



Comportamiento creativo y agotamiento emocional. El papel moderador del compromiso afectivo

Creative behavior and emotional exhaustion. The moderating role of affective commitment

Carlos Santiago-Torner
Universitat de Vic
Universitat Central de Catalunya

Resumen

El propósito del estudio es determinar cómo el comportamiento creativo influye sobre el agotamiento emocional y si el compromiso afectivo altera la dirección de esta relación. El objeto de la investigación es el Sector Eléctrico Colombiano. La muestra está constituida por 448 empleados con estudios universitarios, el análisis estadístico se realiza a través de un proceso de moderación simple. Los resultados muestran que el comportamiento creativo y el compromiso afectivo se asocian negativamente con el agotamiento emocional. Seguramente, la capacidad adaptativa a escenarios difíciles, mediante puntos de vista originales, deriva en bienestar subjetivo y estados de ánimo positivos que amortiguan el estrés laboral; es decir, actúan como recursos personales al satisfacer necesidades básicas del individuo. Sin embargo, las altas demandas creativas, cuando coinciden con una implicación organizacional excesiva, pueden ocasionar rigidez mental y una autoexigencia tan alta que agoten emocionalmente al trabajador, lo que verifica el papel moderador del compromiso afectivo.

Palabras clave: Comportamiento creativo; Compromiso afectivo; Agotamiento emocional; Creatividad

Abstract

The purpose of this paper is to determine how creative behavior influences emotional exhaustion and if affective commitment alters this relationship. The objective of the research is the Colombian electrical sector. The sample includes 448 employees with university studies, and the statistical analysis is done through a simple moderation process. The results indicate that creative behavior and affective commitment are negatively related to emotional exhaustion. Possibly, adaptive capacity to difficult scenarios, through original perspectives, derives into subjective well-being and positive moods that buffer work stress. In other words, these act as personal resources, satisfying the basic needs of the individual. However, when high creative demands coincide with excessive organizational commitment, this may lead to mental rigidity and self-demands so high as to emotionally exhaust employees, which verifies the moderating role of affective commitment.

Keywords: Creative behavior; Affective commitment; Emotional exhaustion; Creativity

INTRODUCCIÓN

El agotamiento emocional (AE) se relaciona con una disminución gradual de los recursos personales hasta tal punto que resultan insuficientes para hacer frente a las demandas laborales. Esta situación de desequilibrio constante se traduce en un deterioro del bienestar físico y emocional del ser humano en el que los mecanismos, que tiene disponibles para desarrollar su vida familiar y social, se diluyen (Abdel Hadi et al., 2021). En concreto, el AE se define como una ausencia permanente de energía y una percepción continua de que los recursos emocionales están agotados (Maslach, 1986). En ese sentido, Jeffrey E. Lewin y Jeffrey K. Sager (2009) amplían el concepto indicando que el AE muestra una evidente disminución de energía emocional debido a las excesivas demandas psicológicas establecidas por un contexto laboral demasiado exigente (De Souza Filho et al., 2019; José et al., 2023).

Por esa razón, el AE es una de las principales preocupaciones organizacionales, pues tiene una fuerte repercusión sobre el abandono voluntario, la falta de asistencia no justificada y la productividad insuficiente (Lee et al., 2021). Desde luego, los diferentes confinamientos preventivos y el propio contexto derivado de la enfermedad por el coronavirus han puesto de manifiesto la vulnerabilidad emocional del género humano y su importancia (Dodanwala y Shrestha, 2021). Por este motivo, diversas investigaciones han buscado determinar sus antecedentes y principales consecuencias (Gobelna, 2021).

En ese sentido, los diferentes enfoques de la psicología positiva y humanista consideran que el comportamiento creativo y el bienestar están íntimamente relacionados, es decir, plantean caminos comunes hacia el bienestar psicológico y el crecimiento personal (Acar et al., 2021). Específicamente, Teresa M. Amabile (1988, 2011) define el comportamiento creativo como la elaboración de planteamientos novedosos y útiles, en un entorno de trabajo, que pueden desarrollarse de forma individual o utilizando a pequeños grupos de personas. En esa dirección, Gregory J. Feist (1998) subraya que el comportamiento creativo es necesario que sea adaptativo. Por lo tanto, es un primer paso hacia lo vanguardista e innovador (Alikaj et al., 2021; Amabile, 2011).

Por ejemplo, para los empleados de ventas, el comportamiento creativo representa una respuesta adaptativa que les permite generar nuevos métodos para incrementar el interés de los clientes (Matthews y Edmondson, 2020). En cambio, en sectores como el energético, y especialmente en países emergentes, el comportamiento creativo supone la adaptación de nuevos procesos que, además de mejorar la calidad de vida de las personas, sean sostenibles (Santiago-Torner, 2023a). De hecho, el comportamiento creativo se asocia con experien-

cias laborales positivas en las que la identificación entre empleado y organización es un factor clave (Carmeli et al., 2007).

Según este punto de vista, el comportamiento creativo puede ser un rasgo que actúe como un atenuante frente al AE (Matthews y Edmondson, 2020). En realidad, Michael W. Ceci y Vinay K. Kumar (2016) aseguran que la creatividad se relaciona con un estado emocional positivo y con una mayor satisfacción. Además, el comportamiento creativo hace referencia a la singularidad del individuo y es un atributo clave que impulsa el progreso organizacional. De ahí, la importancia de su análisis.

Por otra parte, el compromiso afectivo es otra fuente potencial de bienestar que tiende a reducir la incertidumbre y esa particularidad tiene implicaciones sobre el AE (Tang y Vandenberghe, 2020). De forma explícita, John P. Meyer et al. (1993) definen el compromiso afectivo como un estado psicológico en el que el empleado siente que sus expectativas son consistentes con las experiencias que obtiene dentro de la organización. Por lo tanto, el profesional desarrolla un vínculo de afecto y lealtad que no deja de ser el resultado de diferentes secuencias emocionales positivas.

Teniendo en cuenta esta primera conceptualización, Zachary A. Mercurio (2015), en una amplia revisión bibliográfica, confirma que el compromiso afectivo se desarrolla mediante interacciones entre el empleado y la organización que concluyen en un mayor apego emocional, fidelidad e identificación, con las prácticas organizacionales, que afianzan la confianza interpersonal y sistémica.

Bajo este enfoque teórico, el compromiso afectivo se justifica a través de un contexto que estimula ciertos principios compartidos. Esta visión común preserva los recursos emocionales del empleado al excluir factores concretos que contribuyen al estrés (Galletta et al., 2019). Seguramente, el compromiso afectivo favorece la satisfacción de las necesidades esenciales del individuo y esta circunstancia actúa como un mecanismo subyacente que reduce el AE (Dinc et al., 2022).

Colombia, y específicamente su sector eléctrico, avanza hacia una transición energética que tiene una evidente mirada colectiva. En realidad, el propósito final es garantizar precios equitativos y un abastecimiento con mayor alcance. Sin embargo, el entorno macroeconómico es sumamente inestable, con unas tasas de interés inaccesibles y una moneda seriamente devaluada, lo que casi ha duplicado el valor de los proyectos (Santiago-Torner, 2023a). Este ambiente confuso, además de exigir iniciativas y reacciones originales, es posible que obstaculice la expansión del sector y eso repercute en la estabilidad laboral de miles de empleos, lo que probablemente se traduzca en sentimientos de frus-

tracción que vacíen la capacidad de recuperación del trabajador. En ese sentido, el apoyo emocional y un interés recíproco persona-organización pueden ser factores clave.

