

# Efecto atenuante del compromiso de continuidad asociado a los sacrificios percibidos sobre el burnout: Papel mediador de un clima ético egoísta

Carlos Santiago-Torner

*Universidad de Vic, Universidad Central de Cataluña, Barcelona, España*

*The mitigating effect of commitment to continuity related to perceived sacrifices on burnout: The mediating role of an egoistic ethical climate*

**Abstract:** The relationship between commitment to continuity and burnout has been examined mainly through a unidimensional perspective. Therefore, the aim of this research is to examine how perceived sacrifices (PS), the second subscale of commitment to continuity, relate to burnout considering the mediating effect of an egoistic ethical climate. The sample analyzed consisted of 448 employees assessed through an online survey. The statistical analysis was performed through a simple mediation process. The results showed the buffering role of PS on burnout and the significant mediation of an egoistic ethical climate. In conclusion, the desire to stay in an organization through a strong perception of PS has a positive sequential effect, extrinsic and intrinsic, which protects individual emotions. Additionally, an egoistic ethical climate, based on self-interest, prevents risks and favors control over daily activities that avert excessive emotional exhaustion. This study is particularly relevant as it is one of the first to analyze the relationship between PS and burnout through a specific ethical climate such as the egoistic ethical climate.

**Keywords:** Commitment to continuity; perceived sacrifices; egoistic ethical climate; emotional exhaustion; depersonalization; burnout.

**Resumen:** La relación entre el compromiso de continuidad y el burnout ha sido estudiada fundamentalmente desde una perspectiva unidimensional. Por ello, el objetivo de esta investigación fue examinar cómo los sacrificios percibidos (PS), segunda subescala del compromiso de continuidad, se relacionan con el burnout teniendo en cuenta el efecto mediador de un clima ético egoísta. La muestra fue de 448 empleados que se evaluaron mediante una encuesta online. El análisis estadístico se realizó a través de un proceso de mediación simple. Los resultados evidenciaron el papel amortiguador de los PS sobre el burnout y la mediación significativa de un clima ético egoísta. En definitiva, el querer permanecer en una organización a través de una fuerte percepción de los PS tiene un efecto secuencial positivo, extrínseco e intrínseco, que protege las emociones individuales. Además, un clima ético egoísta, fundamentado en el interés propio, evita riesgos y propicia un control sobre las actividades diarias que impide un desgaste emocional excesivo. Este estudio es especialmente relevante ya que es uno de los primeros en analizar la relación entre los PS y el burnout a través de un clima ético específico como el egoísta.

**Palabras clave:** Compromiso de continuidad; sacrificios percibidos; clima ético egoísta; agotamiento emocional; despersonalización; burnout.

## Introducción

Las circunstancias que fortalecen o ponen en peligro el estado emocional del empleado siguen siendo un interrogante para muchas organizaciones. En ese sentido, el enfoque organizacional es clave pues sus políticas,

Recibido: 24 de mayo de 2023; aceptado: 25 de febrero de 2024.  
*Correspondencia:* Carlos Santiago-Torner, Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya, Carrer de la Sagrada Família, 7, 08500 Vic, Barcelona, España. Correo-e: carlos.santiago@uvic.cat

orientadas o no hacia el ser humano, determinan las condiciones objetivas a las que debe hacer frente el empleado (Gascón et al., 2003). Las directrices empresariales que pretenden mejorar la calidad de vida individual buscan intencionalmente una regulación del horario de trabajo, un clima laboral que evite las diferencias de género y una redistribución lógica de las cargas de trabajo. Estas condiciones no sólo disminuyen los estresores propios del entorno organizacional sino que también impulsan estados de ánimo positivos (Esteras et al., 2014; Gómez-Alcaina et al., 2014). Sin duda, el medio social en el que se trabaja determina el grado y la forma de interacción personal junto con la percepción de apoyo organizacional (Barrera-Herrera et al., 2019). Esta perspectiva es determinante frente a situaciones externas que juegan un papel crítico en el volumen de estrés que recibe el empleado, p. ej., dificultades en el entorno familiar o problemas económicos (Bedoya-Cardona et al., 2023; Chinvararak et al., 2022). En esa dirección, cuando existe un desajuste entre ciertas demandas, que no estrictamente tienen que ser laborales, respecto a los recursos del empleado, se inicia una fase de estrés sostenido que suele derivar en desánimo, angustia y cansancio emocional. Es decir, que las condiciones que amenazan la situación emocional del empleado entran en conflicto con las que lo estimulan hasta que estas últimas pierden su capacidad de producir resultados positivos (Esteras et al., 2019). De hecho, el agotamiento emocional se caracteriza por sentimientos de frustración y estrés sostenido que involucran una fuerte sensación de desequilibrio. El empleado agotado tiende al aislamiento para reducir su carga emocional y esta falta de interacción, a medio plazo, desarrolla actitudes negativas y de insensibilidad interpersonal que tienden a la despersonalización (Tosun y Ulusoy, 2017).

