincidencias con Fonner y Roloff, (2010) o Belle, Burley y Long (2015) donde los teletrabajadores de alta intensidad muestran mayor compromiso laboral siendo el conflicto trabajo-familia el eje principal en el que gira su satisfacción en el trabajo (ver Tabla 1). En ese sentido, el compromiso afectivo se vincula con un mayor bienestar percibido (Santiago-Torner, 2021), además, la identidad organizacional es un punto de convergencia entre los teletrabajadores de alta intensidad que enfatiza el sentido de pertenencia y el compromiso afectivo (He & Brown, 2013). De forma similar, Belle, Burley y Long (2015) citan a las relaciones de calidad como un efecto de cercanía entre los teletrabajadores de alta intensidad con patrones cognitivos

parecidos, puesto que, la interacción y la confianza son rasgos de una plenitud emocional que están alineados con el compromiso afectivo, como constructos que protegen al empleado y reducen sus niveles de estrés (Wang, Albert & Sun, 2020). De hecho, la teoría del intercambio social sostiene que el empleado busca contextos laborales que disminuyan las posibles desventajas personales, es decir, que la relación entre estímulos positivos y el costo que representa conseguirlos se traduzca en un beneficio que alimente los niveles de compromiso afectivo (Even, 2020).

Por otro lado, la extensión de jornada afecta moderadamente el compromiso afectivo del empleado (ver Hipótesis 3; Figura 4) pero de forma curiosa no influye negativamente en el eje trabajo-familia, resultados que difieren de Barriga Medina et al. (2021), donde establecen que el incremento del tiempo dedicado a la actividad profesional repercute en el conflicto trabajo-familia y en un mayor agotamiento emocional. Por lo tanto, esta investigación representa un gran avance para entender mejor el funcionamiento del teletrabajo pues los datos se recopilaban finalizando el año 2021 cuando ya esta modalidad laboral venía operando ininterrumpidamente desde marzo/2020. En ese sentido, autores como Duxbury y Halinski (2014) explican que el teletrabajo brinda a los empleados cierto control sobre las demandas laborales lo que evita una sobrecarga de roles. Además, el teletrabajo, incrementa la capacidad de concentración al disminuir la cantidad de distractores (Biron & van Veldhoven, 2016), lo que aumenta su eficiencia y la posibilidad de poder redistribuir la intensidad, horaria o de volumen de trabajo, desde una óptica personal.

Asimismo, la relación entre compromiso afectivo y extensión de la jornada laboral se puede explicar desde diferentes enfoques, el primero se sustenta en la teoría de intercambio líder-miembro (LMX), que se apoya en la capacidad de desarrollar relaciones maduras entre supervisor-empleado que se complementan y son percibidas como justas por ambas partes (Graen & Uhl-Bien, 1995). En esa misma dirección, el LMX se vuelve efectivo cuando se incrementan los niveles de confianza y eso permite que tanto supervisores como subordinados se alineen para participar en comportamientos desinteresados a través de altos niveles de empoderamiento y autonomía laboral lo que beneficia el compromiso afectivo (Nazir, Qun, Hui & Shafi, 2018). Además, Efimov et al. (2020) argumentan que el liderazgo virtual, cuando es consciente de su impacto, prioriza la comunicación de calidad, la creación de confianza y el apoyo en la gestión de límites lo que vincula emocionalmente al seguidor.

El segundo enfoque, es el de inversión mutua propuesto por Tsui et al. (1997), en el que los estímulos ofrecidos por los empleadores se reajustan con la participación comprometida de los empleados. En ese sentido, las organizaciones de inversión mutua utilizan las relaciones de confianza como una expresión de preocupación por el bienestar de sus empleados, puesto que, las personas tienden a confiar tan pronto otras creen en ellas (Buchan, Croson & Dawes, 2002).

El tercer enfoque, busca entender a la extensión de jornada como una demanda laboral que implica una inversión de energía que sin una adecuada recuperación puede conducir al agotamiento (Dolce, Vayre, Molino & Ghislieri, 2020). Sin duda, el teletrabajo supone un incremento en las demandas cognitivas y si bien esta modalidad laboral puede considerarse un recurso, el uso excesivo de la tecnología y la incapacidad de desconexión obstruye la recuperación psicológica y puede traducirse en agotamiento y adicción al trabajo (Lazauskaitė-Zabielské et al., 2022).