Mientras que la relación entre creatividad y bienestar ha sido ampliamente estudiada en los últimos años (Acar et al., 2021; Anderson et al., 2021; Morse et al., 2021) sorprendentemente el efecto del comportamiento creativo sobre el AE ha pasado desapercibido para la comunidad científica, ya que sólo Lucy M. Matthews y Diane R. Edmondson (2020) vinculan ambos constructos. De hecho, se ha analizado el efecto contrario; es decir, porqué el AE disminuye las actitudes creativas (Gong et al., 2021; Hur et al., 2016).

Por otro lado, el compromiso afectivo y el bienestar tienen puntos de unión. En ese sentido, Muhammet S. Dinc et al. (2022), Maura Galletta et al. (2019), y Wei-Gang Tang y Christian Vandenberghe (2020), sugieren que el compromiso afectivo está relacionado con una fuerte convicción intrínseca del empleado; en otras palabras, moldea una condición emocional que evita la pérdida de recursos, lo que atenúa la probabilidad de AE. No obstante, cuando las demandas creativas son altas y se exploran respuestas a través de individuos con una elevada implicación afectiva con la organización, es posible que esta asociación debilite emocionalmente al empleado. Seguramente, un comportamiento creativo amplio necesita un enfoque mental complejo, tiempo y energía emocional. Por lo tanto, el tránsito por un estado psicológico de responsabilidad con la institución supone un exceso de recursos cognitivos que tiende al AE (Kong y Jeon, 2018).

Este estudio espera apoyar a la literatura existente y se diferencia de otras investigaciones anteriores desde varios puntos de vista. En primer lugar, aporta una mayor evidencia empírica de la influencia que tiene el comportamiento creativo sobre el AE; específicamente, en un país emergente como es Colombia. En segundo lugar, identifica el papel del compromiso afectivo como un mecanismo positivo que reduce el AE. Por último, cuando el comportamiento creativo coincide con el compromiso afectivo es probable que la confluencia de dinámicas que necesitan contextos emocionales profundos y frecuentes agoten al empleado lo que puede cubrir una importante brecha de conocimiento. De hecho, en la amplia revisión bibliográfica que se ha llevado a cabo no se han encontrado modelos similares lo que amplía la originalidad de este análisis.

En consecuencia, esta investigación tiene como objetivo principal examinar el efecto del comportamiento creativo sobre el AE teniendo en cuenta el papel moderador del compromiso afectivo.

MARCO TEÓRICO

Comportamiento creativo y agotamiento emocional

La innovación organizacional tiene su origen en el comportamiento creativo. Por esa razón, las apuestas creativas son una señal adaptativa a escenarios difíciles. Existe unanimidad en que el comportamiento creativo debe ser innovador, funcional y flexible, es decir, que lo original en sí mismo no es suficiente (Runco y Jaeger, 2012). De hecho, la creatividad es una forma positiva de desviación que gira en torno a la percepción de oportunidad y requiere una mirada multidimensional, en concreto, la intervención de una serie de competencias que necesitan integrarse para que las ideas sobrepasen el límite de la originalidad (Harrison y Wagner, 2016; Martínez-González et al., 2019).

Por otro lado, diferentes matices del comportamiento creativo del individuo se han relacionado con el bienestar psicológico y la resiliencia como un apoyo para afrontar ciertos obstáculos situacionales (Anderson et al., 2021). Sin duda, las emociones y motivaciones positivas nutren el comportamiento creativo, por lo tanto, la actividad profesional plena y cómo ser creativo en el lugar de trabajo conducen a experiencias emocionales más ricas (Amabile, 2017). Desde ese punto de vista, es probable que un clima organizacional orientado a la ampliación de las capacidades creativas desempeñe un papel que amortigüe algunas dificultades frecuentes que suelen canalizarse a través de emociones negativas y estrés (Acar et al., 2021).

En realidad, el comportamiento creativo surge a través de procesos que contienen pensamientos relacionados, es decir, la creatividad es una respuesta que involucra conocimiento, entorno y rasgos personales. Por lo tanto, un hábitat organizacional orientado a la innovación opera como un recurso que estimula claras reacciones positivas frente a cualquier trastorno del estado de ánimo (Ceci y Kumar, 2016). Conceptualmente, el comportamiento creativo se relaciona con la determinación y el esfuerzo continuo que son factores críticos para superar posibles obstáculos. En ese sentido, el empeño es un recurso individual que es capaz de neutralizar altas cargas de trabajo sin una pérdida similar de recursos lo que limita el AE (Matthews y Edmondson, 2020; Wolfe y Patel, 2016).

A su vez, algunas características personales vinculadas al comportamiento creativo, —específicamente la escrupulosidad y la apertura a la experiencia— juegan un papel importante como factores atenuantes del AE. Por ejemplo, una persona diligente y disciplinada, que confía en su capacidad de orientación, es probable que pueda abordar con éxito períodos laborales intensos sin agotarse (Periard y Burns, 2014). Asimismo, la apertura a la experiencia está

relacionada con la curiosidad, el aprendizaje y la originalidad. Seguramente, un individuo poco rígido que se desplaza más allá de lo convencional puede afrontar de forma activa y eficiente las demandas laborales a través de una implementación natural de recursos, lo que evita el AE (Hildenbrand et al., 2018).

Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H1. El comportamiento creativo se relaciona negativamente con el agotamiento emocional

Compromiso afectivo y agotamiento emocional

El compromiso afectivo actúa como un mecanismo implícito que integra valores y características personales en una misma vía, es decir, utiliza los puntos de vista emocionales del empleado para buscar el progreso organizacional (Morin et al., 2016). En ese sentido, el compromiso afectivo suele estar asociado con un fuerte bienestar psicológico, por esa razón actúa como un atenuante del AE (Tang y Vandenberghe, 2020). Probablemente, un entorno orientado al desarrollo de intereses comunes elimina factores estresantes potenciales y protege los recursos mentales del empleado (Washburn et al., 2021). De hecho, Edward L. Deci et al. (2017), basándose en la teoría de autodeterminación, sostienen que la satisfacción de las necesidades básicas individuales determina el alcance de los recursos emocionales y la capacidad para asegurar un desempeño apropiado. Por lo tanto, el compromiso afectivo, al tener en cuenta valores compartidos, puede ser un factor subyacente crucial que actúe de una manera gradual, satisfaciendo inicialmente las necesidades básicas y que ese contexto neutralice el AE (Tang y Vandenberghe, 2020).

El compromiso afectivo proporciona al individuo identidad organizacional, seguridad y equilibrio emocional (García-Pardo, 2022; Santiago-Torner y Rojas-Espinosa, 2021). En relación con eso, es lógico pensar que estos vínculos psicosociales actúen como mecanismos que preserven los recursos psicológicos del empleado e incluso los amplíen (Creu y Selva, 2018). Sin duda, las personas con un caudal idóneo de recursos son más resistentes a los factores estresantes que desembocan en AE (Galletta et al., 2019).

En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H2. El compromiso afectivo se relaciona negativamente con el agotamiento emocional

Efecto moderador del compromiso afectivo

Es indudable que el comportamiento creativo necesita un trabajo emocional paralelo (Guedes y Gondim, 2020). Posiblemente, la profundidad de esa interacción ponga de manifiesto el grado de autorregulación psicológica del empleado y en qué condiciones puede afrontar apuestas organizacionales que exigen respuestas novedosas (Shin et al., 2015).

Una persona expuesta permanentemente a demandas creativas, y que al mismo tiempo tiene un vínculo emocional profundo con la organización, probablemente oriente todos sus esfuerzos en una única dirección. Ese contexto, desproporcionado, de interés por el trabajo, suele desvincular, cada vez más, al empleado de sus necesidades esenciales. De hecho, un estado de concentración dirigido, permanente e intenso es un factor potencial de AE (Kryshtanovych et al., 2022). Sin duda, las actividades laborales extremas y la predisposición afectiva del ser humano para poderlas tolerar implican una modificación permanente de sentimientos que pueden separar al individuo de sus respuestas emocionales hasta el punto de quererlas evadir (Kong y Jeon, 2018).

