



# Liderazgo ético y teletrabajo; el rol mediador de la autonomía laboral, la autoeficacia y un clima ético benevolente

*Ethical leadership and teleworking; The mediating role of work autonomy, self-efficacy, and a benevolent ethical climate*

Carlos Santiago-Torner\*

Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya, España

Recibido el 23 de enero de 2024; aceptado el 4 de abril de 2024  
Disponible en Internet el: 11 de abril de 2024

## Resumen

El propósito de este estudio es determinar cómo el liderazgo ético influye sobre el teletrabajo y si la autonomía laboral, la autoeficacia y un clima ético benevolente explican esta asociación. El objeto de la investigación es el Sector Eléctrico Colombiano. La muestra está constituida por 273 hombres y 175 mujeres con estudios universitarios, el análisis estadístico se realiza a través de un proceso de mediación múltiple. Los resultados muestran que el liderazgo ético se relaciona proactivamente con los beneficios potenciales del teletrabajo a través del efecto causal de las tres variables mediadoras. El líder ético transfiere confianza, equilibrio y apoyo lo que repercute en la capacidad del seguidor para utilizar sus criterios de forma autónoma y afrontar obstáculos con una alta autoeficacia. Asimismo, el líder ético cuando progresa a través de un clima que tiene como máxima consideración el interés por el grupo es fácil que, además de limitar el estrés laboral, influya significativamente en el eje trabajo/familia, en la igualdad de género, en la retención del personal clave o en la reducción del absentismo laboral que son algunos beneficios potenciales asociados al teletrabajo. En conclusión, la autogestión eficiente cuando se une con un hábitat de conductas morales que tiene en cuenta los intereses de grupo y la responsabilidad social ajusta al líder ético con las ventajas de un entorno virtual de trabajo.

---

\* Autor para correspondencia

Correo electrónico: [carlos.santiago@uvic.cat](mailto:carlos.santiago@uvic.cat) (C. Santiago-Torner).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.5428>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

*Código JEL:* M10, J01, J20, J21, J24

*Palabras clave:* liderazgo ético; autonomía laboral; autoeficacia; clima ético benevolente; teletrabajo; ética

## Abstract

The purpose of this study is to determine how ethical leadership influences telework and whether job autonomy, self-efficacy, and a benevolent ethical climate explain this association. The object of the investigation is the Colombian Electricity Sector. The sample is made up of 273 men and 175 women with university studies, the statistical analysis is carried out through a multiple mediation process. The results show that ethical leadership is proactively related to the potential benefits of teleworking through the causal effect of the three mediating variables. The ethical leader transfers confidence, balance, and support, which affects the follower's ability to use their criteria autonomously and face obstacles with high self-efficacy. Likewise, when the ethical leader progresses through a climate that takes interest in the group as the highest consideration, it is easy for, in addition to limiting work stress, to significantly influence the work/family axis, gender equality, retention of key personnel or in the reduction of work absenteeism, which are some potential benefits associated with teleworking. In conclusion, efficient self-management when coupled with a habitat of moral conduct that takes into account group interests and social responsibility adjusts the ethical leader with the advantages of a virtual work environment.

*JEL Code:* M10, J01, J20, J21, J24

*Keywords:* ethical leadership; work autonomy; self-efficacy; benevolent ethical climate; teleworking; ethics

---

## Introducción

Colombia está inmersa en un escenario altamente volátil donde la inflación es la más alta de los últimos veintidós años. Las nuevas expectativas gubernamentales, de transición energética, y las políticas internas agresivas han generado una profunda incertidumbre que ha debilitado la economía del país. Además, la complejidad social, marcada por el trabajo informal y un incremento de la violencia, configuran un futuro ambiguo que obliga a las organizaciones a buscar respuestas mediante una gestión ética que es del todo necesaria. Probablemente, un liderazgo que se desplaza a través de un comportamiento creíble es el adecuado para afrontar una etapa en la que el teletrabajo seguirá siendo una opción laboral crítica (Martin et al., 2022). De hecho, las políticas estatales promovidas desde el año 2022 buscan que el país deje de usar carbón, petróleo y gas a favor de energías totalmente limpias, lo que supone una inversión cercana a los 34.000 millones de dólares. En ese sentido, el Sector Eléctrico Colombiano está desorientado pues desconoce su papel real en toda esta transformación y si el teletrabajo será la mejor forma de organización laboral para afrontar desafíos que necesitan apoyarse en conductas éticas.

En esta fase, el líder adquiere un papel primordial en la difusión ética organizacional y en cultivar unos principios morales que traspasen el marco estrictamente institucional (Wen et al., 2021). Por esa razón, el liderazgo ético, que se caracteriza por preservar los derechos de sus seguidores, es idóneo para influir en políticas que mejoren la autoestima y el sentido de responsabilidad del Sector Eléctrico

respecto a las necesidades sociales del país (Páez y Salgado, 2016). De hecho, la aceptación de las capacidades personales (autoestima) es un elemento regulador del clima laboral ya que es clave para poder afrontar con éxito ciertas situaciones estresantes bajo un marco de compromiso ético. Una persona con baja confianza en sí misma difícilmente puede afrontar un conflicto ético sin ceder a las presiones contextuales de un sector que está en un proceso de cambio constante y su mirada es claramente social. Por lo tanto, el empleado necesita centrar su energía hacia los cambios que requiere la comunidad a través de un clima de confianza y aceptación en el que los valores, personales e institucionales, tengan una misma dirección y esto posibilite dar un valor especial a la igualdad, autonomía y respeto por el bienestar de las personas (Santiago-Torner y Rojas-Espinosa, 2021).

Por otra parte, el Sector Eléctrico Colombiano promueve una iniciativa desde el año 2015 que busca afrontar las principales debilidades encontradas a partir del principio 10 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Entre ellas, destaca un estilo de liderazgo ético que impulse todos los criterios institucionales para neutralizar cualquier tipo de soborno, a través de mapas de riesgo, control de lavado de activos o prevención en las restricciones para la libre competencia. En ese sentido, el noveno foro de ética del Sector Eléctrico Colombiano, que inició en mayo/2021, puso de manifiesto la necesidad realizar cambios significativos en tres direcciones; por un lado, seleccionar a las personas a través de criterios de integridad moral, en segundo lugar que el liderazgo y los climas éticos sean las líneas prioritarias por las cuales transite y crezca toda la industria eléctrica del país. Por último, evaluar si el líder ético, por sus características, tiene la capacidad de potenciar el teletrabajo y sus beneficios asociados. En realidad, el Sector Eléctrico Colombiano es singular pues su fuerza de trabajo está configurada por profesionales con una alta formación académica. Esta teórica ventaja competitiva puede ser clave para la adaptación a un entorno virtual de trabajo. De hecho, las alternativas laborales descentralizadas buscan empleados lo suficientemente autónomos para amplificar sus virtudes. El empleado con alta formación suele afrontar tareas complejas, que necesitan cierta independencia, para agilizar los procesos y que los conocimientos técnicos sean un factor diferencial.

En ese sentido, el líder ético es importante y se diferencia de otros estilos de liderazgo al mostrar una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interindividuales (Brown, 2005) que pueden impulsar las capacidades individuales de los profesionales con una fuerte formación académica. De hecho, el líder ético se comunica con el seguidor buscando construir un clima de seguridad emocional, basado en conductas democráticas y relaciones de confianza, que amortigua cualquier presión para agilizar los procesos sin la responsabilidad ética indispensable. La seguridad psicológica es un estado emocional en el que los empleados afirman sus niveles de confianza. Este contexto positivo permite al trabajador tener la libertad de ofrecer diferentes puntos de vista, admitir errores y asumir que la discrepancia es parte del crecimiento personal. De hecho, la seguridad psicológica

potencia las relaciones empáticas pues reduce el temor para poder comprender y compartir los sentimientos con los demás. En esa dirección, la compasión está estrechamente relacionada con la empatía pues busca intencionalmente disminuir el sufrimiento humano a través de la cercanía y del apoyo frente a situaciones difíciles. El líder ético es clave en todos estos procesos (Mahsud et al., 2010). Además, el líder ético influye intencionalmente en la promoción de principios morales al convertirse en un ejemplo a seguir, creíble y alcanzable (Aftab et al., 2022). Por lo tanto, la influencia del líder ético puede que sea más visible en profesionales que por su formación están más abiertos a desarrollar sus competencias emocionales a través de cierta libertad para tomar decisiones.

Desde este punto de vista, el líder ético transfiere gran parte de la importancia del proceso productivo al seguidor, delegando la capacidad de autogestión necesaria en entornos virtuales de trabajo (Lyttelton et al., 2020). En realidad, este tipo de liderazgo influye y dinamiza el clima laboral con métodos que se fundamentan en la credibilidad, las relaciones de afecto, el trato justo y la integridad (Babalola et al., 2018). Por ese motivo, repercute positivamente en el teletrabajo pues otorga al seguidor un papel principal para que pueda desarrollar sus competencias en un ambiente autónomo donde es posible perfeccionar su desempeño (Shafique et al., 2019). Al mismo tiempo, evita la excesiva regulación emocional del seguidor favoreciendo una interacción honesta y una realimentación en doble dirección que detienen un posible agotamiento asociado a las demandas del teletrabajo (Lee et al., 2021). Por todo ello, el liderazgo ético ayuda a resguardar los recursos del seguidor disminuyendo las intenciones de rotación o el absentismo laboral (Shapira-Lishchinsky y Raftar-Ozery, 2018).