De hecho, estudios muy recientes como los de Popaitoon (2022) concluyen que la sobrecarga de comunicación, en los teletrabajadores de alta intensidad, junto con un exceso de demandas laborales tiende a desdibujar el compromiso organizacional. Sin embargo, los mismos autores concretan que esto se produce cuando hay límites borrosos en el eje trabajo-familia que no se dan en esta investigación, lo que puede explicar que el compromiso afectivo sólo se vea afectado levemente por la extensión de la jornada laboral.

Otro hallazgo de esta investigación es que el compromiso afectivo disminuye el agotamiento emocional y media eficazmente la relación entre teletrabajo y agotamiento (ver Hipótesis 4 y 5; Figura 4). Estos resultados son consistentes con Galletta et al. (2019) o Tang y Vandenberghe (2020). En realidad, el compromiso afectivo es un recurso laboral que altera de forma positiva la identificación del empleado con metas y valores organizacionales a través de un esfuerzo inusual (Odoardi, Battistelli, Montani & Peiró, 2019). Por lo tanto, las personas comprometidas afectivamente experimentan un mayor control sobre el estrés emocional y evitan el agotamiento

a pesar de realizar trabajos exigentes de forma ininterrumpida (Galletta et al., 2019). De hecho, el compromiso afectivo reduce la incertidumbre y protege los recursos psicológicos del empleado, al descartar los factores no deseados propios del contexto de trabajo, dado que, los valores compartidos evitan los conflictos innecesarios que conducen al agotamiento emocional (Tang & Vandenberghe, 2020).

Dentro del mismo contexto, se establece que el teletrabajo conduce a niveles más bajos de agotamiento emocional (ver Hipótesis 6; Figuras 4 y 10) lo que coincide entre otros con Golden (2006) o Sardeshmukh et al. (2012). Asimismo, el alcance del teletrabajo incide directamente sobre la disminución del agotamiento (ver Hipótesis 7; Figura 4) lo que supone un gran hallazgo y genera un contraste frente a las conclusiones de Wheatley (2012) o Palumbo (2020) donde además consideran que las personas con hijos o adultos mayores a cargo tienen inconvenientes más significativos para manejar el eje trabajo-familia lo que induce mayores niveles de agotamiento, escenarios que esta investigación contradice (ver Figuras 7 y 8). En realidad y de forma inesperada los empleados sin descendencia presentan índices de agotamiento tan significativos que las familias con tres o más hijos, lo que desvincula una relación directa entre agotamiento, eje trabajo-familia y número de personas que conforman el núcleo familiar.

De igual modo, los resultados evidencian que el teletrabajo se asocia con un incremento de la presión del tiempo (ver Figura 4) al tener jornadas laborales extendidas lo que difiere de Peters y van der Lippe (2007). De hecho, es la única demanda laboral que incide sobre el agotamiento, ya que, el conflicto de roles o la igualdad de género no son percibidos como desajustes lo que difiere del estudio de Golden (2012), donde descubre que el desequilibrio en el eje trabajo-familia agota al empleado. Por otra parte, los recursos analizados en esta investigación como la flexibilidad, eficiencia o realimentación disminuyen la sensación de agotamiento emocional. Además, la comunicación no representa un inconveniente dentro de los resultados de este análisis lo que elimina una posible ambigüedad de roles mediante una baja percepción de absentismo laboral e intenciones de rotación (Golden, 2006) junto con un alto desempeño (Abdel Hadi et al., 2021).

A la vez, Lazauskaitė-Zabielskė et al. (2022) describen como la extensión de jornada laboral, influida por un exceso de trabajo, conduce a un agotamiento debido a la imposibilidad de alejarse psicológicamente de la actividad laboral. Si bien, estos resultados coinciden con los de esta investigación (ver Hipótesis 8; Figura 4), también es cierto, que el agotamiento emocional detectado en el sector eléctrico colombiano es bajo y tiene más relieve en el género masculino. Es posible, que la alta percepción de que el teletrabajo repercute positivamente en la igualdad de género (ver Tabla 1) y en el eje trabajo-familia (ver Tabla 1) expliquen que esta investigación contradiga los resultados de Posig y Kickul, (2004) o Rubino, Volpone y Avery (2013) donde el género femenino era más propenso al agotamiento en escenarios de jornadas laborales extendidas.