Los estados psicológicos positivos proporcionan el ímpetu y la motivación indispensables para que el empleado pueda participar activamente en tareas creativas. Sin embargo, cuando una actividad laboral supera los límites que un empleado puede soportar, él o ella, experimentan una disminución de sus recursos emocionales que amplía la ambigüedad respecto al valor de la tarea (Ju et al., 2016). La cantidad de recursos agotados varía según el tipo de implicación emocional, pues esta abarca múltiples estados de ánimo. En ese sentido, el compromiso afectivo predispone al individuo para reaccionar positivamente a los estímulos ambientales, no obstante, cuando el comportamiento creativo confluye sistemáticamente con un elevado apego organizacional, este vínculo desencadena una implicación psicológica tan alta que puede desbordar al empleado hasta agotarlo (Matthews y Edmondson, 2020).

Por lo general, los altos niveles de carga de trabajo, con independencia del grado de eficacia, derivan en obsesión, rigidez mental e incapacidad para delegar. Esa intersección de rasgos sobredimensionados por un complejo sentido de pertenencia obstaculiza una adecuada recuperación. Desde luego, un descanso físico y mental insuficiente deteriora los recursos personales hasta vaciarlos de afecto (Balducci et al., 2021).

Por consiguiente, se propone la siguiente hipótesis:

H3. El compromiso afectivo modera positivamente la relación entre comportamiento creativo y agotamiento emocional. *H3.1:* En situaciones de altas demandas de comportamiento creativo, las personas que tengan un compromiso

afectivo medio o bajo presentarán un menor agotamiento emocional. *H3.2*: En situaciones de altas demandas de comportamiento creativo, las personas que tengan un compromiso afectivo alto presentarán un mayor agotamiento emocional.

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.

Recopilación de datos y procedimientos

Para las pruebas empíricas se recopilaban datos de empleados profesionales pertenecientes al Sector Eléctrico Colombiano. Un total de 275 hombres y 173 mujeres participaron en la encuesta. El 13.40 % (60) tenían personal a cargo, y el 86.60 % (388) no. Por funciones laborales, el 4.50 % (20) eran directivos; el 8.90 % (40) cargos intermedios; el 68.80 (308) analistas; y el 17.80 % (80) auxiliares. Los puestos de responsabilidad organizacional estaban distribuidos teniendo en cuenta, cada vez más, el equilibrio de género 5 % (21) mujeres y 9 % (39) hombres. El resto de la muestra está constituida por analistas, es decir, profesionales que no tienen personal a cargo. Entre ellos, 34 % (154) mujeres y 52 % (234) hombres. La edad promedio fue de 37 años (rango de 20 a 69 años), el 82 % (367) tenían menos de 50 años. La experiencia laboral media fue de 10 años. Todos los participantes contaban con estudios universitarios y más del 60 % (269) formación de posgrado. El procesamiento de datos de la muestra se hizo de forma probabilística por conglomerados con un nivel de confianza del 95 %, se empleó el programa estadístico STATS. Las preguntas sociodemográficas del cuestionario fueron aprobadas por un grupo de expertos propuesto por las organizaciones participantes. La encuesta final se trasladó a los participantes a través de la herramienta Microsoft Forms vía online, toda la investigación estuvo sujeta a un comité de ética finalizando el año 2021. El proyecto se presentó al Sector Eléctrico Colombiano a mediados del año 2021, aprovechando su junta de acción comunal. En el año 2022 se realizó la elección de las empresas participantes (6) y se les hicieron llegar los siguientes documentos: consentimiento y retiro voluntarios, acuerdos de confidencialidad, protección de datos y presentación de objetivos.

El tiempo estimado para dar cumplimiento a la encuesta fue de unos treinta y cinco minutos. Los procesos se hicieron en días separados y en cada uno de ellos el investigador principal presentó durante unos cinco minutos los objeti-

vos más destacados de la investigación. Además, aclaró la conveniencia de leer cuidadosamente las preguntas para que las respuestas fueran reflexivas. Por último, se insistió en los derechos del encuestado.

Instrumentos

Las preguntas del cuestionario se desarrollaron en castellano, ya que todos los constructos tienen versiones traducidas y aceptadas en este idioma. El estudio se realizó en gran parte del territorio colombiano; específicamente, en cinco ciudades diferentes.

Variable control: En función de estudios anteriores (Virick et al., 2010) se hace uso del sexo como variable de control. El sexo se codificó 0 hombres y 1 mujeres.

Comportamiento Creativo: El comportamiento creativo se midió utilizando las trece preguntas desarrolladas por Jennifer M. George y Jing Zhou (2001). Diez ítems son propios de estos autores y tres adaptados de la escala sugerida por Susanne G. Scott y Reginald A. Bruce (1994). Se utilizó una escala de seis puntos (1 = Totalmente en acuerdo; 6 = Totalmente en desacuerdo). Por ejemplo: “A menudo tengo nuevas e innovadoras ideas”. El Alpha de Cronbach obtenido por la escala original es de 0.96 mediante una escala Likert de cinco puntos. Esta investigación consiguió un Alpha de Cronbach de 0.93. Se valora el comportamiento creativo de un empleado en su puesto de trabajo. Aplicada por Carlos Santiago-Torner (2023c, 2023f) con un Alpha de Cronbach de 0.93.

Compromiso Afectivo: El compromiso afectivo se midió utilizando las seis preguntas desarrolladas por Meyer et al. (1993). Se utilizó la misma escala anterior de seis puntos. Por ejemplo: “Esta organización tiene un gran significado personal para mí”. El Alpha de Cronbach obtenido por la escala original es de 0.82 mediante una escala Likert de siete puntos. Esta investigación consiguió un Alpha de Cronbach de 0.86. Se valora el compromiso afectivo del empleado respecto a su organización. Aplicada por Santiago-Torner (2023d) con un Alpha de Cronbach de 0.86.

Agotamiento Emocional: El agotamiento emocional se midió utilizando las cinco preguntas desarrolladas por Wilmar Schaufeli et al. (1996). Se usó la misma escala de seis puntos. Por ejemplo: “Estoy emocionalmente agotado en mi trabajo”. El Alpha de Cronbach obtenido por la escala original es de 0.85 mediante una escala Likert de cinco puntos. Esta investigación consiguió un Alpha de Cronbach de 0.90. Se valora el agotamiento emocional del empleado en su puesto de trabajo. Aplicada por Santiago-Torner et al. (2023a, 2023b) con un Alpha de Cronbach de 0.90.

Análisis de datos

El posible inconveniente de la variación del método común (CMV) se aborda desde diferentes puntos de vista. Teniendo en cuenta las directrices de Philip M. Podsakoff et al. (2012) se recurre a la prueba *post-hoc* del factor único de Harman a través del programa informático SPSS V.25, la extracción de factores especifica el 41.312 % del total de la varianza y este porcentaje, al ser inferior al límite del 50 %, excluye el problema de CMV. Además, el utilizar seis fuentes diferentes de información, distribuir las encuestas en días independientes y utilizar un cuestionario separado para cada organización refuerza la idea de que el sesgo de CMV no es un problema significativo para los datos.