Desde ese punto de vista, las presiones asociadas con el exceso de demandas pueden dar como resultado un rendimiento laboral negativo (Bolino et al., 2015). No obstante, es posible atenuar el estrés y la sobrecarga de rol a través de ciertas conductas voluntarias (Riquelme-Lobos y Raipán-Gómez, 2021). La sobrecarga de rol significa un incremento, en la intensidad o en el número de tareas, que va más allá del papel habitual que ejerce el empleado. Ese exceso de responsabilidad suele ampliar los niveles de tensión emocional (Dodanwala et al., 2022). El asumir responsabilidades que extralimitan el rol, se convierte en una oportunidad para el empleado que necesita poner de relieve sus habilidades debido a que su máxima aspiración es evitar una salida organizacional. De hecho, el mostrar una imagen positiva o el responder a las expectativas de los demás pueden ser estrategias de compensación que incrementen las actitudes positivas de

los empleados (Vandenberghe y Panaccio, 2012). En esa dirección, el compromiso de continuidad (CC), sujeto al valor que tiene la estabilidad laboral, permite que el empleado considere ese contexto de seguridad como un recurso que puede interrumpir la probabilidad de agotamiento. Es decir, el CC es un comportamiento intencional que puede influir positivamente en la forma que un empleado afronta un exceso de demandas (De Clercq et al., 2021). En concreto, la motivación del CC se sustenta tanto en la percepción de falta de alternativas laborales como en los beneficios instrumentales asociados con el puesto de trabajo (Santiago-Torner, 2023b). El CC y las dinámicas subyacentes que lo promueven no han despertado el suficiente interés en investigaciones previas. Esta falta de información supone una debilidad organizacional debido a la centralidad de este tipo de compromiso sobre las actitudes y comportamientos del empleado en el lugar de trabajo. La voluntad del individuo de desistir o continuar en su rol profesional, está seriamente condicionada por las ventajas económicas asociadas con el abandono o la protección de su situación laboral actual (Chigeda et al., 2022). Aunque, el CC tiene una condición múltiple (Taing et al., 2011), la presente investigación se orientó hacia los mecanismos anímicos que explican el deseo específico de permanecer en una organización al advertir que los intercambios económicos son beneficiosos, o sea, en los sacrificios percibidos (PS) asociados con el abandono del puesto de trabajo que tiene en consideración el empleado. De hecho, los PS conectados con la inversión de recursos; como p.ej., dedicación y esfuerzo, tienen un componente motivador de naturaleza personal. Es decir, el enfoque es individual y está vinculado con la búsqueda de objetivos de interés propio. Probablemente, el trabajador conecta éxito organizacional con intereses personales a medio plazo. Por ese motivo, amplía su empeño e interviene activamente en el cierre de los procesos organizacionales (Lambert et al., 2015). En ese sentido, los PS no se asocian con conceptos de obligatoriedad, exclusión o insatisfacción laboral que son intrínsecamente estresantes (Lapointe et al., 2011). En realidad, los PS reflejan una relación organizacional por razones fundamentalmente instrumentales (ventajas y recompensas). En la medida en que su origen es en parte externo y a que su motivación está alejada de emociones pesimistas o de rechazo, es muy posible que adopte un papel que obstaculice tanto el agotamiento emocional como la sensación de despersonalización. Esa habilidad para canalizar las emociones en beneficio propio es probable que se convierta en un potencial amortiguador del estrés laboral excesivo (Zhou y Li, 2022).

El burnout es una respuesta afectiva del empleado cuando percibe una manifiesta incapacidad de satisfacer

todas las demandas laborales mediante los recursos que tiene disponibles (Esteras et al., 2014; Gómez-Alcaina et al., 2014; Montero-Marín et al., 2016). De hecho, estas reacciones afectivas son un subproducto derivado de un estrés fuera de control que cuando no es corregido puede conducir hacia una indiferencia emocional plena. En ese sentido, los PS se promueven en función de ciertas recompensas organizacionales, especialmente salario, opciones de ascenso o estímulos como el respeto organizacional. Por lo tanto, es razonable pensar que un modelo que se sustenta en la relación entre esfuerzo y recompensa considere que el exceso de trabajo es un beneficio en lugar de una fuente de tensión (Van Vegchel et al., 2005). Además, los PS avanzan a través de incentivos externos e internos entre otros, los aspectos más relevantes del trabajo. Dicho de otra manera, los PS aportan alicientes psicológicamente satisfactorios que limitan el agotamiento emocional (Vandenberghe y Panaccio, 2012). En una dirección opuesta, el compromiso de continuidad, bajo una perspectiva unidimensional, se ha relacionado de forma positiva con el burnout o con alguna de sus escalas de medida (Garland et al., 2014; Lambert et al., 2013; Ning y Jing, 2012; Tosun y Ulusoy, 2017; Wang et al., 2022). Sin embargo, varias de estas investigaciones concluyen que este tipo de compromiso tiene un carácter multidimensional y cada una de sus facetas es probable que tenga una asociación concreta con el burnout.

Frente a teorías poco exploradas y en algunas ocasiones con resultados opuestos, el presente estudio analizó la relación entre los PS y dos de las dimensiones del síndrome de burnout (agotamiento emocional y despersonalización). Este modelo de dos factores está dirigido a entender mejor la extenuación afectiva prescindiendo de los sentimientos de realización y autoeficacia que para algunos autores se conceptualizan mejor dentro de los componentes de la personalidad (Kalliath et al., 2000). En realidad, esta investigación respondería a una de las limitaciones señaladas por Vandenberghe et al. (2015). Estos autores consideran que los PS necesitan un mayor análisis para aclarar su verdadera naturaleza. Los PS se asocian con las facetas de autodeterminación y empoderamiento psicológico que son factores esenciales para mejorar las acciones y el funcionamiento general de cualquier industria. De hecho, el traslado y asignación de ciertas responsabilidades tiene una relación directa con la conducta y los sentimientos del individuo respecto a sus condiciones laborales (Safari et al., 2020). Probablemente, los PS conducen a un compromiso más proactivo que busca activar una mayor cantidad de recursos a través de la realimentación. Los PS, a diferencia del compromiso de continuidad por falta de alternativas,

no se caracterizan por una protección irracional del ego (Vandenberghe y Panaccio, 2012). En consecuencia su regulación, siendo autónoma, no es tan externa e introyectada pues encuentra aspectos psicológicamente significativos en el trabajo (Vandenberghe et al., 2015). Además, este estudio tuvo otra razón importante para orientarse exclusivamente a los PS prescindiendo de la dimensión de falta de alternativas laborales. Ambas dimensiones dan sentido a comportamientos diferentes y este artículo quiso destacar específicamente la predisposición a ganar recursos valiosos. De hecho, el no tener alternativas laborales desarrolla fuertes sentimientos de aprisionamiento e inmovilidad que tienen exactamente un efecto contrario. Es decir, se asocian con una pérdida de recursos, estrés continuo e insatisfacción (Lapointe et al., 2011; Taing et al., 2011).