En un sentido parecido, existen variables que facilitan la relación entre el liderazgo ético y el teletrabajo. Es decir, explican de forma minuciosa el cómo y el por qué se produce su asociación. En concreto, este estudio se enfoca en tres elementos mediadores: la autonomía laboral, la autoeficacia y un clima ético benevolente.

El líder ético motiva al seguidor para que explore la configuración de su puesto laboral y plantee una reorganización donde pueda progresar con naturalidad y de forma completamente autónoma (Santiago Torner, 2022a). De hecho, el ser autónomo tiene un fuerte impacto en las actitudes positivas del seguidor, lo que reduce el estrés, incrementa el compromiso y mejora el desempeño (Ilyas et al., 2020). En esa dirección, la no dependencia de un control externo concluye en una mayor autoeficacia (Kang y Zhang, 2020). En realidad, la autonomía y la autoeficacia, vinculadas con un factor contextual percibido como es un clima ético, favorecen los vínculos de confianza y reafirman los valores morales de seguidor (Li et al., 2022).

El liderazgo ético reestructura los logros y las decepciones del trabajador; de tal forma, que los convierte en una fuente de aprendizaje y autoconfianza. Por lo tanto, la confianza en sí mismo y en el entorno, motivan al empleado y cambian su percepción de autoeficacia, facilitando que sea más constante

y competente al afrontar nuevos retos (Aftab et al., 2022). De hecho, la autoeficacia actúa en el empleado como una herramienta de buena gestión y esa capacidad es esencial en el teletrabajo (Mihalca et al., 2021). Por último, la autoeficacia, además de sugerir posturas individuales, también se ajusta con el comportamiento y las creencias aprendidas por el seguidor; por eso, la autoeficacia, el liderazgo ético y el clima que los envuelve comparten rasgos específicos y configuran parte de la integridad del empleado (Wen et al., 2021).

La postura ética del gerente ejerce un papel crucial en el desarrollo de un clima moral para los integrantes de la organización (Demirtas y Akdogan, 2015). Desde luego, el líder ético tiene entre sus funciones principales influir en el seguidor. En ese sentido, tanto la responsabilidad social como la imagen institucional son decisivas desde una óptica de dirección transparente (Javed et al., 2018). Por eso, la actitud del líder ético impulsa una cultura que apoya y fomenta los comportamientos morales (Shafique et al., 2019).

Desde ese punto de vista, un clima ético se torna una ventaja competitiva y es parte de un avance organizacional sostenible (Demirtas y Akdogan, 2015). Un entorno laboral definido a través de actitudes morales y una percepción psicológica predominante de contenido ético, constituye la estructura sociocultural de un clima justo, íntegro y benévolo (Teng et al., 2020). Además, el teletrabajo apunta no sólo a un mejor equilibrio de la vida laboral sino también a un medio ambiente sostenible y a la inclusión de personas vulnerables (Dima et al., 2019). Por consiguiente, tiene fuertes implicaciones con el interés de grupo o la responsabilidad social empresarial; es decir, con un clima ético benevolente (Gates et al., 2021; Kimata y Takahashi, 2022).

La temática analizada, tal y como se ha explicado con anterioridad, nace dentro de las jornadas anuales que promueve el Sector Eléctrico Colombiano y específicamente en el fórum de transparencia ética que tuvo lugar en mayo del año 2021. Esta iniciativa, emprendida por un conjunto de empresas e instituciones eléctricas, busca combatir la corrupción desde y para el Sector Eléctrico Colombiano. En ese sentido, existen dudas de la influencia que puede tener una gestión ética dentro de un entorno virtual de trabajo y también que factores pueden dinamizar esta relación. Por tanto, este estudio tiene como objetivo identificar cómo un estilo de liderazgo ético se relaciona, en términos de posibles ventajas, con el teletrabajo y sus beneficios. Para ese cometido, se utilizan tres constructos mediadoras que son la autonomía laboral, la autoeficacia y un clima ético benevolente.

Esta investigación pretende llenar múltiples vacíos de conocimiento y es original desde diferentes puntos de vista. En primer lugar, el papel del liderazgo dentro de un entorno virtual de trabajo (E-Leadership) es una cuestión poco analizada (Contreras et al., 2020). De hecho, sólo Lee (2009) evalúa; específicamente, al liderazgo ético dentro de un contexto laboral en línea (E-ethical leadership). En segundo lugar, el vínculo entre liderazgo ético y autonomía laboral (Dhar, 2016); autoeficacia (Ilyas et

al., 2020) o clima ético (Demirtas y Akdogan, 2015) se han estudiado; sin embargo, un modelo conceptual que integre a las tres variables y explique de forma significativa la relación entre el líder ético y los beneficios asociados al teletrabajo es totalmente original lo que puede representar un importante avance para poder entender de qué forma el liderazgo ético se relaciona con los teóricos beneficios que tiene el teletrabajo y bajo qué circunstancias es más efectiva su intervención.

## **Marco teórico**

### *Liderazgo ético y teletrabajo*

Algunos autores sugieren que la combinación de integridad, estándares éticos y trato justo con los empleados son las piedras angulares del liderazgo ético (Brown et al., 2005). De hecho, la propuesta de este estilo de gestión busca intencionalmente una conducta ética que desemboque en una responsabilidad compartida lo que de alguna forma lo aleja de otras iniciativas como, p. ej., el liderazgo de servicio, el espiritual o el auténtico. Sin embargo, el esquema conceptual de un líder ético incluye diferentes valores que pueden ser relevantes y que posiblemente no se han considerado detenidamente. P. ej., principios y convicciones como el altruismo, la compasión, la honestidad, la equidad, el servicio, la justicia y la comprensión son aspectos que probablemente no se miden de forma adecuada, lo que genera una confusión teórica y en sí mismo es una fuerte limitación sobre su conceptualización exacta. La noción de ética asociada al liderazgo tendría sus inicios, finalizando la década de los sesenta, mediante el estudio descriptivo del comportamiento moral de los gerentes realizado por Raymond Baumhart (1969).

Sin embargo y a pesar de sus limitaciones, el líder ético tiende a preocuparse por el bienestar y el autodesarrollo de su seguidores. En ese sentido, el teletrabajo presenta una diversidad de alternativas para que el empleado pueda equilibrar su vida profesional y personal optimizando, al mismo tiempo, tanto su capacidad de adaptación temporal como espacial (Martin et al., 2022). No obstante, el líder ético necesita influir en el seguidor, desde una perspectiva de conducta moral, para que la relación de reciprocidad que establece el teletrabajo sea efectiva (Wen et al., 2021). De hecho, el líder ético tiene en cuenta al empleado y preserva tanto sus derechos como el marco legal que lo protege (Markey et al., 2021). Por lo tanto, el seguidor toma conciencia del valor del trabajo en sí mismo y del interés sincero que tiene el líder para mejorar sus condiciones de vida, lo que se traduce en una mayor responsabilidad y en la sensación compartida de un contexto laboral justo, íntegro y marcado por las relaciones de confianza (Lyttelton et al., 2020). En realidad, el marco natural que proporciona el teletrabajo impulsa las características del líder ético que se inclina por transmitir al seguidor una gran sensación de autonomía junto con una comunicación genuina que ajusta favorablemente tanto su desempeño como su compromiso

(Shafique et al., 2019). Además, el liderazgo ético tiende a resolver algunas desventajas asociadas al teletrabajo, como por ejemplo la falta de apoyo o la fragilidad en el trabajo cooperativo (Wen et al., 2021). Desde luego, el estilo de liderazgo ético se orienta hacia la cohesión mediante un trato benévolo y moral que incentiva la confianza mutua dentro de un equipo de trabajo, es decir, busca una afinidad entre los resultados y el bienestar colectivo (Özşungur, 2020). Por último, el líder ético mediante una comunicación horizontal influye y apoya al seguidor. Desde luego, la comunicación empática y efectiva amortigua efectos no deseados del teletrabajo como el aislamiento y se convierte en un transmisor eficaz de valores éticos (Babalola et al., 2018). A partir de estos hallazgos se propone la siguiente hipótesis: Hipótesis 1: El liderazgo ético se asocia significativamente con los beneficios potenciales del teletrabajo.