Desde un punto de vista explicativo, Hobfoll y Lilly (1993) exponen, bajo su teoría de conservación de recursos (COR), que no existe una proporción exacta entre pérdida y ganancia de recursos, por lo tanto, para minimizar los efectos nocivos del estrés es necesario contribuir con una mayor cantidad de recursos tal y como se ha especificado en párrafos anteriores, es decir, maximizando la flexibilidad, la comunicación y la realimentación. Por consiguiente, es posible que los empleados se esfuercen en retener y construir recursos como la energía mental y emocional lo que explique en cierta manera los resultados obtenidos y evite lo que Ten Brummelhuis y Bakker (2012) denominan pérdida progresiva y constante de recursos, que al final, deriva en un alto agotamiento emocional al fracturarse la relación entre medios y capacidad personal respecto a las demandas laborales, siendo cada vez menos eficiente el desempeño.

De igual manera, Ashforth, Kreiner y Fugate (2000), bajo la teoría de gestión de límites, explican que los individuos crean intencionalmente límites para poder diferenciar el trabajo de otros roles de vida. En ese sentido, la estrategia de segmentación construye y sostiene márgenes más sólidos y resistentes que impiden la mezcla de roles, de hecho, Jostell y Hemlin (2018) consideran que cuando las barreras adquieren un alto grado de flexibilidad se tornan permeables en exceso y eso supone que los roles se desdibujen y se integren, generando confusión y conflicto. Por lo tanto, teniendo en cuenta los resultados es posible pensar que dentro del sector eléctrico colombiano tanto las estrategias de segmentación como las de integración se están aplicando

correctamente y junto al incremento de recursos no se evidencie un claro impacto de la extensión de jornada laboral sobre el agotamiento del empleado.

Por último, la creatividad modera la relación entre teletrabajo y agotamiento (ver Hipótesis 12; Figuras 4 y 11) cuando es percibida a niveles medios y altos pero no bajos (ver Hipótesis 9,10 y 11; Figuras 4, 5 y 6), lo que supone un gran avance pues los estudios encontrados analizan el efecto contrario, es decir, como el agotamiento incide sobre la creatividad (Hur et al., 2016). A tal efecto, la autonomía laboral es una característica, vinculada a la creatividad, que el teletrabajo amplía, debido a que la persona puede establecer un ciclo específico y una metodología propia para llevar a cabo las tareas (Sardeshmukh et al., 2012). Sin embargo, cuando las demandas laborales se tornan excesivas, ya sea en forma de extensión de jornada o al asumir nuevas responsabilidades que obligan a un mayor desgaste emocional, es posible, que se incrementen los niveles de estrés y eso obstaculice el pensamiento divergente y creativo (Shalley & Gilson, 2004). Por lo tanto, las demandas laborales excesivas pueden estrechar las bondades de la autonomía laboral y eliminar el efecto positivo que tiene sobre la creatividad y el agotamiento (Shih, Jiang, Klein & Wang, 2011).

En ese sentido, Sun et al. (2020) consideran que el incremento de desafíos en el trabajo da lugar al desarrollo de ideas creativas en función de la asignación de recursos cognitivos suficientes, no obstante, para que esto suceda tienen que disminuir, simultáneamente, las demandas que desnaturalizan ese proceso (ver Hipótesis 11; Figura 4). Asimismo, las demandas laborales excesivas, además de consumir recursos, limitan y dificultan el aprendizaje laboral (Crawford et al., 2010). En consecuencia, cuando los empleados multiplican las tareas exigentes sin separarse de las altas demandas con las que conviven, es probable, que se sientan desbordados y exhaustos (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022). En definitiva, las demandas ilimitadas no son compatibles con los recursos mentales finitos (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005).

De hecho, Amabile (1997) especifica que la creatividad, entre otras cosas, depende de un contexto laboral que ofrezca los recursos necesarios. Además, la creatividad es un proceso complejo que depende fundamentalmente del intercambio equilibrado entre aspectos personales y situacionales (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Por lo tanto, independientemente, de que el personal analizado en esta investigación cuente con las habilidades y experiencia suficientes para desarrollar un pensamiento creativo constante (Montag, Maertz & Baer, 2012), esto no será posible, salvo que exista una optimización de recursos junto con una disminución proporcional de las demandas (ver Hipótesis 9 y 11; Figuras 4 y 5). Dicho de otro modo, en el caso de que sigan cohabitando demandas no determinadas junto con recursos insuficientes, el empleado según Ten Brummelhuis y Bakker (2012) entrará en una espiral de desorientación y constante consumo de recursos que tenderá a concluir en una división emocional, es decir, en un agotamiento e inferior desempeño creativo.