A continuación, se calcula la estadística descriptiva y las diversas correlaciones entre las tres variables estudiadas y la variable control (ver tabla 1). Posteriormente, la pertinencia del modelo se establece a través de dos procesos: (1) análisis factorial confirmatorio (ver tabla 2), y (2) validez convergente y discriminante (ver tabla 3). Para estos procesos se utiliza la macro AMOS V.26. Seguidamente, se procede al análisis de regresión múltiple haciendo uso de la macro PROCESS V.3.5, atendiendo las consideraciones de Hayes (2018). Se examina el rol moderador de la variable Compromiso afectivo dentro de la asociación que se construye entre Comportamiento Creativo y Agotamiento emocional. Para esta función se utiliza el modelo de moderación simple (modelo 1) con un intervalo de confianza (CI) del 95 % y una cantidad de muestras de bootstrapping de 10.000 (ver tabla 4). Para prevenir inconvenientes de multicolinealidad se empleó el método de centrado medio (Comportamiento creativo y Compromiso afectivo). Esta técnica permite atenuar los inconvenientes estadísticos derivados de una correlación excesiva entre variables predictoras (superior a 0.90) y es de ayuda en una explicación posterior de los factores que forman parte de la interacción (Aguinis et al., 2017).

La figura 1 expone el modelo de moderación con coeficientes no estandarizados (macro AMOS V.26), este análisis se ajusta mediante la tabla 5. La figura 2 (macro PROCESS V.3.5) representa la moderación del Compromiso afectivo con tres efectos directos condicionales (bajo, medio y alto) respecto a la relación que tienen el Comportamiento Creativo y el Agotamiento emocional. Para terminar, la figura 3 (macro PROCESS V.3.5) delimita las zonas de significancia estadística mediante la técnica de Johnson-Neyman. Efecto de la variable independiente (Comportamiento creativo) sobre la variable dependiente (Agotamiento emocional) teniendo en cuenta los valores de la variable moderadora (Compromiso afectivo).

RESULTADOS

Análisis de Fiabilidad

La confiabilidad de las tres escalas utilizadas en este estudio (ver tablas 1 y 2) es adecuada. Los Alpha de Cronbach están por encima de 0.70, lo que, en función de Douglas G. Bonett y Thomas A. Wright (2015), pone de relieve una uniformidad interna razonable. Los análisis desarrollados señalan que no hubo inconvenientes de colinealidad. Además, la tabla 1 indica el número de ítems (N), la media (M), la desviación estándar (SD) y las diferentes correlaciones de Pearson. El Comportamiento Creativo (CC) se relaciona positivamente con el Compromiso Afectivo (CA) ($r = 0.351$; $p < 0.001$) y negativamente con el Agotamiento Emocional (AE) ($r = -0.262$; $p < 0.001$). Asimismo, el CA y el AE se asocian negativamente ($r = -0.236$; $p < 0.001$). Por último, la variable control Sexo no tiene ningún vínculo significativo con los tres constructos principales.

Tabla 1. Estadísticas descriptivas

Variables	Alpha (α)	N	M	SD	Sexo	CC	CA	AE
Sexo	x	1	x	x	x			
Comportamiento Creativo (CC)	0.93	13	64.89	7.92	x	0.870		
Compromiso Afectivo (CA)	0.86	6	29.81	3.82	x	0.351***	0.830	
Agotamiento Emocional (AE)	0.90	5	23.11	5.55	x	-0.262***	-0.236***	0.810

Análisis Factorial Confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se lleva a cabo mediante estos índices de ajuste absoluto (Macro AMOS V.26). CMIN(x^2), razón de verosimilitud; (x^2/gl), Chi cuadrado respecto a los grados de libertad; (RMSEA), raíz error cuadrático medio de aproximación; (SRMSR), residuos estandarizados cuadráticos medios (GFI), índice de bondad de ajuste. Estos valores dan a entender el grado en que modelo puede pronosticar la matriz de covarianzas observadas. A la vez, se utilizan otros factores de ajuste incremental. (IFI), índice incremental de ajuste; (CFI), índice de ajuste comparativo; (NFI), índice de ajuste normado. Estos valores verifican el modelo sugerido en relación con otro que no suele precisar el vínculo entre constructos. El AFC confirma la validez del modelo teórico propuesto (ver tabla 2).

Tabla 2. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

Medida de bondad de ajuste	Niveles de ajuste aceptables	Resultados
CMIN (χ^2)	χ^2 (<i>small</i>)	365.12
χ^2 /gl	< 3	2.804
RMSEA	< 0.06	0.045
SRMSR	< 0.08	0.064
GFI	> 0.90	0.936
IFI	> 0.90	0.912
CFI	> 0.90	0.924
NFI	> 0.90	0.921

Validez Convergente y Discriminante

La tabla 3 muestra una segunda validación del modelo mediante las comprobaciones sugeridas por Wynne W. Chin (1998). Se realizan los siguientes análisis para verificar la solidez de todas las variables: (1) confiabilidad compuesta (CFC); (2) varianza media extraída (AVE); y (3) validez discriminante (VD). Asimismo, los coeficientes críticos (CR) se ajustan a las recomendaciones de Joseph Hair et al. (2006) (>1.96 ; p_{valor} inferior a 0.05). Los valores CFC y los Alpha de Cronbach están por encima de 0.70, lo que asegura la fiabilidad de los constructos utilizados. Los factores AVE se sitúan entre el 65 y el 77 %, lo que es significativo. Para que exista una validez discriminante, la raíz cuadrada de AVE tiene que ser mayor las correlaciones de Pearson entre variables, lo que ocurre ampliamente (Fornell y Larcker, 1981) (ver tabla 1). La tabla 3 incluye: 1. alpha de Cronbach; 2. coeficientes críticos; 3. confiabilidad compuesta; 4. varianza media extraída; y 5. validez discriminante. Por último, la tabla 4 contiene los ítems de las tres escalas analizadas con sus correspondientes cargas factoriales y el cálculo de la Varianza Media Extraída (AVE).

Tabla 3. Validez Convergente y Discriminante

	ALPHA ¹	CR ²	CFC ³	AVE ⁴	VD ⁵
CC	0.93	> 1.96	0.820	0.770	0.870
CA	0.86	> 1.96	0.830	0.690	0.830
AE	0.90	> 1.96	0.860	0.650	0.810

Tabla 4. Variables, ítems y cálculo de AVE

Constructos e ítems	Cargas factoriales	AVE
<i>COMPORAMIENTO CREATIVO (George y Zhou, 2001)</i>		
Tengo nuevas ideas prácticas para mejorar los resultados	0.891	0.793
Sugiero nuevas formas para realizar el trabajo y las tareas	0.879	0.772
Soy una buena fuente de ideas creativas	0.831	0.691
Se me ocurren soluciones creativas para solucionar un problema	0.872	0.761
Promuevo ideas para mí y para otros [<i>adaptada de Scott y Bruce (1994)</i>]	0.896	0.803
Sugiero nuevas formas para lograr metas u objetivos	0.865	0.748
A menudo tengo nuevas e innovadoras ideas	0.898	0.806
Sugiero nuevas formas para mejorar la calidad	0.888	0.789
Busco nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas para servicios y productos [<i>adaptada de Scott y Bruce (1994)</i>]	0.867	0.751
Exhibo creatividad en el trabajo cuando se me da la oportunidad	0.881	0.776
A menudo tengo un nuevo enfoque del problema	0.870	0.757
Desarrollo planes y cronogramas adecuados para la implementación de nuevas ideas [<i>adaptada de Scott y Bruce (1994)</i>]	0.867	0.752
No tengo miedo de correr riesgos	0.897	0.804
		0.770
<i>COMPROMISO AFECTIVO (Meyer et al., 1993)</i>		
No me siento ligado emocionalmente a mi organización	0.883	0.779
No me siento integrado plenamente en mi organización	0.871	0.758
Realmente siento los problemas de la organización como míos	0.850	0.723
Esta organización significa personalmente mucho para mí	0.778	0.606
Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización	0.858	0.736
No experimento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización	0.734	0.539
		0.690
<i>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (Schaufeli et al., 1996)</i>		
Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	0.812	0.659
Estoy “consumido” al final de un día de trabajo	0.801	0.641
Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	0.810	0.656
Trabajar todo el día es una tensión para mí	0.758	0.575
Estoy “quemado” por el trabajo	0.849	0.721
		0.650