Con el propósito de esclarecer estas relaciones se utilizó como mecanismo mediador al clima ético egoísta. En este tipo de clima la consideración dominante es el beneficio personal. Es decir, el bienestar de los demás o la aplicación e interpretación de reglas pasan a ser aspectos de menor relevancia (Victor y Cullen, 1988). Se recurrió a este clima en concreto pues al igual que los PS tiene una evidente inclinación hacia el interés propio (Kaur, 2017), los PS hacen posible que el entorno emocional percibido tenga una clara dirección hacia un clima egoísta. Así mismo, existe una inequívoca identificación entre las necesidades de los PS y la orientación de un clima egoísta que maximiza el beneficio organizacional y la eficiencia más allá de cualquier otro razonamiento. Probablemente, la unión entre los PS y un clima egoísta construye un entorno anímico de sensaciones compartidas positivas. De hecho, Flynn y Black (2013) han afirmado que el interés propio es capaz de establecer límites afectivos, alcanzar un bienestar adecuado y alimentar un sistema de convicciones que definitivamente sea beneficioso. En ese sentido, Moliner et al. (2013) han considerado que el interés propio busca una interacción que reduzca al máximo las posibles pérdidas. Es decir, una percepción de beneficio en el intercambio personal que ocasione reacciones emocionales provechosas y tienda al bienestar. Además, la inversión de recursos en muchas ocasiones es tendenciosa pues busca un retorno en una sola dirección. Por lo tanto, la posibilidad de adquirir sistemáticamente nuevos recursos personales a través de un proceso de sobreasignación evita el agotamiento emocional y una posterior despersonalización.

Por otro lado, un clima que favorece el interés propio puede ajustarse a las normas, cooperar y contribuir organizacionalmente. Probablemente, un clima que busca un constante equilibrio entre el interés propio y el beneficio organizacional evita el riesgo y sus consecuencias nega-

tivas; p. ej., perder compensaciones salariales (Saini y Martin, 2009). Esta teórica seguridad es probable que reduzca los niveles de estrés percibidos y atenúe un posible agotamiento emocional (Saygili et al., 2020). Por lo tanto, no necesariamente un clima egoísta ignora la moralidad y se aprovecha expresamente de los demás. Un entorno laboral orientado al interés personal y organizacional asume que los individuos buscan incrementar sus beneficios a la vez que intentan reducir al mínimo sus pérdidas (Moliner et al., 2013). Este contexto, es coherente con la teoría de conservación de recursos en la que Hobfoll et al. (2018) admiten que un equilibrio positivo de recursos valiosos influye favorablemente en los niveles de estrés, puesto que permiten al empleado tener una motivación idónea para afrontar con éxito el alcance que pueda tener el trabajo (Bakker y Demerouti, 2017). Es decir, el agotamiento de las capacidades del individuo coincide con un deterioro progresivo de su estado emocional. Por lo tanto, es probable que el interés propio se asocie con un saldo positivo de recursos que amortigüen cualquier síntoma de debilidad emocional extrema.

Este estudio pretende contribuir al conocimiento existente sobre el burnout desde diferentes puntos de vista. En primer lugar, la asociación entre los PS y las principales dimensiones del burnout es un área poco desarrollada. Gillet et al. (2023) concluyen que los PS son un tipo de compromiso importante para que los profesionales experimenten niveles moderados de agotamiento emocional. Por su parte, Lapointe et al. (2011) o Panaccio y Vandenberghe (2009) no establecen relaciones entre los PS y el agotamiento emocional o el bienestar psicológico respectivamente. Por último, Landry et al. (2010) o Vandenberghe et al. (2015) determinan de forma correlativa que los PS y el agotamiento emocional se asocian negativamente. La presente investigación significa un salto cuantitativo importante en el conocimiento que se tenía sobre los PS pues la mayoría de los análisis previos habían visto al compromiso de continuidad desde una perspectiva unidimensional pero justificando sus resultados a través de una de sus facetas. Por ejemplo, Garland et al. (2014) fundamentan la relación positiva entre compromiso de continuidad y burnout a través del temor que supone para el empleado separarse de la organización por las inversiones valiosas hechas en ella. En cambio, Lambert et al. (2013) o Wang et al. (2022) utilizan la falta de alternativas laborales como un motivo de frustración para justificar los mismos resultados que los autores anteriores. Por su lado, Ning y Jing (2012) sostienen que el compromiso de continuidad se asocia con el agotamiento emocional mediante el uso incorrecto de estrategias de evitación, es decir, ven a este tipo de compromiso como una restricción del empleado.