### *Liderazgo ético, autonomía laboral, autoeficacia y teletrabajo*

El liderazgo ético busca que el seguidor tenga el mayor número de oportunidades para explorar y diseñar de una forma óptima su puesto de trabajo (Shafique et al., 2019). De hecho, el líder ético otorga el suficiente poder al empleado para que decida autónomamente el orden en que abordará la mayoría de sus tareas, lo que facilita una conducta responsable (Dhar, 2016). El líder ético transmite indicadores corporativos, en forma de principios y expectativas, que afianzan la competencia del empleado y desarrollan un sentido autónomo de control que le permiten utilizar sus propios criterios (Kalshoven et al., 2013). Por lo tanto, el líder ético construye un marco de opciones para que el seguidor pueda delimitar, de forma autónoma y voluntaria, las actividades laborales más viables para alcanzar los objetivos organizacionales (Liu et al., 2020). Además, el líder ético deposita en el seguidor algo tan valioso como es su confianza lo que fortalece la relación líder/miembro y repercute activamente en unos márgenes de autonomía no tradicionales. Desde luego, la confianza es el elemento clave que armoniza las relaciones dentro de un contexto virtual de trabajo (Contreras et al., 2020).

En un sentido parecido, el liderazgo ético orienta las actitudes positivas del seguidor hacia las tareas diarias, de tal forma que pueda integrar sus logros y decepciones como una fuente de crecimiento y autoconfianza (Ashfaq et al., 2021). De hecho, la capacidad para poder identificar comportamientos y emociones fortalece al individuo y le permite transformar conductas frágiles en estados de ánimo que reafirman su confianza para lograr los objetivos deseados (Walumbwa et al., 2011). De forma natural la confianza transfiere al seguidor las competencias, de adaptación y reacción, necesarias para afrontar obstáculos con una alta autoeficacia (Ilyas et al., 2020). En líneas generales, el líder ético transfiere sentimientos de equilibrio, apoyo y respeto que inducen un mayor compromiso en el seguidor, lo que tiende a proyectar respuestas optimistas y eficientes (Aftab et al., 2022). Por lo tanto, la autoeficacia se torna un recurso imprescindible, y más en entornos virtuales de trabajo, que influye en el bienestar del

empleado a través de actitudes resilientes que le permiten abordar con éxito las cargas laborales sin agotarse (Mihalca et al., 2021). Además, Ilyas et al., (2020), apoyándose en la teoría del aprendizaje social actualizada por Bandura et al. (2001), consideran que el líder ético actúa como un factor contextual que ayuda a ajustar la autoeficacia del seguidor. Por consiguiente, el líder ético estimula el amor propio, las actitudes dinámicas y el enfoque moral a través de una identidad fundamentada en valores que permite a los seguidores ser más autoeficaces en un escenario, como el teletrabajo, que se caracteriza por una gran autonomía (Aftab et al., 2022). En consecuencia, se plantean las siguientes hipótesis: Hipótesis 2: La autonomía laboral media significativamente la relación entre liderazgo ético y los beneficios potenciales del teletrabajo.

Hipótesis 3: La autoeficacia media significativamente la asociación entre liderazgo ético y los beneficios potenciales del teletrabajo.

### *Liderazgo ético, clima ético benevolente y teletrabajo*

La responsabilidad social se ha convertido en una necesidad empresarial que vincula identidad corporativa con transparencia en la gestión (Demirtas y Akdogan, 2015). Por lo tanto, los valores asociados al líder ético son críticos para construir un escenario laboral que influya positivamente en los miembros de la organización a través de perspectivas morales (Markey et al., 2021). De hecho, estudios recientes demuestran el efecto positivo del liderazgo ético sobre los comportamientos prosociales (Arshad et al., 2021). En la práctica, el liderazgo ético tiene como función principal el poder trascender; es decir, tener la capacidad de gestionar cambios efectivos con acciones individuales y vínculos de confianza que se conviertan en modelos inspiradores para el empleado (Brown et al., 2005). Desde luego, el liderazgo ético tiene un papel central cuando una organización quiere desarrollar una cultura en la que sus políticas y valores se fundamentan en estándares de rectitud e integridad (Shafique et al., 2019). En ese sentido, un clima de trabajo ético se hace posible cuando el empleado percibe una disposición moral significativa y persistente en los métodos y acciones organizacionales (Demirtas y Akdogan, 2015). Desde ese punto de vista, el líder ético es una condición indispensable para que una organización se desarrolle a través de modelos morales. No obstante, tanto el hábitat social y cultural como la estructura organizacional son otros factores determinantes en la construcción de un clima ético (Victor y Cullen, 1988). En ese sentido, los climas éticos se constituyen a través de dimensiones que pueden ser compatibles o no con el liderazgo ético. P. ej., el clima ético de principios está guiado por la ética personal junto con reglas y procedimientos como el sistema legal vigente. En cambio, el clima ético egoísta tiende a tomar decisiones sin tener en cuenta las consecuencias; es decir, prioriza el interés personal y el empresarial por encima de cualquier otra consideración. Por estas razones, el Sector Eléctrico Colombiano, que es esencialmente solidario, se



fija en el clima ético benevolente. Este tipo de clima antepone la preocupación por los demás a través de una fuerte responsabilidad social corporativa que es afín con el liderazgo ético y con el cuidado individual que persigue, desde un inicio, el teletrabajo (Contreras et al., 2020).

En esa dirección, el líder ético se convierte en un indicador institucional que emite señales constantes, a modo de filtros interpretativos, que ayudan a difundir las políticas y procedimientos que tienden a establecer una conducta ética en la organización (Ouakouak et al., 2020). En concreto, el líder ético influye desde una perspectiva solidaria; o sea, con una clara preocupación por el bienestar tanto de los seguidores como de todos los miembros de la sociedad en general (Blome y Paulraj, 2013). Por ese motivo, el líder ético actúa a modo de autoridad ideológica que busca entender los efectos del comportamiento organizacional a través de la benevolencia; es decir, analiza las consecuencias y no las intenciones (Ilyas et al., 2020). Por lo tanto, hay una clara afinidad entre las características del líder ético y un clima benevolente (Demirtas y Akdogan, 2015).

Al mismo tiempo, el liderazgo ético, un clima benevolente y el teletrabajo convergen desde diferentes puntos de vista. En ese sentido, el liderazgo ético es personal y social; en consecuencia, establece relaciones cercanas con el seguidor lo que tiene un efecto significativo en sus seguridad psicológica (Markey et al., 2021). Además, el líder ético incentiva los vínculos de confianza a través de la amistad en el lugar de trabajo, lo que también es parte esencial de un clima ético benevolente (Kimata y Takahashi, 2022). Asimismo, el teletrabajo ha afianzado, a raíz de la pandemia Covid-19, las relaciones de amistad laborales con una clara identificación de los empleados con un contexto inestable y su efecto sobre cada uno de los grupos familiares que configuran las organizaciones (Gates et al., 2021).

Por otro lado, el clima ético benevolente impulsa las iniciativas voluntarias de responsabilidad social pues está centrado en la comunidad y sus intereses (Blome y Paulraj, 2013). A tal efecto, la postura ética del líder influye significativamente en la percepción de responsabilidad social que pueda tener el subordinado. De hecho, el líder ético se involucra frecuentemente en actividades institucionales socialmente responsables (Tourigny et al., 2019). No obstante, el seguidor sólo asume riesgos y tiene un desempeño superior cuando considera que las decisiones corporativas son justas y tienen en cuenta, no sólo a la organización, sino a todas las partes interesadas (Metwally et al., 2021). Por lo tanto, la confianza en la organización es decisiva para que el comportamiento del seguidor esté alineado con un estilo de liderazgo y un clima benévolo, ambos éticos (Tourigny et al., 2019). Además, los dos últimos años han sido claves para acercar al teletrabajo hacia políticas socialmente responsables. El teletrabajo ha incentivado las relaciones de confianza a través de una reducción de las medidas formales de control, lo que mejora el eje trabajo-familia y compromete de una forma responsable al seguidor (Metwally et al., 2021).

Asimismo, el líder ético tiene una clara predisposición hacia ciertos beneficios, acciones y resultados que integran a todos los miembros de la comunidad (Sharma et al., 2019). De hecho, el líder ético se caracteriza por una orientación manifiesta hacia la mejora del contexto organizacional y que el interés de grupo pase a ser un enfoque sostenible a largo plazo (Lumpkin y Achen, 2018). Desde luego, el contexto organizacional es el factor clave que influye en la toma de decisiones éticas así como en el comportamiento orientado hacia la comunidad y el interés de grupo que un clima ético benevolente prioriza (Blome y Paulraj, 2013). Por último, el teletrabajo, a raíz de la crisis provocada por el Covid-19, ha impulsado los intereses colectivos y los comportamientos cooperativos mediante una fuerte identidad organizacional (Kimata y Takahashi, 2022). Para concluir, los modelos laborales cuya estrategia se fundamenta en la autonomía laboral y la autoeficacia fomentan la satisfacción entre los empleados. Además, facilitan las relaciones de cercanía y que estas fortalezcan el interés de grupo y la amistad entre sus integrantes (Demir et al., 2011). Por lo tanto, se plantea esta hipótesis: Hipótesis 4: Un clima ético benevolente media significativamente la asociación entre liderazgo ético y los beneficios potenciales del teletrabajo.