Análisis de Validez

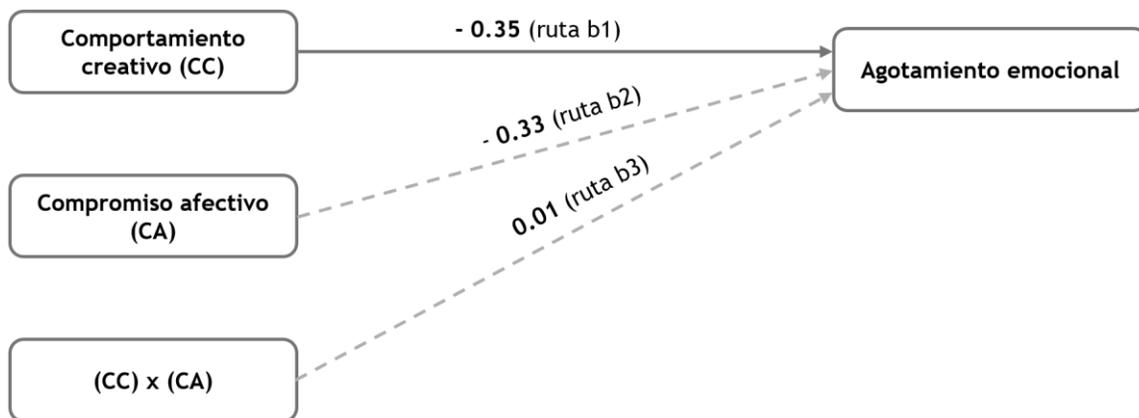
Pruebas de Hipótesis

La figura 1 y la tabla 5 muestran el análisis de moderación simple con coeficientes de regresión no estandarizados, los intervalos de confianza (CI) son del

95 % y las muestras de bootstrapping de 10.000, los valores mayor y menor (LLCI y ULCI) operan como acotaciones. Si el 0 aparece dentro del espacio delimitado por los rangos, el análisis de regresión deja de tener pertinencia. El coeficiente de determinación R^2 contribuye para poder entender la relevancia del modelo utilizado. En este caso, explica el 21 % de la variable dependiente AE. Se emplea la variable control sexo para dar consistencia a las múltiples combinaciones del modelo de regresión.

La hipótesis 1 propone que el comportamiento creativo se relaciona negativamente con el agotamiento emocional. La regresión lineal justifica esta asociación ($\beta = -0.35$, $SE = 0.19$, $p < 0.05$). Por lo tanto, la hipótesis 1 se confirma a través de la ruta b1. La hipótesis 2 plantea que el compromiso afectivo se asocia negativamente con el agotamiento emocional. El efecto lineal b2 verifica esta relación ($\beta = -0.33$, $SE = 0.18$, $p < 0.05$), (ver figura 1 y tabla 5).

Figura 1. Resultados del Análisis de Regresión

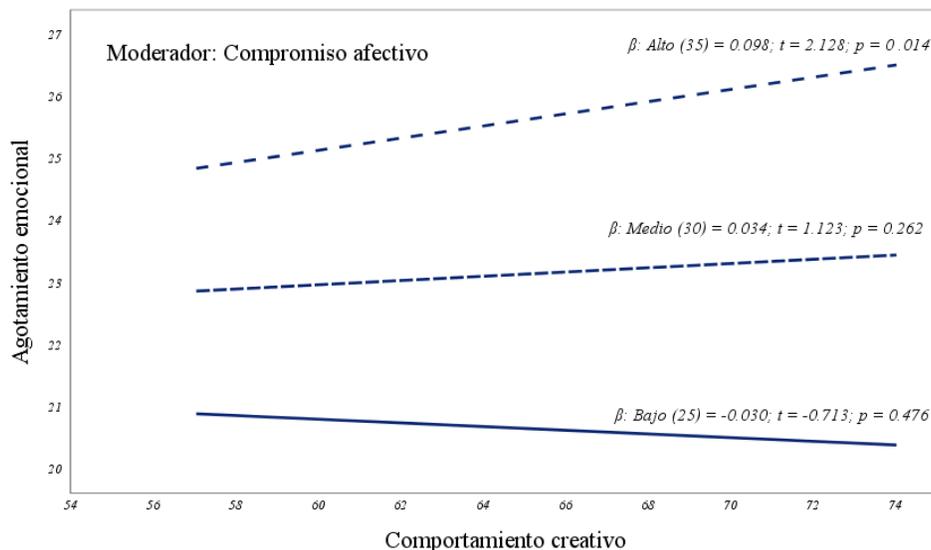


La hipótesis 3 (ver figura 1 y tabla 5), moderación positiva del compromiso afectivo respecto a la relación entre comportamiento creativo y agotamiento emocional, se comprueba con el efecto b3 ($\beta = 0.014$, $SE = 0.048$, $p < 0.05$). Las hipótesis 3.1 y 3.2 (ver tabla 5) se contrastan mediante los efectos condicionales bajo y medio ($\beta = -0.030$, $SE = 0.042$, $p > 0.05$); ($\beta = 0.034$, $SE = 0.030$, $p > 0.05$) y alto ($\beta = 0.098$, $SE = 0.046$, $p < 0.05$). Un compromiso afectivo bajo o medio no influye en el papel atenuante del comportamiento creativo respecto al agotamiento emocional. Sin embargo, cuando el comportamiento creativo y un alto compromiso afectivo coinciden, la variable independiente cambia la dirección e influye positivamente en el agotamiento emocional.

Tabla 5. Análisis de Moderación

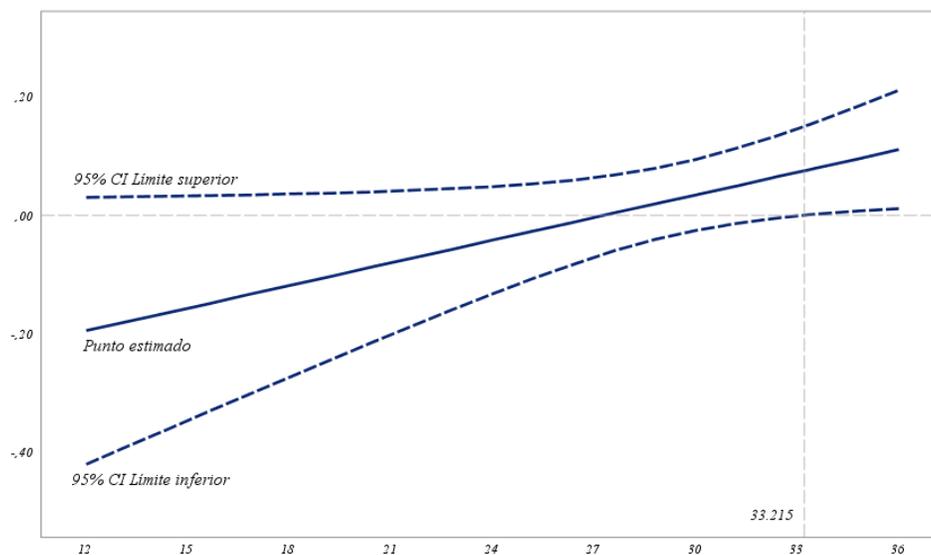
Efecto	Ruta	B	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto comportamiento creativo (CC) - agotamiento emocional (AE)	b1	-0.349	0.001	-4.628	0.189	-0.721	-0.131
Efecto compromiso afectivo (CA) - agotamiento emocional	b2	-0.332	0.001	-4.265	0.182	-0.878	-0.116
Efecto CC x CA - AE	b3	0.014	0.024	2.569	0.048	0.002	0.036
Efecto variable control Sexo		0.155	0.768	0.296	0.525	-0.876	1.186
Ef. Condicional CA (CC-AE)	Bajo (25)	-0.030	0.476	-0.713	0.042	-0.111	0.052
	Medio (30)	0.034	0.262	1.123	0.030	-0.026	0.094
	Alto (35)	0.098	0.014	2.128	0.046	0.008	0.188

La figura 2 representa gráficamente el efecto de interacción (moderación) de la variable Compromiso Afectivo (AC) en la relación que se establece entre Comportamiento Creativo (CC) y Agotamiento emocional (AE). Usando la técnica de elegir un punto, PROCESS proporciona tres valores diferentes para la variable moderadora, calculados a partir de la puntuación media +/- 1 veces su desviación estándar. Estos valores fueron etiquetados como (1) percepción baja (valor de -0.96); (2) percepción media (valor de 0.00) y (3) percepción alta (valor de 0.96).