6. Conclusiones

El teletrabajo como toda modalidad laboral tiene una curva de aprendizaje y este estudio demuestra que la madurez de los empleados del sector eléctrico colombiano, adquirida en los dos últimos años, intensifica las competencias para poder trabajar desde el hogar y eso repercute positivamente tanto en el compromiso afectivo (Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021) como en la regulación del agotamiento emocional (Sardeshmukh et al., 2012). De hecho, el ajuste persona/puesto, el apoyo organizacional percibido y los rasgos personales maximizan algunas ventajas clave como el eje trabajo/familia y la reducción de los niveles de estrés relacionados con el trabajo presencial (Gajendran & Harrison, 2007). Además, la elevada percepción de que el teletrabajo facilita la igualdad de género, junto con un incremento gradual de la autonomía, desempeño y eficiencia indican un alto grado de satisfacción laboral asociado al compromiso afectivo que ayuda a reducir indicadores tan importantes como la rotación de personal y el absentismo. Asimismo, el uso adecuado de la tecnología, a través de reuniones, talleres, foros de discusión etcétera fomentan la interacción entre empleados y esto unido con realimentaciones periódicas del liderazgo tienden a minimizar algunos aspectos negativos, asociados al teletrabajo, como el aislamiento (Even, 2020). A la vez, es crítico destacar la alta percepción de igualdad de género evidenciada en esta investigación y más teniendo en cuenta que el 58% (260) de los encuestados tienen hijos y el 39% (175) personas mayores a cargo, lo que supone un gran avance en el estudio de brechas entre hombres y mujeres que trabajan, no sólo en Colombia, sino en América Latina.

Sin embargo, casi el 70% (313) de las personas participantes en este estudio han visto incrementada su jornada laboral desde que teletrabajan lo que influye negativamente en el compromiso afectivo. No obstante, ese impacto se ve reflejado levemente y es posible que tanto las teorías de inversión mutua o de intercambio líder/miembro, descritas en esta investigación, junto con que el teletrabajo proporciona a los empleados cierto dominio sobre las demandas laborales (Duxbury & Halinski, 2014) justifiquen los resultados obtenidos. Además, se desconoce la cantidad real de ese incremento de jornada y junto con la reducción de tiempo en traslados, que aporta el teletrabajo, es posible que el empleado sienta cierta compensación que proteja la identificación emocional con la organización (Nayak & Pandit, 2021).

Por otro lado, el compromiso afectivo reduce significativamente el agotamiento emocional. En ese sentido, el compromiso afectivo representa un enfoque constructivo, deseado y positivo hacia un plan de trabajo que puede conectarse con uno o más objetivos, por lo tanto, se convierte en un recurso individual u organizacional en forma de mayor capacidad cognitiva (Galletta et al., 2019). A tal efecto, el compromiso afectivo da origen a una mayor estabilidad, seguridad y sentido de pertenencia como mecanismos que hacen resistente al empleado frente a estímulos que inquietan y generan tensión (Odoardi et al., 2019). A la vez, los valores compartidos e interiorizados atenúan los efectos contraproducentes del agotamiento a través de la satisfacción de necesidades, que actúan a modo de amortiguadores dinámicos que vinculan negativamente compromiso afectivo y agotamiento emocional (Tang & Vandenberghe, 2020).

Además, el tiempo es un recurso crítico para gestionar de forma acertada un proceso creativo (Heiligensetzer, Schmittlutz & Carbon, 2021). Conjuntamente, la creatividad exige un intenso consumo de energía intelectual y capacidad cognitiva. Por lo tanto, una estructuración adecuada del puesto de trabajo es clave para que el empleado enfrente tareas desafiantes, que requieran diferentes alternativas de solución, con la suficiente autonomía y motivación (Jaskyte, Butkevičienė, Danusevičienė & Jurkuvienė, 2020). Sin duda, el pensamiento divergente necesita un marco ininterrumpido donde la presión del tiempo no sea un obstáculo y el teletrabajo proporciona ese escenario, ya que minimiza las interacciones difíciles y evita distractores asociados al trabajo presencial (Naotunna & Priyankara, 2020). En consecuencia, una combinación de altas expectativas profesionales junto con una disminución cuantitativa de demandas laborales, como una jornada laboral no extendida, propician un ambiente donde la creatividad puede proliferar (Sun et al., 2020). No obstante, Kanfer y Ackerman (1989) explican, a partir de la teoría de asignación de recursos, que un individuo sólo puede afrontar nuevos desafíos cuando es suficientemente autoeficaz para asumir tareas adicionales, por consiguiente, un desequilibrio entre demandas complejas, que requieren respuestas creativas, y recursos cognitivos limitados, pueden extenuar al teletrabajador a través de constantes sobrecargas que agoten sus capacidades y eviten una adecuada desconexión laboral (Barriga Medina et al., 2021).