## **Metodología**

### *Tipo de estudio*

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

### *Participantes*

La muestra fue de 448 trabajadores profesionales que están vinculados a seis organizaciones diferentes del Sector Eléctrico Colombiano. El cálculo de la muestra se hizo de forma probabilística por conglomerados con un nivel de confianza del 95%. Sampieri (2018) considera que las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transversales y específicamente en los que se pretende hacer una estimación de variables correlacional-causal. Se eligió intencionalmente un muestreo por conglomerados, también conocido como muestreo por racimos o clusters. El Sector Eléctrico Colombiano tiene encapsuladas la mayoría de las unidades de muestreo en determinados lugares geográficos. Por lo tanto, los clusters o racimos fueron las cinco ciudades con más relevancia del país, en

proporciones parecidas, según la estimación del sector estudiado. Se utilizó el programa informático Stats iq™ vs. 202. Al igual que el programa informático SPSS se utiliza para diferentes análisis estadísticos generales; sin embargo, el Stats iq™ tiene unas características únicas para cálculo de muestras que el SPSS no posee. La distribución que se obtuvo fue la siguiente, 273 hombres y 175 mujeres. De los encuestados, 8 teletrabajan un día por semana, 3 hombres (.67%) – 5 mujeres (1.12%); 137 dos días por semana, 91 hombres (20.31%) – 46 mujeres (10.27%); 100 tres días por semana, 66 hombres (14.73%) – 34 mujeres (7.59%); 72 cuatro días por semana, 39 hombres (8.71%) – 33 mujeres (7.37%); 131 cinco días por semana, 74 hombres (16.52%) – 57 mujeres (12.72%). Además, 314 personas (70%) consideran que su jornada se ha extendido teletrabajando. Por franjas de edad 84 (18.8%) tienen entre 18 y 29 años; 164 (36.6%) entre 30 y 39 años; 119 (26.6%) entre 40 y 49 años; 69 (15.4%) entre 50 y 59 años; 12 (2.6%) entre 60 y 69 años. Respecto a la estabilidad laboral 280 (62.5%) tienen una antigüedad superior a los 4 años. 188 (42%) no tienen hijos y el 100% han cursado estudios universitarios; entre ellos, 257 (57.46%) tienen formación de postgrado.

### *Instrumentos*

**Liderazgo ético:** Se valora con la escala unidimensional sugerida por Brown et al. (2005) integrada por 10 preguntas y una confiabilidad de .94. Usada por Sharma et al., (2019) a través de una escala likert de 7 puntos y un Alfa de Cronbach de .91 Se mide el concepto de liderazgo institucional y su vínculo con actitudes éticas, en función de que sus conductas, interacciones y comunicación transmitan confianza al seguidor.

**Autonomía Laboral:** Se emplea la escala unidimensional propuesta por Spreitzer (1995) compuesta por 3 preguntas y una confiabilidad de .72. Utilizada por Kalshoven et al. (2013) mediante una escala likert de seis puntos y un Alfa de Cronbach de .79. Se evalúa el control que tiene el seguidor sobre las tareas que desempeña y su capacidad para poder decidir de forma independiente.

**Autoeficacia:** Se mide a través de una escala unidimensional formulada por Schaufeli et al. (1996) integrada por 6 preguntas y una confiabilidad de .74. Se utiliza inicialmente con una escala likert de 7 puntos. Aplicada por Salanova y Schaufeli (2000) con la misma escala y una confiabilidad de .78. Se evalúa la opinión del seguidor respecto a sus capacidades y si son suficientes para conseguir los objetivos esperados.

**Clima Ético Benevolente:** Se emplea parte de la escala multidimensional planteada por Victor y Cullen (1988). Utilizando la dimensión número 1, que es el centro de análisis, donde cohabitan lo individual, lo local y lo cosmopolita junto con el criterio moral benevolente perteneciente a la dimensión número 2. Compuesta por 11 ítems en 3 subescalas: (1). Amistad (3 preguntas) con un alfa de Cronbach

de .58. (2). Interés de grupo o equipo (4 preguntas) con un alfa de Cronbach de .75 y (3). Responsabilidad social (4 preguntas) con un alfa de Cronbach de .84. Se evalúa la forma de perfeccionar el interés general de toda la comunidad organizacional. Escala utilizada por Santiago-Torner (2023c) a través de una escala likert de 6 puntos y una consistencia interna de .88. La escala inicial usa 5 puntos likert y evidencia un alfa de Cronbach global de .85.

Teletrabajo: Escala unidimensional diseñada por Illegems et al. (2001), compuesta por 11 preguntas y un Alfa de Cronbach de .90. Aplicada por Santiago-Torner et al. (2023a, 2023b) o Santiago Torner (2023e, 2023f) con una consistencia interna de .87. Se miden los potenciales aspectos positivos que tiene el teletrabajo.

### *Procedimiento*

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

La línea de tiempo fue la siguiente. En mayo del año 2021 se presentó el proyecto de investigación frente a la acción comunal del Sector Eléctrico Colombiano (novenno foro de acción colectiva de ética y transparencia). Estos foros promueven la igualdad de condiciones a través de un esfuerzo conjunto y buenas prácticas que permiten combatir la corrupción desde y para el Sector Eléctrico Colombiano. Entre junio y julio del año 2021 se seleccionaron las empresas participantes en el proyecto de investigación teniendo en cuenta su ubicación geográfica e importancia dentro del sector. En el mes de julio del año 2021 esta investigación pasó satisfactoriamente un comité de ética en función de las pautas establecidas en España. Entre agosto y diciembre del año 2021 se firmaron los acuerdos de confidencialidad, protección de datos, retiro voluntario y se presentaron los objetivos. Para terminar, entre enero y marzo del año 2022 se recolectaron los datos de las seis organizaciones participantes a través de una encuesta (Microsoft Forms). La escala utilizada fue Likert de seis puntos (totalmente de acuerdo - totalmente en desacuerdo).

### *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 ( $<.001$ ) con el programa estadístico SPSS v.25. Respecto a la normalidad de las variables se demarcan los valores de asimetría y curtosis, las cinco variables se

encuentran por debajo de 2 lo que en función de Kline, (1998) indica normalidad. A la par se lleva a cabo la prueba de homogeneidad de varianzas y se deduce que hay homocedasticidad pues el  $(p > .05)$ . Asimismo, los índices de multicolinealidad (Variance inflation factor) y de tolerancia se ubican entre 1.1 y 1.4 lo que afirma la no presencia de colinealidad.

Con posterioridad (Cuadro 1) se revisan los Alfa de Cronbach de las cinco variables estudiadas junto con medias, desviaciones estándar y las diferentes correlaciones de Person. Asimismo se realiza el análisis factorial confirmatorio (AMOS v.26). La (Cuadro 2) evidencia la relación entre Liderazgo ético y algunos beneficios asociados con el Teletrabajo. Seguidamente en la macro PROCESS v.3.5 se efectúa el estudio de mediación (Cuadro 3) a través del modelo 6 (mediación de dos o más variables) propuesto por (Hayes, 2018) con metodología bootstrapping con 10.000 muestras y un índice de confianza del 95% (Tabla2). Esta técnica busca establecer intervalos que generen confianza y ayuden a entender mejor el papel de las variables mediadoras, ya que evalúan su efecto indirecto. Se considera que el efecto indirecto entre a y b es relevante cuando entre el intervalo más bajo de confianza (LLCI) y el más alto (ULCI) no aparece el valor 0 (Hayes, 2018). Para medir al intensidad estadística se utiliza el programa GPower v.3.1 y para construir las figuras de mediación la macro AMOS v.26. La gráfica 1 muestra los resultados del análisis de regresión con coeficientes no estandarizados.

## **Resultados**

### *Análisis de fiabilidad*

Inicialmente, (Tabla 1) se comprueban los rangos de confianza de la cinco variables analizadas, los Alfa de Cronbach se ubican entre .83 y .94 lo que representa una muy buena consistencia interna. Por último, se verifican medias, desviaciones estándar y las diferentes correlaciones de Pearson que se sitúan entre .258 y .546. Mediante Hu y Bentler (1999) las asociaciones logradas son altas, intermedias o bajas en función de la siguiente serie (.51 a 1; .31 a .50; .10 a .30).

Tabla 1  
 Estadísticas Descriptivas

Variable	Alpha de Cronbach	N	M	SD	LET	AL	AUT	CEB	TEL
Liderazgo Ético (LET)	.94	10	51.60	4.22	.830				
Autonomía Laboral (AL)	.86	3	14.91	2.54	.280*	.790			
Autoeficacia (AUT)	.83	6	29.81	3.82	.314*	.368*	.810		
Clima Ético Benevolente (CEB)	.88	11	55.08	4.05	.546*	.262*	.371*	.610	
Teletrabajo (TEL)	.91	11	55.70	4.92	.258*	.266*	.271*	.217*	.730

Notas: La tabla muestra el cálculo de la información descriptiva y de las correlaciones de Pearson también se incluye la validez discriminante (diagonal). (N) Número ítems. (M) Media. (SD) Desviación estándar. Correlaciones significativas \*( $p < 0,05$ ) IC (95%) (n=448). Fuente. Elaboración propia.

El Tabla 2 pone de relieve la importancia que tiene una gestión ética ya que tiene una influencia significativa sobre los potenciales beneficios de un entorno virtual de trabajo.