Figura 2. Efecto moderador Compromiso Afectivo

La figura 3 representa el efecto condicional del Comportamiento Creativo en el Agotamiento emocional para los diferentes valores que adopta la variable moderadora (Compromiso Afectivo). Este gráfico define la región de significación estadística (cuadrante superior derecho), aquella en la que el efecto condicional estudiado entre las variables X e Y es estadísticamente significativo para los diferentes valores de Compromiso Afectivo (W). Se observa que el efecto del Comportamiento Creativo sobre el Agotamiento emocional (representado en la línea titulada como Punto estimado) es estadísticamente significativo cuando W tiene una puntuación superior a 33.215, mientras que deja de serlo a partir de puntuaciones iguales o inferiores a este valor quedando el 26.80 % de la muestra por encima de este valor y el 73.20 % por debajo.

Figura 3. Efecto condicional del Compromiso Afectivo respecto a la relación CC - AE



DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este estudio se centra en cómo el comportamiento creativo (X) puede reducir el AE (Y) en empleados del Sector Eléctrico Colombiano. Con ese fin, se examina el compromiso afectivo (W) cómo una vía potencial que puede cambiar la fuerza y dirección entre X e Y. La *H1* confirma que el comportamiento creativo atenúa el AE, lo que amplía los resultados obtenidos por Matthews y Edmondson (2020). En realidad, estos autores no logran establecer una relación significativa entre creatividad y AE.

El comportamiento creativo se asocia con estados de ánimo positivos, entusiasmo y vitalidad. De hecho, la actitud creativa incrementa la confianza, in-

fluye en la satisfacción personal y permite el logro de metas difíciles (Acar et al., 2021). En ese sentido, es más que probable que el comportamiento creativo al involucrar explícitamente tareas de pensamiento divergente desencadene un fuerte bienestar psicológico y este contexto positivo impida que el AE progrese (Matthews y Edmondson, 2020). En realidad, el comportamiento creativo es un concepto amplio que integra una fuerte percepción de seguridad psicológica, lo que habitualmente apunta a una mejor salud emocional del empleado (Santiago-Torner, 2023b).

Con una mirada parecida, Ceci y Kumar (2016) suponen que la confianza, la felicidad y el comportamiento creativo se acercan a través de una mayor satisfacción con la vida, lo que tiende a distanciarse de ciertas inclinaciones negativas asociadas con la incertidumbre y la tensión emocional. Seguramente, el desarrollo creativo solo es posible si las personas están dispuestas a tolerar la ambigüedad aceptando riesgos intelectuales. Este contexto de oportunidad confiere un significado a la actividad laboral, lo que suele conducir a experiencias emocionales más ricas (Amabile, 2017). Es probable, que un clima organizacional que fomenta la creatividad juegue un papel beneficioso en el equilibrio emocional del empleado, ampliando su capacidad de adaptación y reduciendo factores negativos como la ansiedad o el estrés (Anderson et al., 2021; Santiago-Torner, 2023e). Sin duda, el comportamiento creativo está asociado con respuestas positivas que transforman las decepciones en oportunidades, lo que confiere un estado mental optimista que se aleja del AE (Özdemir y Kerse, 2020).

La *H2* comprueba que el compromiso afectivo y el AE se relacionan negativamente, lo que coincide con Tang y Vandenberghe (2020).

El compromiso afectivo progresa cuando los posibles cambios disruptivos se equilibran a través de un aumento en la satisfacción de las necesidades básicas. Ese entorno facilita una reorganización positiva de las emociones que limita el AE. La percepción de estabilidad asume un papel dinámico que vincula compromiso afectivo con una baja intensidad de AE (Tang y Vandenberghe, 2020).

Incluso, en situaciones de conflicto como, por ejemplo, entornos de trabajo que ofrecen pocas alternativas para compatibilizar las responsabilidades laborales y familiares, el compromiso afectivo pasa a ser un recurso que amortigua el estrés laboral (Galletta et al., 2019). Desde este punto de vista, el compromiso afectivo puede propiciar respuestas emocionales adaptativas frente a experiencias estresantes. Posiblemente, el interpretar el papel de las emociones negativas facilita un proceso de transición cognitiva que conecta al compromiso afectivo con una reducción del AE (Washburn et al., 2021).

Por último, las hipótesis *H3*, *H3.1* y *H3.2* verifican el papel moderador de compromiso afectivo. Además, cuando el comportamiento creativo transita a través de demandas complejas y confluye con un alto compromiso afectivo, es probable que se desencadene una excesiva estimulación emocional que derive en AE. Estos resultados suponen un avance teórico importante para entender que el compromiso afectivo llevado al extremo invierte su rol como recurso laboral.

Las estrategias de regulación emocional buscan un ajuste entre sentimiento y circunstancia para que el contexto tenga un significado y se pueda ejercer un cierto control sobre él (Shin et al., 2015). En ese sentido, el comportamiento creativo nace con la ayuda de detonantes emocionales positivos que suelen progresar a lo largo de continuas estimulaciones cognitivas, por ejemplo, la exploración de múltiples ideas (flexibilidad) y la profundidad en ese análisis (persistencia), lo que implica una amplia exigencia emocional (Gong et al., 2021; Hur et al., 2016). Por lo tanto, cuando un individuo se hace cargo de unas demandas creativas altas, pero su compromiso afectivo es bajo o medio, es posible que su identificación e interacción organizacionales no sean su única prioridad. En este caso, es más fácil que pueda establecer límites entre el trabajo y el hogar, es decir, una separación real, emocional e intelectual, de los diferentes dominios de vida que eviten el AE (Althammer et al., 2021). Desde luego, es previsible que las altas demandas laborales eviten el AE cuando se abordan con una transferencia racional de recursos y una adecuada desconexión laboral, que aprovecha ciertas estrategias de segmentación (Dodanwala y Shrestha, 2021). Sin duda, un compromiso afectivo moderado amortigua el efecto abrumador que tiene una condición emocional, sin restricciones, sobre el agotamiento.

Por otra parte, cuando las necesidades organizacionales están sujetas a un intenso comportamiento creativo y avanzan a través de personas cuya naturaleza se fundamenta exclusivamente en el trabajo y sus objetivos, el compromiso afectivo deja de ser un recurso esencial para convertirse en una demanda. En realidad, el vínculo afectivo entre organización e individuo se refleja a través de una voluntad expresa de aumentar la inversión de recursos en el lugar de trabajo (Morin et al., 2016). Cuando esa disposición conductual no tiene límites, los diferentes dominios de vida se superponen y esa incongruencia evita una separación mental del trabajo. Probablemente, esa situación compleja provoca en el empleado una fuerte sensación de estar superado emocionalmente (Althammer et al., 2021).

De hecho, la excesiva dedicación de tiempo y energía a la actividad laboral se convierte en una carga que impide la supresión de sentimientos negativos pese al excedente de recursos psicológicos que otorga el compromiso afectivo (Ju et

al., 2016). Un contexto abrumador y desconcertante debilita, inevitablemente, una posible reacción al estrés y esa presión continua incapacita al empleado para realizar otras actividades hasta llegar al AE (Balducci et al., 2021).