Finalmente, el tener hijos o personas mayores cargo no es un indicativo de mayor agotamiento emocional lo que supone un gran hallazgo. Para terminar, de las 51 personas que presentan un cuadro de agotamiento emocional moderado, el 65% (33) tienen entre 18 y 39 años y para más información el 73% (37) son varones. Por lo cual, es posible deducir un peor ajuste de las personas más jóvenes y del género masculino a las condiciones que impone el teletrabajo.

7. Implicaciones prácticas y limitaciones

Uno de los principales resultados de esta investigación es que la extensión de la jornada laboral agota progresivamente al empleado profesional. De hecho, las demandas laborales excesivas debilitan sus recursos emocionales. En ese sentido, la primera implicación práctica plantea desarrollar habilidades de gestión del tiempo, ya que es un aspecto clave para que el empleado pueda desempeñarse con mayor eficacia y así afrontar las demandas laborales sin ampliar su jornada laboral. Además, gestionar adecuadamente el tiempo laboral atenúa los efectos potenciales del estrés sostenido sobre el agotamiento emocional. En ese sentido, la gestión del tiempo es un recurso personal que puede perfeccionarse para que el empleado pueda evaluar la importancia relativa de cada actividad y así poder elaborar planes de priorización (Kalra, Agnihotri, Talwar, Rostami & Dwivedi, 2021). Por lo tanto, las organizaciones del sector eléctrico pueden activar planes de formación orientados a la gestión eficaz del tiempo y seleccionar a su personal teniendo en cuenta esa habilidad. A la vez, los individuos con rasgos

personales donde predomine la proactividad tenderán a buscar voluntariamente recursos adicionales, pedir más responsabilidades y reducir demandas. En realidad, el teletrabajador necesita iniciativa propia para reevaluar las tareas y adaptarlas de una forma eficiente a sus características individuales (Biron et al., 2022). Por lo tanto, una segunda implicación práctica es tener en cuenta los rasgos personales predominantes en los procesos de selección.

Asimismo, es importante establecer plazos razonables de aprendizaje cuando un empleado adquiere nuevos conocimientos o se le asignan funciones diferentes. Indudablemente, los recursos cognitivos personales tienen que administrarse de una forma sensata evitando el agotamiento. En esa dirección, el nuevo aprendizaje reduce la relación entre la gestión del tiempo y el rendimiento; es decir, el empleado tiene una menor capacidad para autorregularse emocionalmente y es más proclive al agotamiento a través de un exceso de demandas (Scheibe, de Bloom & Modderman, 2022). Estas implicaciones prácticas pueden parecer evidentes pero el trabajador remoto, ya sea por una percepción de bajo apoyo organizacional o por falta de coordinación relacional con el supervisor, puede sentir que la presión del tiempo es un obstáculo que condiciona su autogestión y reduce sus recursos (Abdel Hadi et al., 2021).

De igual manera, las organizaciones del sector eléctrico colombiano pueden promover campañas sobre el derecho a la desconexión digital como una prerrogativa que impacte en el equilibrio psicológico del propio teletrabajador. Sin duda, el recuperar recursos será de gran utilidad para un desempeño posterior del empleado y en concreto en el relacionado con respuestas creativas (Tabieh, Al-Hileh, Abu Afifa & Abuzagha, 2021).