Tabla 2  
 Relación Liderazgo Ético – Beneficios Teletrabajo

Variable	Beneficios Teletrabajo	Resultados
Liderazgo Ético	Disminuye el absentismo	.121*
	Limita el estrés laboral	.126*
	Retiene el personal clave	.147*
	Reduce la duplicidad de tareas	.151*
	Modera los distractores	.168*
	Amplía la flexibilidad	.192*
	Contribuye en la igualdad de género	.227*
	Aumenta la productividad	.245*
	Atenúa la rotación de personal	.255*
	Incrementa la calidad del personal reclutado	.272*
	Mejora el eje trabajo/familia	.351*

Notas: Correlaciones significativas \*( $p < 0,05$ ) IC (95%) (n=448).

Fuente. Elaboración propia

### *Análisis factorial confirmatorio*

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se realiza con los siguientes índices de ajuste absoluto (macro amos v.26.). ( $\chi^2$ ), razón de verosimilitud; ( $\chi^2/gl$ ), 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; (NFI), índice de ajuste normado; (CFI), índice de ajuste comparativo. 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:  $\chi^2 = 711.35$ ,  $p < 0.01$ ;  $\chi^2/df = 2.34$ ; GFI = 0.921; IFI = 0.948; NFI = 0.938; CFI = 0.947; RMSEA = 0.0541; RMSR = 0.0538 se concluye que el ajuste es aceptable.  $\chi^2/df < 3$ ; IFI, NFI, GFI, CFI > .90; RMSEA < .006; RMSR < .008 (Hu y Bentler, 1999).

### *Análisis de validez*

### *Análisis de mediación y confirmación de hipótesis*

El Tabla 3 ejemplifica el proceso de mediación con coeficientes de regresión no estandarizados, la valoración es a través la macro Process, con intervalos de confianza (95%) y (10.000) muestras de bootstrapping. El diseño por medio de su R2 permite explicar el 35% de la varianza (R = .593; R2 = .352; F = 80.085; p = .001). Su f2 (potencia resultados estadísticos) es alta .610 (high >.35). Los márgenes empleados (LLCI; ULCI) no pueden incluir el 0 para ser relevantes. Para contrastar las diferentes hipótesis se realizan los siguientes análisis: El efecto total c confirma la H1 (B = .136; ES =.058; p < .005) (relación entre Liderazgo ético y Teletrabajo). Los efectos directos a1 y b1 verifican la H2 (B = .056; ES =.014; p < .005); (B = .698; ES =.194; p < .005) (mediación Autonomía laboral). Los efectos a2 y b2 verifican la H3 (B = .100; ES =.017; p < .005); (B = .543; ES =.162; p < .005) (mediación Autoeficacia laboral). Los efectos a3 y b3 verifican la H4 (B = .403; ES =.035; p < .005); (B = .190; ES =.080; p < .005) (mediación Clima ético benevolente).

Tabla 3  
 Análisis de Mediación

Efecto	Ruta	$\beta$	p	ES	LI	LS
Efecto directo de LET sobre AL	a1	.056	.001	.014	.027	.084
Efecto directo de LET sobre AUT	a2	.100	.001	.017	.067	.133
Efecto directo de LE sobre CEB	a3	.403	.001	.035	.335	.471
Efecto directo de AL sobre AUT	d21	.401	.001	.054	.294	.507
Efecto directo de AL sobre CEB	d31	.304	.008	.115	.079	.530
Efecto directo de AUT sobre CEB	d32	.404	.001	.095	.217	.590
Efecto directo de AL sobre TEL	b1	.698	.001	.194	.317	1.079
Efecto directo de AUT sobre TEL	b2	.543	.001	.162	.224	.861
Efecto directo de CEB sobre TEL	b3	.190	.017	.080	.034	.347
Efecto directo de LET sobre TEL	c'	-.058	.382	.067	-.189	.072
Efecto total de LET sobre TEL	c	.136	.020	.058	.013	.110
Efecto indirecto de LET sobre TEL a través de AL	a1b1	.039	<0.05	.047	.012	.076
Efecto indirecto de LET sobre TEL a través de AUT	a2b2	.054	<0.05	.020	.020	.098
Efecto indirecto de LET sobre TEL a través de CEB	a3b3	.077	<0.05	.037	.010	.155
Efecto indirecto de LET sobre TEL a través de AL y AUT en serie	a1d21b2	.012	<0.05	.006	.003	.026

Efecto indirecto de LET sobre TEL a través de AL y CEB en serie	a1d31b3	.003	<0.05	.002	.000	.009
Efecto indirecto de LET sobre TEL a través de AUT y CEB en serie	a2d32b3	.008	<0.05	.005	.001	.019
Efecto indirecto de LET sobre TEL a través de AL, AUT y CEB en serie	a1d21d32b3	.002	<0.05	.001	.000	.005

Notas: La tabla muestra (LET). Liderazgo Ético; (AL). Autonomía Laboral; (AUT). Autoeficacia laboral; (CEB). Clima Ético Benevolente; (TEL). Teletrabajo. ( $R^2 = .352$ ). La fuerza estadística ( $f^2$ ) es alta (.611). IC (95%) (n=448). Fuente. Elaboración propia.

La Figura 1 expone que las tres variables mediadoras (Autonomía Laboral, Autoeficacia y Clima Ético Benevolente) tienen una relación causal tanto con la variable independiente (X) – Liderazgo Ético como con la variable dependiente (Y) – Teletrabajo. La mediación es relevante pues busca explicaciones teóricas que ayudan a entender por qué una determinada variable (independiente) influye en otra (dependiente).

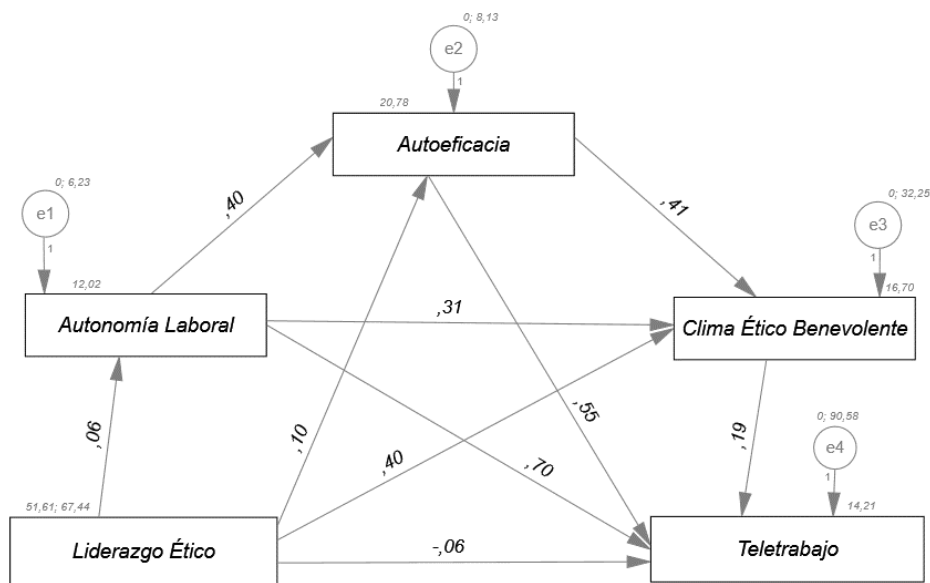


Figura 1. Diagrama estadístico modelo de estudio coeficientes no estandarizados

Notas: La figura muestra el diagrama estadístico propuesto de mediación (modelo 6), dos o más variables. El Liderazgo ético se asocia negativamente con el Teletrabajo ya que las tres variables mediadoras (Autonomía laboral, Autoeficacia y Clima ético benevolente) explican en gran parte su relación. Además se establecen relaciones importantes no hipotetizadas, p. ej., la autonomía laboral se asocia con la autoeficacia, el clima ético benevolente y con los beneficios potenciales del teletrabajo.

Por otro lado, la autoeficacia se relaciona con el clima ético benevolente y con los beneficios del teletrabajo. Por último, el liderazgo ético tiene un fuerte vínculo con el clima ético benevolente pero, en cambio, este clima relacionado con la amistad, el interés de grupo y la responsabilidad social corporativa se asocia con los beneficios del teletrabajo de forma significativa pero débil.

Fuente. Elaboración propia (AMOS).



## Discusión de resultados

Un reto importante que enfrenta el Sector Eléctrico Colombiano es verificar la sostenibilidad del teletrabajo y más aún analizar de qué forma influye sobre él, por sus especiales dinámicas, un estilo de liderazgo ético. En esa dirección, el primer gran hallazgo de esta investigación es el vínculo entre liderazgo ético y las ventajas potenciales del teletrabajo (Hipótesis 1). Esta relación, sin ser especialmente fuerte, es significativa a nivel estadístico. De hecho, todas las asociaciones que se establecen en esta investigación son representativas pero no particularmente altas.