CONCLUSIONES

El comportamiento creativo necesita una comprensión más profunda del efecto posterior que puede tener sobre la salud del empleado si verdaderamente su enfoque, además de proporcionar una ventaja competitiva organizacional, busca el bienestar del individuo.

Por un lado, la creatividad se asocia con autonomía, seguridad personal, optimismo y riqueza emocional. Seguramente, una vida activa amplia deriva en experiencias profesionales constructivas que moderan el AE. Además, el comportamiento creativo permite una mayor flexibilidad cognitiva para poder experimentar emociones positivas y negativas sin llegar a la frustración, lo que evita el AE.

Sin embargo, cuando el empleado pierde el equilibrio y es incapaz de autorregularse, es muy posible que el comportamiento creativo pase de ser un recurso laboral a una exigencia emocional. En ese sentido, un clima laboral que necesita respuestas creativas permanentes, al coincidir con un empleado que su impulso motivacional radica en un compromiso afectivo sin restricciones, es probable que transmita rigidez y un alcance anímico tan alto que supere los límites personales, y todo esto se traduzca en una incapacidad final para sentir emociones positivas. Sin duda, el AE va mucho más allá de una disminución del desempeño o de una baja satisfacción en el trabajo, pues también se asocia con enfermedades coronarias y con un avanzado deterioro motriz (Periard y Burns, 2014). Por lo tanto, es prioritario el tener indicadores para su prevención.

Por último, el compromiso afectivo —cuando es capaz de establecer líneas divisorias entre la vida personal y la laboral— mejora la satisfacción de las necesidades básicas del empleado. Desde luego, un cierto autocontrol permite que la multiplicidad de enfoques que necesita el comportamiento creativo no desborde al trabajador, y ese contexto de continuas demandas se equilibre con oportunas desconexiones laborales y estrategias de segmentación que frenen el AE.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La autonomía y la relación son mecanismos clave a través de los cuales el compromiso afectivo atenúa el AE (Tang y Vandenberghe, 2020). En ese sentido, las organizaciones analizadas se caracterizan por tener una articulación horizontal

en la que la mayoría de los miembros trabajan de manera independiente y participan en la toma de decisiones de forma directa o indirecta. No obstante, el tratar los sentimientos y las emociones como factores clave del desarrollo organizacional; un sistema de incentivos que favorezca la cooperación en momentos determinados; y las realimentaciones constructivas son herramientas de interacción y apoyo social que en este momento no se están utilizando de forma correcta desde las áreas transversales.

Los talleres orientados a reducir las emociones negativas en el trabajo son opciones viables para mejorar la comunicación y el bienestar. Un autocontrol excesivo, junto con una adaptación circunstancial del comportamiento (actuación superficial) tiende al deterioro emocional. En cambio, el poderse alinear con la emoción (actuación profunda) evita la rigidez y una modificación del comportamiento, lo que amortigua el AE y beneficia las actitudes creativas (Kong y Jeon, 2018). Probablemente, los procesos de selección que aborden la capacidad e inteligencia emocional de los candidatos pueden ser una solución para reducir el AE. Además, la supervisión o el contacto entre pares a través de una comunicación empática es un paso importante desde diferentes puntos de vista: (1) establece puntos de apoyo para limitar el AE, y (2) las personas con una orientación excesiva a objetivos pueden flexibilizar su tendencia y que las demandas no interfieran en los diferentes dominios de vida.

El acompañamiento oportuno de las personas que han ingresado recientemente a la organización parece lógico, pero no es habitual que se lleve a cabo. La adaptación a una serie de tareas nuevas necesita orientación y percepción de apoyo. Cuando esto no sucede, es posible que el individuo experimente frustración, incertidumbre y una sobrecarga de demandas que apunten hacia un AE posterior. Por último, el promover campañas de desconexión digital y la denuncia del liderazgo intrusivo es otra implicación práctica necesaria.

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 minimi-

zar 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 comportamiento creativo y el AE. Por ejemplo, la autonomía laboral o el apoyo social percibido. También es posible verificar si los diferentes contextos o climas pueden ser aspectos situacionales que expliquen la relación causal entre comportamiento creativo y AE, específicamente los climas éticos: benevolentes, de principios o egoísta e, inclusive, un estilo de liderazgo ético que pueda funcionar como un recurso significativo para atenuar el AE.

REFERENCIAS

- Abdel Hadi, Sascha; Bakker, Arnold B. & Häusser, Jan 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>
- Acar, Selcuk; Tadik, Harun; Myers, Danielle; Sman, Carlan & Uysal, Recep (2021). Creativity and Well-being: A Meta-analysis. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 738-751. <https://doi.org/10.1002/jocb.485>
- Aguinis, Herman; Edwards, Jeffrey R. & Bradley, Kyle J. (2017). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665-685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>
- Alikaj, Albi; Ning, Wei & Wu, Bingqing (2021). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
- Althammer, Sarah E.; Reis, Dorota; Beek, Sophie; Beck, Laura & Michel, Alexandra (2021). A mindfulness intervention promoting work-life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 282-308. <https://doi.org/10.1111/joop.12346>
- Amabile, Teresa M. (1988). From individual creativity to organizational innovation. In Kjell Grønhaug & Georg Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 139-166). Norwegian University Press.
- Amabile, Teresa M. (2011). Componential theory of creativity. In Erik H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.
- Amabile, Teresa M. (2017). In Pursuit of Everyday Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335-337. <https://doi.org/10.1002/jocb.200>
- Anderson, Ross C.; Boussetot, Tracy; Katz-Buoincontro, Jen & Todd, Jandee (2021). Generating Buoyancy in a Sea of Uncertainty: Teachers Creativity and Well-Being

- During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.614774>
- Balducci, Cristian; Alessandri, Guido; Zaniboni, Sara; Avanzi, Lorenzo; Borgogni, Laura & Fraccaroli, Franco (2021). The impact of workaholism on day-level workload and emotional exhaustion, and on longer-term job performance. *Work & Stress*, 35(1), 6-26. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1735569>
- Bonett, Douglas G. & Wright, Thomas A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- Carmeli, Abraham; Cohen-Meitar, Ravit & Elizur, Dov (2007). The Role of Job Challenge and Organizational Identification in Enhancing Creative Behavior among Employees in the Workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 41(2), 75-90. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2007.tb01282.x>
- Ceci, Michael W. & Kumar, Vinay K. (2016). A Correlational Study of Creativity, Happiness, Motivation, and Stress from Creative Pursuits. *Journal of Happiness Studies*, 17(2), 609-626. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9615-y>
- Chin, Wynne. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In George. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Creu, Marta M. & Selva Olid, Clara (2018). Género, cultura organizacional y riesgos psicosociales: tres piedras angulares del sector de la restauración. *Quaderns de Psicologia*, 20(2), 195-202. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1451>
- De Souza Filho, Paulo T.; Campani, Filipe & Câmara, Shelia G. (2019). Contexto laboral y burnout entre trabajadores de salud de atención básica: el papel mediador del bienestar social. *Quaderns de psicologia*, 21(1), e1475. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1475>
- Deci, Edward L.; Olafsen, Anja H. & Ryan, Richard M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dinc, Muhammet S.; Super, Janice F.; Kuzey, Cemil & Youssef, Dina (2022). Perceived organizational support in reducing emotional exhaustion and increasing citizenship behaviors of faculties: the multiple mediating effects of affective commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 1-32. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2066186>
- Dodanwala, Tharindu C. & Shrestha, Pooja (2021). Work-family conflict and job satisfaction among construction professionals: the mediating role of emotional exhaustion. *On the Horizon: The International Journal of Learning Futures*, 29(2), 62-75. <https://doi.org/10.1108/OTH-11-2020-0042>
- Feist, Gregory J. (1998). A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5
- Fornell, Claes & Larcker, David F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800_104