Por esa diversidad de enfoques que justifican sus resultados indiscriminadamente a través de una u otra dimensión asociada al compromiso de continuidad, este estudio adquiere una fuerte relevancia pues conceptualiza claramente el papel que tienen los PS respecto al agotamiento de las emociones. Frente a todos estos resultados, la mayoría parciales, esta investigación siguiendo la línea de Vandenberghe et al. (2015) planteó que los PS por su naturaleza interna y externa, es decir, aportando ventajas desde una perspectiva emocional e instrumental, pueden reducir tanto el agotamiento emocional como la despersonalización del empleado en su puesto de trabajo. En esa dirección, es muy probable que los PS puedan interactuar con la presión laboral de forma positiva a través de una adecuada distribución de ciertas ganancias percibidas, extrínsecas e intrínsecas (Taufek et al., 2016). Por otro lado, es muy importante saber en qué condiciones los PS amortiguan los principales catalizadores del burnout. Posiblemente un clima egoísta, por sus similitudes con los PS, sea capaz de explicar asumiendo un papel mediador, esta asociación. Saini y Martin (2009) consideran que la ética fundamentada en el interés propio y organizacional construye un ambiente de trabajo que evita los riesgos innecesarios. El interés propio suele proporcionar un balance positivo de recursos que equilibra la relación esfuerzo-beneficio. Este supuesto balance influye significativamente en el bienestar emocional (Moliner et al., 2013). Además, se incluyeron dos variables de control relevantes, sexo y antigüedad laboral. A pesar de la evidencia progresiva de que el estrés laboral está relacionado directamente con el burnout, aún se desconoce en qué medida las características personales de los trabajadores, como la antigüedad laboral y el sexo, están asociadas con el burnout. Por ejemplo, Marchand et al. (2015) consideran que la continuidad en una organización es un factor que amortigua el burnout. Sin embargo, algunos estudios sugieren lo contrario (Cheng et al., 2013). En otro sentido, un reducido número de investigaciones piensan que la relación entre antigüedad laboral y burnout no es lineal, ya que relacionan a los trabajadores más jóvenes y a los de mayor edad con niveles más altos de burnout (Verdonk et al., 2010). La presente investigación consideró que la antigüedad en el trabajo puede ser un indicador que limita los recursos disponibles que tiene el empleado para afrontar situaciones estresantes, fundamentalmente en personas que están finalizando su etapa de vida laboral. Siguiendo la tendencia de Marchand et al. (2018) la edad es un factor que disminuye la resistencia y la adaptación frente a escenarios estresantes. Por lo tanto, la adaptación lógica de los empleados con mayor experiencia a los requerimientos y exigencias del trabajo puede estar condiciona-

da por la edad. Por otro lado, el sexo se ha convertido en muchas ocasiones en una desventaja asociada con las mujeres. Es probable que mujeres y hombres estén expuestos a diferentes factores estresantes laborales y no laborales (Theorell et al., 2014). No obstante, la presente investigación sugirió que hombres y mujeres cuando están sujetos a situaciones laborales equivalentes rompen con el estereotipo de que las mujeres son más susceptibles al estrés y consecuentemente al burnout (Purvanova y Muros, 2010). De hecho, la apertura emocional que suelen mostrar las mujeres choca con la tendencia que tienen algunos hombres de bloquear sus sentimientos. Por lo tanto, mujeres y hombres tienen las mismas probabilidades de experimentar burnout pero es posible que el de los hombres pase desapercibido (Chinvararak et al., 2022).

Por lo tanto, esta investigación ha tenido como objetivo principal demostrar que los PS pueden moderar el alcance del agotamiento emocional y de la despersonalización de los empleados recurriendo a un clima egoísta como constructo mediador. Teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, las hipótesis propuestas fueron que: 1) los PS se asociarían negativamente con el agotamiento emocional; 2) los PS se asociarían negativamente con la despersonalización; 3) un clima ético egoísta mediaría significativamente la relación negativa entre los PS y el agotamiento emocional y 4) un clima ético egoísta mediaría significativamente la relación negativa entre los PS y la despersonalización.

## Método

### Participantes

La muestra estuvo formada por 448 empleados que trabajan en el sector eléctrico colombiano, específicamente en seis organizaciones que tienen sedes en Bogotá, Cali, Medellín, Manizales y Pereira. Sólo se pactó único criterio de exclusión e inclusión con las diferentes organizaciones y se hizo de forma posterior a la firma del consentimiento informado. Ese criterio fue que los profesionales tuvieran como mínimo un año de antigüedad laboral independientemente de tipo de contrato. Al analizar una dimensión del compromiso de continuidad consideramos necesario utilizar ese enfoque.

En cuanto al sexo, 175 (39%) participantes fueron mujeres y 273 (61%) hombres. La edad promedio fue de 37.18 años ( $DT = 10.06$ ; rango: 20-69). 364 trabajadores tenían contrato indefinido (81.2%) y 84 contrato eventual (18.7%). La media de permanencia organizacional es de 13.06 años ( $DT = 8.82$ ; rango: 0-38 años). En cuanto a la ocupación, el 86.6% ( $n = 388$ ) fueron profesiona-

les, el 8.9% ( $n = 40$ ) cargos intermedios y por último el 4.5% ( $n = 20$ ) directivos. El 100% de los encuestados tiene estudios universitarios y el 57.4% ( $n = 257$ ) formación de posgrado. El 42% ( $n = 188$ ) no tenían hijos.

### Instrumentos

*Sacrificios Percibidos* (PS; Meyer, et al., 1993). Se utilizó la versión española de Díaz et al. (2006). Se trata de una escala autoinforme de 3 ítems que evalúan las inversiones realizadas en un puesto laboral respecto a los posibles beneficios de renunciar a él, en concreto, “Aunque quisiera, sería muy duro para mí dejar la organización ahora”; “Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otro lugar”; “Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera dejar mi organización ahora mismo”. La escala se responde a través de un rango de respuestas que incluyen seis puntos, siendo el 1 “totalmente en desacuerdo” y el 6 “totalmente de acuerdo”. Estudios recientes han confirmado su confiabilidad y validez (Gillet et al., 2023). En el presente estudio se obtuvo un valor de fiabilidad medido por el alfa de Cronbach de .73.