Además, el liderazgo tiene un papel principal para que el teletrabajo sea una opción laboral sostenible. En consecuencia, es necesario que las organizaciones activen programas de formación de directivos que contengan habilidades como la comunicación, la transferencia de responsabilidades o el compromiso además de otras competencias como la gestión del puesto laboral; es decir, la capacidad de entender la relación entre recursos y demandas que pueda tener un subordinado. Además, el líder tiene el reto añadido de promover la cultura organizacional lejos de una ubicación presencial. De hecho, existe un consenso en que la cultura organizacional se construye socialmente a través de experiencias compartidas, porque facilita a los miembros de una organización el marco para interpretar y otorgar significado a su ambiente de trabajo. Por lo tanto, el liderazgo deberá generar conciencia de una cultura palpable e integradora (Bellot, 2011). Desde un punto de vista práctico, se pueden reservar espacios para la comunicación informal a través de grupos sociales de discusión o de intercambio interpersonal para evitar el aislamiento y dar solidez a los principios que respaldan la cultura del sector eléctrico colombiano.

Además el teletrabajo incentiva el agotamiento emocional del empleado profesional, a niveles medios y altos de creatividad, cuando no existe un equilibrio entre recursos y demandas dentro del puesto de trabajo. En ese sentido, es posible que las organizaciones generen espacios, en forma de talleres o reuniones informales, donde se den a conocer diferentes experiencias positivas ya sean personales o vinculadas a equipos de trabajo. De hecho, la intersección de ciertas vivencias y emociones positivas suelen conducir a espirales ascendentes que redundan en un mejor equilibrio laboral a través de recursos positivos duraderos. Específicamente, mayores niveles de resiliencia, a modo de mecanismo que ayuda a limitar o eliminar obstáculos. Por lo tanto, es razonable pensar que un individuo que desee construir y desarrollarse, busque alianzas e interacción constante con otros miembros de la organización, para generar unos recursos compartidos capaces de afrontar con éxito posibles demandas creativas evitando el agotamiento emocional. Además, los altos niveles de compromiso afectivo percibidos en esta investigación son un indicador claro de que la resiliencia es un rasgo personal común entre los trabajadores del sector eléctrico colombiano, pues según Savić y Dobrijević (2022) estos procesos ocurren casi de forma paralela.

Respecto a las limitaciones, esta investigación se centra en el sector eléctrico colombiano lo que reduce la generalización de los resultados hacia otros sectores o culturas. Si embargo, al utilizarse un muestreo probabilístico por conglomerados geográficos, la muestra contiene datos de las principales ciudades del país como son Bogotá, Medellín, Cali o Manizales que aglutinan el 90% de todos los teletrabajadores del territorio colombiano, lo que 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. No obstante y a pesar de eso, este estudio es novedoso en el sentido de que delimita tres variables indirectas que explican casi totalmente la relación entre teletrabajo y creatividad aportando conocimiento teórico relevante que además puede ser utilizado de forma inmediata por el sector estudiado en cuestión. Cabe señalar que en Colombia antes de la pandemia Covid-19 el teletrabajo era una modalidad laboral infrutilizada.

De igual forma, se abren vías a estudios de corte longitudinal que puedan corroborar de forma más sólida la causalidad de los resultados aquí presentados y además cerciorarse si la intensidad del teletrabajo tiene algún efecto perjudicial para el intercambio de conocimiento organizacional pues es posible que tanto la separación espacial como temporal alteren esa interrelación y es manifiesto que el conocimiento compartido predice un mejor comportamiento creativo.

Declaración de conflictos de interés

Los autores no han declarado posibles conflictos de interés por lo que respeta a la investigación, la autoría y/o la publicación de este artículo.

Financiación

Los autores no recibieron ningún soporte financiero para la investigación, la autoría y/o la publicación de este artículo.

Referencias

- Abdel Hadi, S., Bakker, A.B., & Häusser, J.A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(5), 530-544. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>
- Adams, N., Little, T.D., & Ryan, R.M. (2017). *Self-Determination Theory. In Development of Self-Determination Through the Life-Course* (pp. 47-54). Netherlands: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4
- Aguiar, J., Matias, M., Braz, A.C., César, F., Coimbra, S., Gaspar, M.F. et al (2021). Parental Burnout and the COVID -19 Pandemic: How Portuguese Parents Experienced Lockdown Measures. *Family Relations*, 70(4), 927-938. <https://doi.org/10.1111/fare.12558>
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a Day'S Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Audenaert, M., George, B., & Decramer, A. (2019). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations: A multilevel analysis. *Public Administration*, 97(1), 11-27. <https://doi.org/10.1111/padm.12378>
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., & Nassen, K.D. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*, 89(1-2), 393-421. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00068-2)
- Barriga Medina, H.R., Campoverde Aguirre, R., Coello-Montecel, D., Ochoa Pacheco, P., & Paredes-Aguirre, M.I. (2021). The Influence of Work-Family Conflict on Burnout during the COVID-19 Pandemic: The Effect of Teleworking Overload. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10302. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>
- Beal, D.J., Weiss, H.M., Barros, E., & MacDermid, S.M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054-1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>