El teletrabajo es una opción laboral que propicia una mayor flexibilidad y autorregulación de las tareas (Lyttelton et al., 2020). Por lo tanto, es un medio adecuado para que el líder ético confíe en el seguidor delegándole la potestad para que autogestione sus funciones y recursos (Wen et al., 2021). De hecho, la posibilidad de adaptar las actividades laborales mejora la satisfacción laboral, el compromiso y la autoestima del empleado (Markey et al., 2021; Santiago Torner, 2023b). Además, el teletrabajo, a través de la autonomía laboral, intensifica la capacidad de dominio propio del seguidor lo que repercute en su desempeño y en el sentido de pertenencia organizacional (Martin et al., 2022). En esa dirección, el liderazgo ético se relaciona con un aumento de la percepción de eficacia de los empleados mediante una actitud dinámica, respetuosa y convincente (Babalola et al., 2018). En realidad, el estilo de liderazgo ético perfecciona el desempeño laboral del seguidor mediante lazos afectivos, una comunicación abierta y estados de comprensión compartidos que mejoran el aprendizaje e incitan a que el seguidor imite los comportamientos del líder (Shafique et al., 2019). En esa dirección, una comunicación bidireccional, ajustada a un clima de confianza, amplía el sentido de pertenencia y la relación eficaz con la tarea (Özsungur, 2020).

En un sentido parecido, el teletrabajo está asociado con demandas cognitivas ininterrumpidas, como la gestión de información, la resolución de problemas o la toma de decisiones (Dolce et al., 2020). En consecuencia, cuando el teletrabajo requiere una implicación intelectual constante y excesiva puede derivar en agotamiento emocional, es decir, un estado en el que las demandas superan los recursos del empleado (Almonacid-Nieto et al., 2020). A tal efecto, el liderazgo ético se convierte en un apoyo porque establece estándares éticos claros y cuando los seguidores se adhieren a ellos, son menos susceptibles a sobrestimar o contener sus emociones (Lee et al., 2021). Por lo tanto, el líder ético, mediante una preocupación genuina por el seguidor, propicia su autocontrol y evita que falsee o suprima su estado emocional lo que atenúa un posible agotamiento a través de relaciones sinceras y un fuerte arraigo organizacional (Zhou et al., 2020). De forma natural, el líder ético, al vincularse con entornos virtuales de trabajo, establece estados de ánimos positivos que reducen el estrés, lo que también permite limitar el absentismo, la rotación o la pérdida de personal clave (Shapira-Lishchinsky y Raftar-Ozery, 2018).

Asimismo, el líder ético transfiere experiencias satisfactorias que se transforman en recursos para que el seguidor los pueda utilizar y trasladar a la esfera familiar mejorando, de este modo, el eje trabajo-familia (Zhang y Tu, 2018). En ese sentido, el teletrabajo puede considerarse un beneficio psicosocial, siempre y cuando exista un balance entre recursos y demandas, pues sus características tienden a reafirmar la conciliación entre trabajo y familia (Dolce et al., 2020). De hecho, esta investigación identifica una alta percepción, tanto masculina como femenina, de que el teletrabajo favorece un mejor ajuste entre la labor profesional y las necesidades familiares lo que también puede atribuirse a la alta noción de que el liderazgo prevalente dentro del Sector Eléctrico Colombiano es ético. Al mismo tiempo, la intersección entre liderazgo ético y teletrabajo impulsa un clima integrado por seguidores dignos de confianza, con principios y benevolentes (Zhang y Tu, 2018).

Por último, Carli, (2020) precisa que el teletrabajo equipara las responsabilidades domésticas, entre hombres y mujeres, lo que tiende a reducir la brecha de género. Desde esa perspectiva, el liderazgo ético puede actuar como un agente de cambio con un enfoque que ayude a la diversidad, inclusión e igualdad entre géneros (Neves et al., 2018). De hecho, los líderes desempeñan un papel central en la estabilidad y creación de nuevas culturas (Konrad y Linnehan, 1995). Por lo tanto, el liderazgo ético, mediante un trato socioemocional equitativo y honesto, puede reducir la posible distancia entre géneros a nivel institucional (Babalola et al., 2018).

Desde una perspectiva precitada, el liderazgo ético se asocia con una amplitud de la autonomía laboral del empleado y favorece su carácter mediador (hipótesis 2) lo que coincide con (Dhar, 2016; Liu et al., 2020). En ese sentido, las características de la tarea actúan como un moderador potencial en la relación entre liderazgo y conducta del seguidor (Kalshoven et al., 2013). Por consiguiente, el líder ético propicia un contexto de relaciones compartidas y comunicación íntegra donde el seguidor puede elegir los comportamientos laborales más adecuados para él, determinar la distribución de las actividades u organizar iniciativas con otros seguidores (Kang y Zhang, 2020). De hecho, la interdependencia entre líder ético y miembro (LMX) construye fuertes lazos de confianza, que además generan sentido de propiedad, propósitos y responsabilidades compartidas junto con una gran autonomía que integra todos los componentes de esta relación (Dhar, 2016). Desde luego, el líder ético mediante una comunicación tolerante y abierta desarrolla escenarios autónomos, donde la confianza es el factor que normaliza su vínculo con los entornos virtuales de trabajo (Contreras et al., 2020).

Conjuntamente, el liderazgo ético se asocia con la autoeficacia y potencia su naturaleza mediadora (hipótesis 3) lo que concuerda con (Ashfaq et al., 2021). En esa dirección, el líder ético es partícipe de las experiencias laborales del seguidor, lo que le permite interceder para que tanto los éxitos como los fracasos fortalezcan su confianza y eso optimice su autoeficacia (Walumbwa et al., 2011). De hecho, el líder ético facilita un contexto laboral constructivo donde el seguidor incrementa su

perseverancia, es menos inestable y en última instancia más autoeficaz pues puede afrontar los desafíos con responsabilidad y autonomía (Ilyas et al., 2020). Por consiguiente, el líder ético consolida los estándares de conducta del empleado a través de comportamientos éticos e influencia en la comunicación que el seguidor imitiza (Ashfaq et al., 2021). En realidad, el líder ético se convierte en un transmisor de valores morales que permiten pensar al seguidor estratégicamente y este proceso de mejora continua perfecciona sus creencias de idoneidad y autoeficacia (Aftab et al., 2022). Además, los líderes éticos resaltan la importancia del proceso y no sólo de los resultados lo que reduce la tensión del seguidor y lo torna más autoeficaz. Por lo tanto, la intención principal del líder ético es desarrollar el potencial del empleado mediante ambientes seguros y una constante realimentación que conduce a una mayor autoeficacia (Walumbwa et al., 2011).

En un sentido parecido, la autoeficacia es un recurso personal clave en el teletrabajo pues reduce significativamente la relación entre cargas laborales y agotamiento emocional (Van Slyke et al., 2022). De hecho, el empleado autoeficaz es más estructurado, lo que le permite enfocarse en las metas propuestas, y más resiliente; es decir, capaz de readecuar su desempeño indistintamente de las dificultades que pueda encontrar para lograr un objetivo (Raghuram et al., 2003). Lo que explica la relación entre liderazgo ético, autoeficacia y teletrabajo.

Por último, el liderazgo ético y el clima ético benevolente (hipótesis 4) se vinculan de modo relevante, lo que amplifica la capacidad mediadora de este clima específico. Este resultado coincide con (Demirtas y Akdogan, 2015). Respecto a esa relación, el líder ético influye en el comportamiento del seguidor a través de su posición y autoridad (Brown et al., 2005). De hecho, el liderazgo además de estructurar y transmitir una visión institucional también modela la cultura de la organización (Javed et al., 2018). En ese sentido, el clima ético es una parte destacada de la cultura corporativa (Victor y Cullen, 1988). Por lo tanto, es razonable pensar que el líder ético propicia la implicación general de los seguidores con conductas y procedimientos éticos que ayudan a construir un clima donde las pautas e interpretaciones son compartidas (Ouakouak et al., 2020). En un sentido más específico, el clima ético benevolente se relaciona con el cuidado no sólo de los seguidores sino de todos los integrantes de la sociedad en general; es decir, se centra en las consecuencias e impacto del enfoque organizacional (Santiago-Torner, 2023d).

A tal efecto, el líder ético con características implícitas como el respeto, la integridad moral, la responsabilidad social o el altruismo traslada sus valores morales y personales, a través de constantes interacciones con el seguidor, inspirando un patrón de comportamiento comprensivo y benévolo (Demirtas y Akdogan, 2015). En realidad, el líder ético permea sistemáticamente a los seguidores a través de procesos de intervención donde el aprendizaje de conductas éticas favorece la construcción de un clima ético benevolente (Shin, 2012). Las organizaciones en expansión continua que buscan ventajas estratégicas y una imagen responsable están llamadas a establecer una cultura que apoye e impulse los

comportamientos éticos (Lu y Lin, 2014). Por eso, el líder ético mediante un proceso de transmisión social e influencia benévola impregna de principios y acciones éticas que comprometen a toda la organización para modelar, de manera solidaria, un clima ético basado en la benevolencia (Mayer et al., 2010).