*Clima Ético Egoísta* (EEC; Victor y Cullen, 1988). Se utilizó la versión española de Santiago-Torner (2023a). Se trata de una escala autoinforme de 14 ítems que evalúan el interés personal por encima de cualquier otra consideración, p. ej., “Las personas de esta empresa están muy preocupadas por lo que es mejor para sus intereses”. Se divide en tres subescalas: 1) interés propio, compuesto por siete ítems; 2) beneficio organizacional, compuesto por tres ítems y 3) eficiencia, compuesto por cuatro ítems. La escala se responde a través de un rango de respuestas que incluyen seis puntos, siendo el 1 “totalmente en desacuerdo” y el 6 “totalmente de acuerdo”. Estudios recientes han confirmado su confiabilidad y validez (Santiago-Torner, 2023d). En el presente estudio se obtuvo un valor de fiabilidad medido por el alfa de Cronbach fue .77.

*Agotamiento Emocional* (EE; Schaufeli et al., 1996). Se utilizó la versión española de Salanova et al. (2000). Se trata de una escala autoinforme de 5 preguntas que evalúan el efecto que tienen las cargas de trabajo sobre los recursos emocionales del individuo, p. ej., “Estoy emocionalmente agotado en mi trabajo”. La escala se responde a través de un rango de respuestas que incluyen seis puntos, siendo el 1 “totalmente en desacuerdo” y el 6 “totalmente de acuerdo”. Estudios recientes han confirmado su confiabilidad y validez (Santiago-Torner, 2023c). En el presente estudio se obtuvo un valor de fiabilidad medido por el alfa de Cronbach de .90.

*Despersonalización* (DE; Schaufeli et al., 1996). Se utilizó la versión española de Salanova et al. (2000). Se

trata de una escala autoinforme de 5 preguntas que evalúan si las cargas de trabajo consumen gradualmente los recursos emocionales del empleado hasta que se origina una distancia entre él y el resto de los integrantes de la organización, p. ej., “Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo”. Teniendo en cuenta las sugerencias de Salanova y Schaufeli (2000) se eliminó el ítem número 13. La escala se responde a través de un rango de respuestas que incluyen seis puntos, siendo el 1 “totalmente en desacuerdo” y el 6 “totalmente de acuerdo”. Estudios recientes han confirmado su confiabilidad y validez (Santiago-Torner et al., 2023). En el presente estudio se obtuvo un valor de fiabilidad medido por el alfa de Cronbach de .90.

### *Procedimiento*

El diseño de la investigación fue cuantitativo, transversal y correlacional. El proyecto se presentó al Sector Eléctrico Colombiano a mediados del año 2021 aprovechando su junta de acción comunal. Las seis organizaciones participantes se seleccionaron intencionalmente para tener una visión confiable del sector analizado a nivel nacional. El investigador tuvo un contacto inicial con 18 empresas que se filtraron por ciudad e importancia. En una segunda fase se firmaron los acuerdos de confidencialidad y también se hicieron llegar los siguientes documentos: consentimiento y retiro voluntarios, protección de datos y presentación de objetivos. Es decir, cada participante firmó y entregó un consentimiento informado, entre otros documentos. Estos registros permanecen bajo el control de cada una de las organizaciones copartícipes.

El muestreo se realizó de forma probabilística por conglomerados teniendo en cuenta las principales ciudades del país. La tasa de respuesta fue del 100%. Teniendo en cuenta el tamaño de la población estudiada, entre 25.000 y 30.000 personas, y con un nivel de confianza del 95% se obtuvo un número ideal de participantes por debajo de los 400, cantidad que la presente investigación sobrepasó ampliamente. Se utilizó el software estadístico Stats iq™, exclusivamente para el cálculo de la muestra.

La parte sociodemográfica del cuestionario fue desarrollado por un grupo de expertos y se trasladó a los participantes a través de la herramienta Microsoft Forms vía online. Toda la investigación estuvo sujeta a un comité de ética aprobado en el segundo semestre del año 2021.

El tiempo estimado para dar cumplimiento al cuestionario 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 objetivos 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, énfasis en la anonimización de los datos recopilados y la no discriminación de los participantes. Es importante remarcar que cada organización destinó unos sesenta minutos del horario laboral para poder cumplir el cuestionario, en unas fechas y horas pactadas previamente e informadas a los participantes. Pese a ser online el investigador tuvo la oportunidad de asistir, pues se hizo a través de salas virtuales, y hacer un seguimiento del proceso.

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

### *Análisis estadístico*

Se da cumplimiento a esta investigación a través de un diseño correlacional. El modelo utilizado fue una mediación simple que se prueba con un análisis basado en regresiones. El intervalo de confianza (IC) fue del 95% y una cantidad de muestras de bootstrapping de 10.000. Este método estadístico hace un cálculo independiente de cada ecuación. El primer modelo aproxima la variable independiente (sacrificios percibidos) a la mediadora (clima ético egoísta) junto con las diferentes covariables (sexo y antigüedad laboral). El segundo modelo ajusta la relación entre las covariables (sexo y antigüedad laboral), la variable independiente (sacrificios percibidos) y la mediadora (clima ético egoísta) respecto a las dependientes (agotamiento emocional y despersonalización). Para tal efecto se recurrió a la macro PROCESS (Hayes, 2018) perteneciente al programa estadístico SPSS versión 26. Antes del análisis de mediación, los datos se verificaron en términos de problemas de linealidad, normalidad y multicolinealidad. Se examinaron las puntua-

ciones de curtosis, asimetría y distancia de Mahalanobis para determinar la linealidad y la normalidad. Se utilizaron métodos de factores de inflación de varianza (VIF) e índice de condición (CI) para determinar si había problemas de multicolinealidad. Los valores de CI debían ser inferiores a 30 y los valores de VIF inferiores a 10 para cumplir con el supuesto de normalidad. Los valores atípicos se verificaron utilizando las distancias de Mahalanobis como lo sugieren Aguinis et al., (2017). No se identificaron problemas de multicolinealidad y los datos se distribuyeron normalmente. Además, la confiabilidad de las tres escalas utilizadas en este estudio (ver Tabla 1) fue adecuada. Los alfa de Cronbach estuvieron por encima de .70 lo que en función de Bonett y Wright (2015) pone de relieve una uniformidad interna razonable. Asimismo, se utilizaron dos variables de control, en concreto, la permanencia en la organización y el sexo. Para medir la permanencia se pidió a los participantes indicar cuánto tiempo llevaban trabajando con una continuidad mínima organizacional de 1 año. El sexo se codificó 0 hombres y 1 mujeres.