- Beckel, J.L.O., & Fisher, G.G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Belle, S.M., Burley, D.L., & Long, S.D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76-96. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x>
- Biron, M., Casper, W.J., & Raghuram, S. (2022). Crafting telework: A process model of need satisfaction to foster telework outcomes. *Personnel Review*, ahead-of-print. <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>
- Buchan, N.R., Croson, R.T.A., & Dawes, R.M. (2002). Swift Neighbors and Persistent Strangers: A Cross-Cultural Investigation of Trust and Reciprocity in Social Exchange. *American Journal of Sociology*, 108(1), 168-206. <https://doi.org/10.1086/344546>
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- 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>
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., & Ghislieri, C. (2020). Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands-Resources and Recovery Model in Emergency Telework. *Social Sciences*, 9(11), 196. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). When more is less: An examination of the relationship between hours in telework and role overload. *Work*, 48(1), 91-103. <https://doi.org/10.3233/WOR-141858>
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6519. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186519>
- Even, A. (2020). The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees. *SSRN Electronic Journal*, 1-31. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3543122>
- Fonner, K.L., & Roloff, M.E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- 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>
- Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galletta, M., Portoghese, I., Melis, P., Gonzalez, C.I.A., Finco, G., D'Aloja, E. et al. (2019). The role of collective affective commitment in the relationship between work-family conflict and emotional exhaustion among nurses: a multilevel modeling approach. *BMC Nursing*, 18(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s12912-019-0329-z>

- Golden, T.D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Golden, T.D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255-269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guilbert, L., Vayre, E., Priolo, D., Samatan, A., & Blanchet, C. (2022). Télétravail en temps de crise, engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie professionnelle : le rôle de l'ajustement au télétravail et de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Pratiques Psychologiques*, 28(3), 137-156. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.02.002>
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- 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>
- He, H., & Brown, A.D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Heiligensetzer, S.A., Schmittlutz, T.H., & Carbon, C.-C. (2021). Creativity and Complexity: Creative Solutions are Complex and Need Time. *Art & Perception*, 9(1), 21-45. <https://doi.org/10.1163/22134913-bja10010>
- Hernández-Torrano, D., & Ibrayeva, L. (2020). Creativity and education: A bibliometric mapping of the research literature (1975-2019). *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100625. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100625>
- Hobfoll, S.E., & Lilly, R.S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(199304\)21:2](https://doi.org/10.1002/1520-6629(199304)21:2)
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hu, X. (Judy), & Subramony, M. (2022). Disruptive pandemic effects on telecommuters: A longitudinal study of work-family balance and well-being during COVID-19. *Applied Psychology*, 71(3), 807-826. <https://doi.org/10.1111/apps.12387>
- Hunton, J.E., & Norman, C.S. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment (Retracted). *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90. <https://doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67>
- Hur, W.-M., Moon, T., & Jun, J.-K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302-315. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2014-0342>
- 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)
- Jamal, M.T., Anwar, I., Khan, N.A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293-319. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>

- Jaskyte, K., Butkevičienė, R., Danusevičienė, L., & Jurkuvienė, R. (2020). Employees' Attitudes and Values toward Creativity, Work Environment, and Job Satisfaction in Human Service Employees. *Creativity Research Journal*, 32(4), 394-402. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821160>
- Johns, R. (2005). One Size Doesn't Fit All: Selecting Response Scales For Attitude Items. *Journal of Elections, Public Opinion & Parties*, 15(2), 237-264. <https://doi.org/10.1080/13689880500178849>
- Jostell, D., & Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work*, 60(3), 475-483. <https://doi.org/10.3233/WOR-182748>
- Kalra, A., Agnihotri, R., Talwar, S., Rostami, A., & Dwivedi, P.K. (2021). Effect of internal competitive work environment on working smart and emotional exhaustion: the moderating role of time management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(2), 269-280. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0094>
- Kaluza, A.J., & van Dick, R. (2022). Telework at times of a pandemic: The role of voluntariness in the perception of disadvantages of telework. *Current Psychology*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03047-5>
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657-690. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.657>
- Kim, T., Mullins, L.B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kline, R.B. (1998). Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16(4), 343-364. <https://doi.org/10.1177/073428299801600407>
- Kocak, D., Ozdemir, S., & Kerse, G. (2018). Does The Perception of Job Insecurity Bring Emotional Exhaustion The Relationship between Job Insecurity, Affective Commitment and Emotional Exhaustion. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 651-663. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.129>
- Lam, L., & Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 321-340. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0036>
- Lapierre, L.M., van Steenbergen, E.F., Peeters, M.C.W., & Kluwer, E.S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804-822. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12), 1609-1631. <https://doi.org/10.1177/0018726711424229>
- Lautsch, B.A., Kossek, E.E., & Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Žiedelis, A. (2022). Pressed to overwork to exhaustion? The role of psychological detachment and exhaustion in the context of teleworking. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X2210951. <https://doi.org/10.1177/0143831X221095111>
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (2022). Telecommuting and gender inequalities in parents' paid and unpaid work before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Marriage and Family*, 84(1), 230-249. <https://doi.org/10.1111/jomf.12810>
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>