Asimismo, el clima ético benevolente se sustenta en tres ejes principales, amistad, interés de grupo y responsabilidad social (Teng et al., 2020). En esa dirección, autores como Gates et al., (2021) aclaran que la época Covid-19 ha afianzado las relaciones de amistad en equipos virtuales de trabajo. De hecho, las amistades laborales confieren la posibilidad de impulsar un mayor nivel de confianza, orientación y una fuerte expectativa de cuidado emocional (Pillemer y Rothbard, 2018). En ese sentido, el líder ético es emocionalmente inteligente e insiste en características como la empatía, las habilidades sociales o la gestión de relaciones basadas en la confianza y la amistad (Lumpkin y Achen, 2018); es decir, estimula la competencia social. Además, el clima benevolente enfatiza la cohesión, el trabajo de equipo y el interés de grupo por encima del individual (Prati et al., 2009). En realidad, el teletrabajo y más en los dos últimos años ha fomentado una fuerte identidad organizacional vinculada a los intereses grupales (Kimata y Takahashi, 2022).

En esa dirección, el líder ético no sólo tiene una inclinación individual por cada uno de sus seguidores sino que también prioriza los intereses, necesidades y expectativas del grupo (Sharma et al., 2019). Para terminar, el teletrabajo ha rediseñado los criterios internos de responsabilidad social empresarial (RSE) dinamizando planes para promover aspectos tan importantes como la igualdad de género o el eje trabajo-familia (Metwally et al., 2021), evidenciados también en esta investigación. Del mismo modo, el liderazgo ético y el clima ético benevolente, a través de los valores personales y organizacionales que los representan, tienen un impacto relevante sobre la RSE (Saha et al., 2020). De hecho, la benevolencia y los valores personales del líder pueden marcar la diferencia para que iniciativas de RSE avancen desde lo personal a lo corporativo (Hemingway y Maclagan, 2004). Lo que explica que el liderazgo ético mediante un clima benevolente se relacione con el teletrabajo, lo que representa un gran hallazgo y amplía la variedad de factores que impulsan positivamente los entornos virtuales de trabajo.

## **Conclusiones**

El estilo de liderazgo ético tiene una fuerte repercusión sobre el teletrabajo lo que representa un gran hallazgo no sólo para el Sector Eléctrico Colombiano, sino para todo un proceso global que busca comprender mejor que factores impulsan la sostenibilidad y optimizan los entornos virtuales de trabajo. En ese sentido, el líder ético bajo una doble perspectiva moral, personal y administrativa proporciona seguridad psicológica, confianza, autonomía e intercambio de conocimiento a los seguidores (Wen et al., 2021). De hecho, estas características son esenciales no sólo para la transición de un trabajo presencial a

otro virtual sino también para la sostenibilidad del teletrabajo como opción laboral continua (Lee, 2021). El teletrabajo, como una alternativa descentralizada y autónoma, requiere de una alta responsabilidad personal que el líder ético transmite a través de procesos de reciprocidad e influencia éticas (Babalola et al., 2018). Además, el líder ético despliega un clima de apoyo y consideración hacia sus seguidores, mediante observaciones e interacciones constructivas (Markey et al., 2021) que estimulan una autoevaluación positiva del empleado, respecto a sus capacidades y competencias. Lo que es primordial para comprometer y retener al personal clave dentro de entornos virtuales de trabajo (Parent-Lamarche, 2022). Por último, el líder ético, como agente de cambio, limita el agotamiento emocional del teletrabajador al evitar que reprima sus emociones (Lee et al., 2021) lo que establece estados de ánimo positivos y experiencias satisfactorias que fortalecen el eje trabajo-familia (Carli, 2020) y tienden a disminuir la brechas de género (Neves et al., 2018).

A la vez, la autonomía laboral, la autoeficacia y un clima ético benevolente median significativamente la relación entre liderazgo ético y teletrabajo lo que constituye el segundo gran hallazgo de este artículo. A tal efecto, el liderazgo ético empodera al seguidor para que asuma cabalmente todas las responsabilidades de su profesión (Shafique et al., 2019). De hecho, la autonomía laboral proporciona al empleado un nuevo contexto para poder analizar el diseño del puesto laboral y todos sus procesos vinculados (Liu et al., 2020). Por lo tanto, el teletrabajo, cuando tiene una dirección ética, además de incrementar el alcance de la autonomía del seguidor, contribuye a un mayor desempeño, compromiso, bienestar laboral y satisfacción (Contreras et al., 2020). Desde luego, el liderazgo ético se alinea con el teletrabajo al suscitar una amplia confianza con los seguidores y favorecer su autonomía (Almonacid-Nieto et al., 2020).

Del mismo modo, el líder ético destaca por su capacidad para que el seguidor pueda agrupar todas sus experiencias laborales; de tal forma, que se conviertan en una simiente que estimule y amplíe su autoeficacia (Ashfaq et al., 2021). De hecho, el liderazgo ético moldea un entorno laboral donde las actitudes positivas ayudan al seguidor a enfocarse en la tarea de una forma eficaz (Aftab et al., 2022). En ese sentido, la relación de equidad entre líder ético y seguidor se transforma en un estatus anímico optimista que propicia lazos de apoyo compartidos y una alta autoeficacia personal (Walumbwa et al., 2011). Además, la autoeficacia, en el teletrabajo, es un recurso que ayuda a contener cualquier agente estresor vinculado con las cargas laborales o con un posible aislamiento social (Van Slyke et al., 2022).

Por último, el clima ético benevolente triangula la relación entre liderazgo ético y teletrabajo. En ese sentido, el líder ético actúa como un impulsor propicio y benévolo en la sensibilización de un clima ético (Demirtas y Akdogan, 2015). A tal efecto, el clima ético benevolente se ocupa más de las repercusiones e influencia del comportamiento organizacional (Blome y Paulraj, 2013). Además, su foco está centrado en los empleados y en la sociedad en general (Lu y Lin, 2014). Por lo tanto, el líder ético

configura un hábitat de conductas morales y éticas que tienen en cuenta los intereses de grupo, lo que incentiva el desarrollo de un clima ético benévolo (Shin, 2012). Para terminar, el clima ético benevolente y el teletrabajo se integran a través de las relaciones de amistad y confianza (Gates et al., 2021), el interés de grupo (Kimata y Takahashi, 2022) y la responsabilidad social (Metwally et al., 2021).

## **Implicaciones prácticas, limitaciones y futuras investigaciones**

Los resultados de esta investigación tienen varias implicaciones prácticas. En primer lugar, el sector estudiado está constituido por profesionales con una alta formación académica lo que se convierte en una ventaja competitiva. En ese sentido, el teletrabajo es una oportunidad para promover una gestión aún más flexible de los recursos humanos. De hecho, la posibilidad de que el seguidor tenga la oportunidad de elegir cuándo y cómo trabajar mejora el compromiso, satisfacción, eficiencia y retención del personal calificado (Wen et al., 2021). No obstante, para que esto suceda tienen que existir sólidas relaciones de confianza dentro de la organización. En realidad, la confianza aumenta la facilidad de adaptación y las estrategias flexibles. Además, desde un enfoque económico reduce la vulnerabilidad organizacional y perfecciona las previsiones sobre comportamientos posteriores (Shafique et al., 2019). Por eso, el líder ético tiene, entre sus principales funciones, que generar entornos de confianza que reduzcan la incertidumbre e incentiven al seguidor para correr riesgos bajo un ambiente de apoyo y seguridad psicológica (Ashfaq et al., 2021).

De un modo parecido, la cultura organizacional está influenciada, en gran manera, por valores y creencias absorbidos mediante una cultura nacional paralela. Dentro de ese contexto, Colombia es un país sometido a cambios abruptos y contantes durante los últimos cincuenta años. Por lo tanto, es importante establecer métodos para tener una mejor comprensión de los comportamientos éticos personales y organizacionales, en el tiempo, para poderlos mejorar. En realidad, la ética no es una aspiración sino una fórmula de mejora continua (Isaac Mostovicz et al., 2011). En ese sentido, es posible transmitir organizacionalmente las buenas prácticas como un proceso de aprendizaje que contribuya al comportamiento ético. De hecho, un estilo de liderazgo ético junto con un clima que favorezca la inclusión de estándares morales favorecerá la asimilación y transferencia éticas (Lu y Lin, 2014).

Asimismo, el líder ético tiene las competencias necesarias para combinar tanto dinámicas interpersonales positivas como enfoques sobre principios y responsabilidades. Desde luego, la identidad ética en las organizaciones no sólo nace de la disminución de las prácticas amorales sino también de una cultura que genere continuidad y conciencia del desempeño ético (Walumbwa et al., 2011). Por lo tanto, el líder ético puede hacer consciente al seguidor de las emociones identificadas durante los dilemas éticos y que estas actúen a modo de palanca para consolidar el desarrollo ético, colectivo e individual. De hecho,

la empatía y la compasión son aspectos indispensables, que pueden aprenderse, y consolidan la identidad moral.