Por último, se realizaron dos análisis complementarios. En primer lugar, el análisis factorial confirmatorio (AFC) para verificar empíricamente la estructura conceptual establecida en esta investigación y la forma en que se agrupan las variables latentes. El AFC se llevó a cabo mediante los siguientes índices de ajuste absoluto (Macro AMOS v.26): razón de verosimilitud (CMIN,  $\chi^2$ ); Chi cuadrado respecto a los grados de libertad ( $\chi^2/gl$ ); raíz error cuadrático medio de aproximación (RMSEA); residuos estandarizados cuadráticos medios (SRMSR); índice de bondad de ajuste (GFI). Estos valores dan a entender el grado en que modelo puede pronosticar la matriz de covarianzas observadas. A la vez, se utilizaron otros factores de ajuste incremental: índice incremental de ajuste (IFI); índice de ajuste comparativo (CFI) e índice de ajuste normado (NFI). Estos valores verifican el modelo sugerido en relación con otro que no suele precisar el vínculo entre constructos. El AFC confirmó la validez del modelo teórico propuesto (Tabla 2).

El ajuste correcto del modelo suele estar influenciado por diferentes causas como son la cantidad de factores,

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones de Pearson

Variables	NI	M	DT	Sexo	Antigüedad	PS	EC	EA	IC
Sexo	1	1.39	.49	<i>x</i>					
Antigüedad	1	3.90	1.99	.07	<i>x</i>				
Sacrificios percibidos (PS)	3	14.10	2.50	-.01	.12*	(.73)			
Clima egoísta (EEC)	14	55.60	8.91	-.08	-.06	.32*	(.59)		
Agotamiento (EE)	5	23.11	5.55	.03	.13*	-.21*	-.16*	(.82)	
Despersonalización (DE)	4	20.32	4.12	.04	.07	-.21*	-.18*	.55*	(.81)

Nota. \* Correlaciones significativas ( $p < .05$ ). NI.: número de ítems. En la diagonal se muestra la raíz cuadrada de varianza media extraída (AVE).

Tabla 2. Análisis factorial confirmatorio (AFC)

Medida de bondad de ajuste	Niveles de ajuste aceptables	Resultados
CMIN/DF ( $\chi^2$ )	$\chi^2$ (pequeño)	355.22
$\chi^2/gl$	< 3	2.86
RMSEA	< .06	.06
SRMSR	< .08	.07
GFI	> .90	.92
IFI	> .90	.93
CFI	> .90	.92
NFI	> .90	.92

Nota. CMIN/DF = índice de razón de verosimilitud;  $\chi^2/gl$  = chi-cuadrado sobre los grados de libertad; RMSEA= error cuadrático medio de aproximación; SRMSR = residuos estandarizados cuadráticos medios; GFI = índice de bondad de ajuste; IFI = índice incremental de ajuste; CFI = índice de ajuste comparativo; NFI = índice de ajuste normado.

el número de puntos de respuesta y el tamaño muestral. El ajuste adecuado que muestra la Tabla 2 es probable que se deba a la consistencia de los factores analizados, al elevado número de puntos de respuesta y al tamaño muestral ( $n=448$ ). De hecho, las muestras cercanas a 450 personas tienen un 76.7% de probabilidades de ajustar (Morata-Ramírez et al., 2015).

En segundo lugar, el modelo planteado se comprobó mediante el proceso sugerido por Chin (1998). Se realizaron los siguientes análisis para verificar la solidez de todas las variables: Confiabilidad compuesta (CFC), Varianza media extraída (AVE) y Validez discriminante (VD). Asimismo, los coeficientes críticos (CR) se ajustaron a las recomendaciones de Hair et al. (2011;  $>1.96$ ;  $p < .05$ ). Se obtuvieron valores CFC y los Alpha de Cronbach por encima de .70 lo que asegura la fiabilidad de los constructos utilizados. Los factores AVE se situaron entre el 35 y 68% lo que es significativo (Bagozzi et al., 1998). Para que exista una validez discriminante, la raíz cuadrada de AVE tiene que ser mayor que las correlaciones de Pearson entre variables, lo que ocurrió ampliamente (Fornell y Larcker, 1981). De hecho, la raíz cuadrada más pequeña fue de .59 y la correlación mayor de .55 (Tablas 1 y 3).

## Resultados

La Tabla 1 indicó el número de ítems (NI), la media ( $M$ ), la desviación estándar ( $DT$ ) y las diferentes correlaciones de Pearson. La variable de control 1 (sexo) no se asoció con ninguna de las tres escalas. La permanencia organizacional, segunda variable de control, se relacionó positivamente con los PS y el agotamiento emocional ( $r = .12$ ;  $p < .001$ ) y ( $r = .13$ ;  $p < .001$ ).