- Galletta, Maura; Portoghese, Igor; Melis, Paola; Aviles Gonzalez, César Iván; Finco, Gabriele; D'Aloja, Ernesto; Contu, Paolo & Campagna, Marcello (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>
- Garcia-Pardo, Araceli (2022). El equilibrio emocional como proceso en la recuperación de los trastornos de personalidad y adicciones. *Quaderns de Psicologia*, 24(1), e1591. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1591>
- George, Jennifer M. & Zhou, Jing (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gong, Zhanxue; Sun, Fang & Li, Xiyuan (2021). Perceived Overqualification, Emotional Exhaustion, and Creativity: A Moderated-Mediation Model Based on Effort-Reward Imbalance Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11367. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111367>
- Grobelna, Aleksandra (2021). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: the critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 395-418. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>
- Guedes, Hannah D. & Gondim, Sônia G. (2020). Trabajo emocional y compromiso en el trabajo en policías militares. *Quaderns de psicologia*, 22(2), e1584. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1584>
- Hair, Joseph; Black, William; Babin, Barry; Anderson, Rolph & Tatham, Robert (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harrison, Spencer H. & Wagner, David T. (2016). Spilling Outside the Box: The Effects of Individuals' Creative Behaviors at Work on Time Spent with their Spouses at Home. *Academy of Management Journal*, 59(3), 841-859. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0560>
- Hayes, Andrew 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>
- Hildenbrand, Kristin; Sacramento, Claudia A. & Binnewies, Carmen (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31-43. <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>
- Hur, Won-Moo; Moon, Taewon & Jun, Jea-Kyoon (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>
- José, Coutinho M.; Aliante, Gildo & Abacar, Mussa (2023). Vulnerabilidade ao burnout em profissionais de saúde de um hospital público no norte de Moçambique. *Quaderns de Psicologia*, 25(2), e1921. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1948>
- Ju, Dong; Qin, Xin; Xu, Minya & DiRenzo, Marco S. (2016). Boundary conditions of the emotional exhaustion-unsafe behavior link: The dark side of group norms and per-

- sonal control. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(1), 113-140.
<https://doi.org/10.1007/s10490-015-9455-7>
- Kong, Hyewon & Jeon, Joo-Eon (2018). Daily Emotional Labor, Negative Affect State, and Emotional Exhaustion: Cross-Level Moderators of Affective Commitment. *Sustainability*, 10(6), 1967. <https://doi.org/10.3390/su10061967>
- Kryshtanovych, Myroslav; Akimova, Liudmyla; Akimov, Oleksandr; Parkhomenko-Kutsevil, Oksana & Omarov, Azad (2022). Features of creative burnout among educational workers in public administration system. *Creativity Studies*, 15(1), 116-129. <https://doi.org/10.3846/cs.2022.15145>
- Lee, Hyewon; An, Saemi; Lim, Ga Y. & Sohn, Young 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>
- Lewin, Jeffrey E. & Sager, Jeffrey K. (2009). An investigation of the influence of coping resources in salespersons' emotional exhaustion. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 798-805. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.013>
- Martínez-González, Maite; Selva Olid, Clara & Crespo, Javier L. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de psicologia*, 21(1), e1471-e1471. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1471>
- Maslach, Christina (1986). Stress, burnout, and workaholism. In Richard Kilburg, Pe E. Nathan, & Richard W. Thoreson (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (pp. 53-75). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10056-004>
- Matthews, Lucy M. & Edmondson, Diane R. (2020). Overcoming emotional exhaustion in a sales setting. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 30(3), 229-239. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1766989>
- Mercurio, Zachary A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. & Smith, Catherine 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>
- Morin, Alexandre J.; Meyer, John P.; Bélanger, Émilie; Boudrias, Jean-Sébastien; Gagné, Marylène & Parker, Philip D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867. <https://doi.org/10.1177/0018726715602046>
- Morse, Kistler F.; Fine, Philip A. & Friedlander, Kathryn J. (2021). Creativity and Leisure During COVID-19: Examining the Relationship Between Leisure Activities, Motivations, and Psychological Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.609967>
- Özdemir, Şefik & Kerse, Gökhan (2020). The Effects of COVID 19 on Health Care Workers: Analysing of the Interaction between Optimism, Job Stress and Emotional Ex-

- haustion. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 9(2), 178-201. <https://doi.org/10.17583/rimcis.2020.5849>
- Periard, David A. & Burns, Gary N. (2014). The relative importance of Big Five Facets in the prediction of emotional exhaustion. *Personality and Individual Differences*, 63, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.036>
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B. & Podsakoff, Nathan 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>
- Runco, Mark A. & Jaeger, Garrett J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Sánchez Flores, Fabio A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 101-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Santiago-Torner, Carlos (2023a). 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, Carlos (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, Carlos (2023c). 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, Carlos (2023d). Curvilinear relationship between ethical leadership and creativity within the Colombian electricity sector. The mediating role of work autonomy, affective commitment, and intrinsic motivation. *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo= Iberoamerican journal of development studies*, 12(1), 74-100. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.769
- Santiago Torner, Carlos (2023e). Influencia del teletrabajo sobre el desempeño creativo en empleados con alta formación académica: la función mediadora de la autonomía laboral, la autoeficacia y la autoeficacia creativa. *Revista Galega De Economía*, 32(1), 1-26. <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8788>
- Santiago-Torner, Carlos & Rojas-Espinosa, Sandra 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, Carlos; Tarrats-Pons, Elisenda & Corral-Marfil, José-Antonio (2023a). 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>
- Santiago-Torner, Carlos; Tarrats-Pons, Elisenda & Corral-Marfil, José-Antonio (2023b). 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>
- Schaufeli, Wilmar; Leiter, Michael; Maslach, Christina & Jackson, Susan (1996) Maslach Burnout Inventory-General Survey. In: C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory: Test Manual* (pp. 19-26). Consulting Psychologists Press.
- Scott, Susanne G. & Bruce, Reginald A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Shin, Inyong; Hur, Won-Moo & Oh, Hongseok (2015). Essential precursors and effects of employee creativity in a service context. *Career Development International*, 20(7), 733-752. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0137>
- Tang, Wei-Gang & Vandenberghe, Christian (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>
- Virick, Meghna; DaSilva, Nancy & Arrington, Kristi (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137-154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>
- Washburn, Nicholas S.; Simonton, Kelly L.; Richards, K. Andrew R. & Lee, Ye H. (2021). Examining Role Stress, Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Affective Commitment Among Secondary Physical Educators. *Journal of Teaching in Physical Education*, 41(4), 669-679. <https://doi.org/10.1123/jtpe.2021-0102>
- Wolfe, Marcus T.; & Patel, Pankaj C. (2016). Grit and self-employment: a multi-country study. *Small Business Economics*, 47(4), 853-874.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9737-6>



CARLOS SANTIAGO-TORNER

Dr. Economía y empresa (Uvic-UCC); Dr. (c) Psicología, salud y calidad de Vida (UdG). Magister en RRHH, liderazgo y gestión del conocimiento. Docente catedrático y director de tesis en UdeA.

carlos.santiago.@uvic.cat

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

FORMATO DE CITACIÓN

Santiago-Torner, Carlos (2024). Comportamiento creativo y agotamiento emocional. El papel moderador del compromiso afectivo. *Quaderns de Psicologia*, 26(2), e2019.
<https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.2019>

HISTORIA EDITORIAL

Recibido: 06-03-2023

1ª revisión: 04-08-2023

Aceptado: 23-02-2024

Publicado: 01-08-2024