Esta investigación tiene una debilidad importante y es que el modelo de proceso condicional al estar sujeto a un diseño transversal no puede dibujar conclusiones exactas sobre la causalidad. Sin embargo, algunas limitaciones evidenciadas en otros estudios; como por ejemplo, la influencia de la varianza del método común se han podido atenuar. Este inconveniente se presenta al recolectar las diferentes variables, ya sean dependientes o independientes, a través de una sola fuente. Atendiendo parcialmente las indicaciones de Podsakoff et al. (2012) se utilizan seis fuentes informantes. En segundo lugar, para ejercer un cierto control sobre el efecto contextual las encuestas se distribuyen en días diferentes y se mezcla el orden de las preguntas pues cada organización tiene un cuestionario propio. Lo que no es posible hacer es medir las variables dependientes e independientes en diferentes momentos. Además, para minimizar el sesgo de deseabilidad social se usan dos procedimientos independientes: (1) las encuestas son totalmente anónimas y (2) se insiste en reuniones previas sobre la importancia de responder con propiedad.

En relación con futuras investigaciones, hay una serie de mecanismos de moderación que también pueden explicar la relación entre el Liderazgo ético y Teletrabajo. Por ejemplo, un clima de principios, la seguridad psicológica o la motivación intrínseca como consecuencia de una gestión ética, pueden funcionar como recursos significativos que amplifiquen los beneficios potenciales asociados a un entorno virtual de trabajo.

## Referencias

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2022). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1121>
- Almonacid-Nieto, J. M., Calderón-Espinal, M. A., & Vicente-Ramos, W. (2020). Teleworking effect on job burnout of higher education administrative personnel in the Junín Region, Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 373–380. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.001>
- Arshad, M., Abid, G., & Torres, F. V. C. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior: the mediating role of ethical leadership and leader–member exchange. *Quality & Quantity*, 55(1), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-00997-5>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>

- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2018). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037–2063. <https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (2001). Self-Efficacy Beliefs as Shapers of Children's Aspirations and Career Trajectories. *Child Development*, 72(1), 187–206. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00273>
- Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 567–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1481-5>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carli, L. L. (2020). Women, Gender equality and COVID-19. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 647–655. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0236>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Demir, M., Özdemir, M., & Marum, K. P. (2011). Perceived Autonomy Support, Friendship Maintenance, and Happiness. *The Journal of Psychology*, 145(6), 537–571. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.607866>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>
- Dima, A.-M., Țuclea, C.-E., Vrânceanu, D.-M., & Țigu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability*, 11(13), 3506. <https://doi.org/10.3390/su11133506>
- 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>



- Gates, T. G., Bennett, B., & Yadav, R. (2021). Workplace friendships while teleworking during COVID-19: Experiences of social workers in Australia. *International Social Work*, 00208728211058766(1), 158-167. <https://doi.org/10.1177/00208728211058774>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>
- 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>
- 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)
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Isaac Mostovicz, E., Kakabadse, A., & Kakabadse, N. K. (2011). The four pillars of corporate responsibility: ethics, leadership, personal responsibility and trust. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(4), 489–500. <https://doi.org/10.1108/14720701111159307>
- Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 388–405. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.56>
- Kalshoven, K., den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2013). Ethical leadership and followers' helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 165–181. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.640773>
- Kang, F., & Zhang, H. (2020). Ethical leadership and newcomer adjustment: examining a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1053–1068. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0427>

- Kimata, A., & Takahashi, M. (2022). Telework as a Means of Organizational Identity Change: Investigating Japanese Collectivist Culture in an ICT Company. *22(2)*, 624–633  
<https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.075>
- 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>
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized Hrm Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity Or Concealing Organizational Practices? *Academy of Management Journal*, *38(3)*, 787–820. <https://doi.org/10.5465/256746>
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *8(1)*, 97–128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
- Lee, H., An, S., Lim, G. Y., & Sohn, Y. W. (2021). Ethical Leadership and Followers' Emotional Exhaustion: Exploring the Roles of Three Types of Emotional Labor toward Leaders in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18(20)*, 10862. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010862>
- Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, *27(5)*, 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>
- Li, G., Lu, Y., & Eliason, R. G. (2022). How does ethical leadership enhance employee creativity during the COVID-19 Pandemic in China? *Ethics & Behavior*, *32(6)*, 532–548. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1932502>
- Liu, X., Baranchenko, Y., An, F., Lin, Z., & Ma, J. (2020). The impact of ethical leadership on employee creative deviance: the mediating role of job autonomy. *Leadership & Organization Development Journal*, *42(2)*, 219–232. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0026>
- Lu, C.-S., & Lin, C.-C. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *Journal of Business Ethics*, *124(2)*, 209–223. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1868-y>
- Lumpkin, A., & Achen, R. M. (2018). Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence. *Journal of Leadership Studies*, *12(1)*, 6–20. <https://doi.org/10.1002/jls.21554>
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (2020). Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3645561>

- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of managerial Psychology*, 25(6), 561-577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Markey, K., Ventura, C. A. A., Donnell, C. O., & Doody, O. (2021). Cultivating ethical leadership in the recovery of COVID-19. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 351–355. <https://doi.org/10.1111/jonm.13191>
- Martin, S. R., Emich, K. J., McClean, E. J., & Woodruff, Col. T. (2022). Keeping Teams Together: How Ethical Leadership Moderates the Effects of Performance on Team Efficacy and Social Integration. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 127–139. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04685-0>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(S1), 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Metwally, A. B. M., Diab, A., & Mohamed, M. K. (2021). Telework operationalization through internal CSR, governmentality and accountability during the Covid-19: evidence from a developing country. *International Journal of Organizational Analysis*. 30(6), 1441-1464. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2500>
- Mihalca, L., Lucia Ratiu, L., Brendea, G., Metz, D., Dragan, M., & Dobre, F. (2021). Exhaustion while teleworking during COVID-19: a moderated-mediation model of role clarity, self-efficacy, and task interdependence. *Oeconomia Copernicana*, 12(2), 269–306. <https://doi.org/10.24136/oc.2021.010>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249–261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Özsungur, F. (2020). The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior: sample of chambers of commerce and industry. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 199–216. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0073>
- Páez, I., & Salgado, E. (2016). When deeds speak, words are nothing: a study of ethical leadership in Colombia. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 538–555. <https://doi.org/10.1111/beer.12130>

- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Prati, L. M., McMillan-Capehart, A., & Karriker, J. H. (2009). Affecting Organizational Identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 404–415. <https://doi.org/10.1177/1548051809331502>
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180–198. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)
- Raymond Baumhart, S. J. (1969). Teaching and researching business ethics. *Review of Social Economy*, 27(1), 65-73. <https://doi.org/10.1080/00346766900000009>
- Saha, R., Shashi, Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409–429. <https://doi.org/10.1002/csr.1824>
- 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>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill, México.
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Santiago-Torner, C. (2023a). Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad dentro del sector eléctrico colombiano. El papel mediador de la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca. *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo= Iberoamerican journal of development studies*, 12(1), 74-100. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ried/ijds.769](https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.769)

- Santiago-Torner, C. (2023b). 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>
- Santiago-Torner, C. (2023c). Clima ético benevolente y comportamiento creativo: el papel moderador secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca en el sector eléctrico colombiano. *Contaduría y Administración*, 68(2), 199–224. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4773>
- Santiago-Torner, C. (2023d). Ethical Climate and Creativity: The Moderating Role of Work Autonomy and the Mediator Role of Intrinsic Motivation. *Cuadernos de Gestión*, 23(2), 93-105. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C. (2023e). Clima ético egoísta y el teletrabajo en el sector eléctrico colombiano. El papel moderador del liderazgo ético. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(2), 169–182. <https://doi.org/10.14718/ACP.2023.26.2.14>
- Santiago-Torner, C. (2023f). Teletrabajo y comportamiento creativo. El efecto moderador de la motivación intrínseca. *Revista De Economía Del Rosario*, 26(1), 1-39. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.13344>
- Santiago-Torner, C., & 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>
- Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J. A. (2023a). Effects of Intensity of Teleworking and Creative Demands on the Cynicism Dimension of Job Burnout. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09464-3>
- Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J.-A. (2023b). Teleworking and Emotional Exhaustion. The Curvilinear Role of Work Intensity. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 12(2), 123–156. <https://doi.org/10.17583/rimcis.11731>
- 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. Consulting Psychologists Press.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>

- Shapira-Lishchinsky, O., & Raftar-Ozery, T. (2018). Leadership, absenteeism acceptance, and ethical climate as predictors of teachers' absence and citizenship behaviors. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 491–510. <https://doi.org/10.1177/1741143216665841>
- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 712–734. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Teng, C.-C., Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. v., & Pan, P. (2019). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 427–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3745-6>
- Van Slyke, C., Lee, J., Duong, B. Q., & Ellis, T. S. (2022). Eustress and Distress in the Context of Telework. *Information Resources Management Journal*, 35(1), 1–24. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.291526>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Role of Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management. *Sustainability*, 13(3), 1359. <https://doi.org/10.3390/su13031359>

- Zhang, S., & Tu, Y. (2018). Cross-Domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: the Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1085–1097. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3306-4>
- Zhou, H., Sheng, X., He, Y., & Qian, X. (2020). Ethical Leadership as the Reliever of Frontline Service Employees' Emotional Exhaustion: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030976>