Los PS se asociaron negativamente con el agotamiento emocional y la despersonalización ( $r = -.21$ ;  $p < .001$ ) y ( $r = -.21$ ;  $p < .001$ ). En cambio su relación con el clima ético egoísta fue positiva ( $r = .32$ ;  $p < .001$ ). Asimismo, el clima ético egoísta tuvo un vínculo negativo con la dos dimensiones del burnout agotamiento emo-

cional y despersonalización ( $r = -.16$ ;  $p < .001$ ) y ( $r = -.18$ ;  $p < .001$ ). Por último y como era de esperar el nexo entre agotamiento emocional y despersonalización fue positivo y fuerte ( $r = .55$ ;  $p < .001$ ). La Tabla 3 mostró el grado en que la medida de los ítems que recogían un mismo concepto estaban correlacionados (validez convergente) y la diferencia teórica entre los distintos constructos (validez discriminante). La Tabla 4 mostró tres modelos de regresión lineal. El primero, describió el efecto de los sacrificios percibidos sobre clima ético egoísta junto con las dos covariables. El segundo modelo explicó las relaciones de la variable independiente y mediadora junto con las covariables sobre la dependiente agotamiento emocional. Por último, el tercer modelo explicó la relación entre las relaciones entre la variable independiente y mediadora junto con las covariables sobre la dependiente despersonalización. La fuerza estadística ( $f^2$ ) fue alta (.36); 95% (IC); ( $n = 448$ ).

### Análisis de mediación

La Figura 1 y la Tabla 4 mostraron el análisis de mediación simple con coeficientes de regresión estandarizados, los valores mayor y menor (LLCI y ULCI) operaron como acotaciones. Si el 0 aparecía dentro del espacio delimitado por los rangos, el análisis de regresión dejaba de tener pertinencia. El coeficiente de determinación  $R^2$  contribuyó para poder entender la relevancia del modelo utilizado.

Las hipótesis 1 y 2 propusieron que los PS se asociaban negativamente con el agotamiento emocional ( $\beta = -.19$ ,  $ET = .10$ ,  $p < .05$ ) y la despersonalización ( $\beta = -.18$ ,  $ET = .07$ ,  $p < .05$ ). Las regresiones lineales justificaron esta asociación. Por lo tanto, las hipótesis se confirmaron a través de las rutas  $c'$  y  $c$  tal y como se puede comprobar en la Figura 1. La hipótesis 3 y 4 plantearon que un clima ético egoísta mediaba la relación negativa entre los PS, el agotamiento emocional y la despersonalización respectivamente. Los efectos  $a_i$  ( $\beta = .33$ ,  $ET = .15$ ,  $p < .05$ ) en el modelo 1 y el efecto  $b_i$  ( $\beta = -.09$ ,  $ET = .03$ ,

Tabla 3. Validez convergente y discriminante

	Alfa de Cronbach	CR	CFC	AVE	VD
PS	.73	> 1.96	.74	.54	.73
EEC	.77	> 1.96	.73	.35	.59
EE	.90	> 1.96	.81	.68	.82
DE	.90	> 1.96	.86	.66	.81

*Nota.* PS = sacrificios percibidos; EEC = clima egoísta; EE = agotamiento emocional; DE = despersonalización; ALPHA = alpha de Cronbach; CR = coeficientes críticos; CFC = confiabilidad compuesta; AVE = varianza media extraída; VD = validez discriminante.

Tabla 4. Resultados análisis de mediación

Efecto	Ruta	$\beta$	$p$	$t$	$ET$	LLCI	ULCI
Modelo 1 (PS <sup>1</sup> -CE <sup>2</sup> ): $R = .341$ ; $R^2 = .116$ ; $ET = 21.25$ ; $F = 19.489$ ; $p = .001$							
PS - CE	ai	.33	.001	7.31	.15	.81	1.40
Sexo-CE	-	-.07	.094	-1.68	.82	-2.98	.22
Antigüedad-CE	-	-.07	.102	-1.64	.22	-.78	.07
Modelo 2 (PS-AE <sup>3</sup> ; CE-AE): $R = .536$ ; $R^2 = .287$ ; $ET = 27.36$ ; $F = 35.227$ ; $p = .001$							
CE-AE	bi	-.09	.028	-3.90	.03	-.42	-1.10
PS-AE (Directo)	c'	-.19	.001	-3.86	.10	-.59	-1.19
PS-AE (Total)	c	-.21	.001	-5.73	.10	-.22	-.08
Sexo-AE	-	.01	.768	.30	.52	-.87	1.18
Antigüedad-AE	-	.13	.004	2.86	.14	.12	.67
Efecto indirecto mediación: $\beta = -.064$ , $SE = .037$ , 95% $CI [-.138, -.009]$							
Modelo 3 (PS-DE <sup>4</sup> ; CE-DE): $R = .496$ ; $R^2 = .246$ ; $ET = 23.91$ ; $F = 33.461$ ; $p = .001$							
CE-DE	bi	-.11	.021	-3.32	.02	-.08	-.01
PS-DE (Directo)	c'	-.18	.001	-3.70	.07	-.38	-1.11
PS-DE (Total)	c	-.21	.001	-5.70	.06	-.22	-.08
Sexo-DE	-	.03	.584	.547	.34	-.48	.86
Antigüedad-DE	-	.07	.133	1.51	.09	-.04	.31
Efecto indirecto mediación: $\beta = -.051$ , $ET = .007$ , 95% $CI [-.028, -.001]$							

Nota. PS = sacrificios percibidos; CE = clima egoísta; AE = agotamiento emocional; DE = despersonalización.