- Mazzetti, G., Schaufeli, W.B., Guglielmi, D., & Depolo, M. (2016). Overwork climate scale: Psychometric properties and relationships with working hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 880-896. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0100>
- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D., & Wilson, N. (2014). “Home is at work and work is at home”: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication. *Work*, 48(1), 117-126. <https://doi.org/10.3233/WOR-141860>
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Montag, T., Maertz, C.P., & Baer, M. (2012). A Critical Analysis of the Workplace Creativity Criterion Space. *Journal of Management*, 38(4), 1362-1386. <https://doi.org/10.1177/0149206312441835>
- 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>
- Nayak, S., & Pandit, D. (2021). Potential of telecommuting for different employees in the Indian context beyond COVID-19 lockdown. *Transport Policy*, 111, 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.07.010>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 4418. <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J.M. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(2), 103-113. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a12>
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Peters, P., & van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430-447. <https://doi.org/10.1080/09585190601167730>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Popaitoon, P. (2022). Integrative work design for telework practices: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0327>
- Posig, M., & Kickul, J. (2004). Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion. *Women in Management Review*, 19(7), 373-386. <https://doi.org/10.1108/09649420410563430>
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/014920630102700309>
- Rubino, C., Volpone, S.D., & Avery, D.R. (2013). Burnout on Mars and Venus: exploring gender differences in emotional exhaustion. *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), 74-93. <https://doi.org/10.1108/17542411311303220>

- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2000). Exposure to information technology and its relation to burnout. *Behaviour & Information Technology*, 19(5), 385-392. <https://doi.org/10.1080/014492900750000081>
- Santiago-Torner, C. (2021). Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91, 1-32. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>
- 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>
- Sardeshmukh, S.R., Sharma, D., & Golden, T.D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- 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>
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C.Y., & Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General Survey. En C. Maslach, S.E. Jackson y M.P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3rd ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Scheibe, S., de Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1762. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031762>
- Shalley, C.E., & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Sharma, J., & Dhar, R.L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161-182. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Shih, S.-P., Jiang, J.J., Klein, G., & Wang, E. (2011). Learning demand and job autonomy of IT personnel: Impact on turnover intention. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2301-2307. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.07.009>
- Sun, S., Wang, N., Zhu, J., & Song, Z. (2020). Crafting job demands and employee creativity: A diary study. *Human Resource Management*, 59(6), 569-583. <https://doi.org/10.1002/hrm.22013>
- Tabieh, A.A., Al-Hileh, M.M., Abu Afifa, H.M., & Abuzagha, H.Y. (2021). The Effect of Using Digital Storytelling on Developing Active Listening and Creative Thinking Skills. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 13-21. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.13>
- Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103411. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103411>
- Ten Brummelhuis, L.L., & Bakker, A.B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Thanacoody, P.R., Newman, A., & Fuchs, S. (2014). Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: The role of emotional exhaustion and disengagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1841-1857. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860389>
- Torner, C.S. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1), 1-23. <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>

- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.5465/256928>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective Commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117. <https://doi.org/10.1177/0149206314559779>
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

Intangible Capital, 2023 (www.intangiblecapital.org)



Article's contents are provided on an Attribution-Non Commercial 4.0 Creative commons International License. Readers are allowed to copy, distribute and communicate article's contents, provided the author's and Intangible Capital's names are included. It must not be used for commercial purposes. To see the complete license contents, please visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.