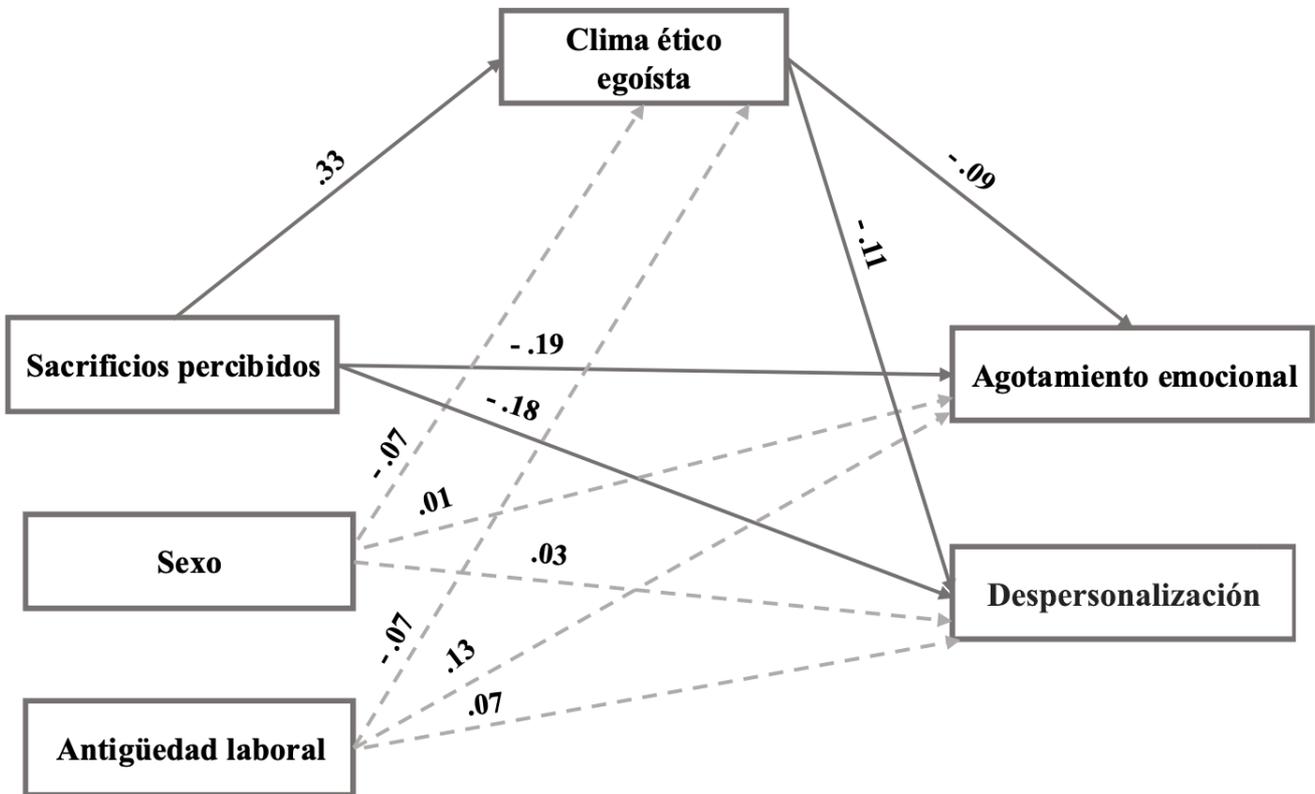


Figura 1. Resultados del análisis de regresión. La figura muestra el diagrama estadístico propuesto de mediación simple.

$p < .05$ ) en el modelo 2 junto con el efecto indirecto  $\beta = -.064$ ,  $ET = .037$ ,  $95\% CI [-.138, -.009]$  justificaron la hipótesis 3. Por último, los efectos ai ( $\beta = .33$ ,  $ET = .15$ ,  $p < .05$ ) en el modelo 1 y el efecto bi ( $\beta = -.11$ ,  $ET = .07$ ,  $p < .05$ ) en el modelo 3 junto con el efecto indirecto ( $\beta = -.051$ ,  $SE = .007$ ,  $95\% IC [-.028, -.001]$ ) justificaron la hipótesis 4.

Las Figuras 2 y 3 demostraron gráficamente el comportamiento de los PS respecto al agotamiento emocional y la despersonalización. La Figura 2 marcó ese efecto moderador del PS que se maximizó a partir de una percepción media de este tipo de compromiso. La Figura 3 fue inclusive más clara pues determinó que los PS desaceleraron la despersonalización a medida que aumentaba su interiorización.

### Discusión

El objetivo de esta investigación fue demostrar que los PS podían moderar el alcance del agotamiento emocional y de la despersonalización de los empleados recurriendo a un clima egoísta como constructo mediador. Teniendo en cuenta las cuatro hipótesis planteadas, los resultados mostraron específicamente que los PS se asocian negativamente con el agotamiento emocional (hipótesis 1), los PS se asociaron negativamente con la des-

personalización (hipótesis 2), un clima ético egoísta medió significativamente la relación negativa entre los PS y el agotamiento emocional (hipótesis 3) y un clima ético egoísta medió significativamente la relación negativa entre los PS y la despersonalización (hipótesis 4).

El compromiso de continuidad (CC) tiene un carácter principalmente instrumental y bidimensional. Por esa razón, el analizarlo desde una perspectiva unidimensional representa limitar el comportamiento que tiene el empleado dentro de la organización. En cambio, al aceptar su multidimensionalidad da un sentido mucho más extenso y representativo de las conductas individuales y de su verdadero impacto institucional. Por esta razón, este estudio se enfocó en la dimensión de sacrificios percibidos (PS) y su relación con los dos componentes más significativos del burnout: agotamiento emocional y despersonalización. Para explicar esta teórica asociación se recurrió al clima egoísta como mecanismo mediador.

Los resultados de las hipótesis 1 y 2 confirmaron que los PS se asociaban negativamente con el agotamiento emocional y con la despersonalización. Tan sólo, Landry et al. (2010) o Vandenberghe et al. (2015) llegaron a conclusiones parecidas lo que amplía la importancia de esta investigación. Además, el estudiar el CC a través de una perspectiva multidimensional abre un intenso deba-

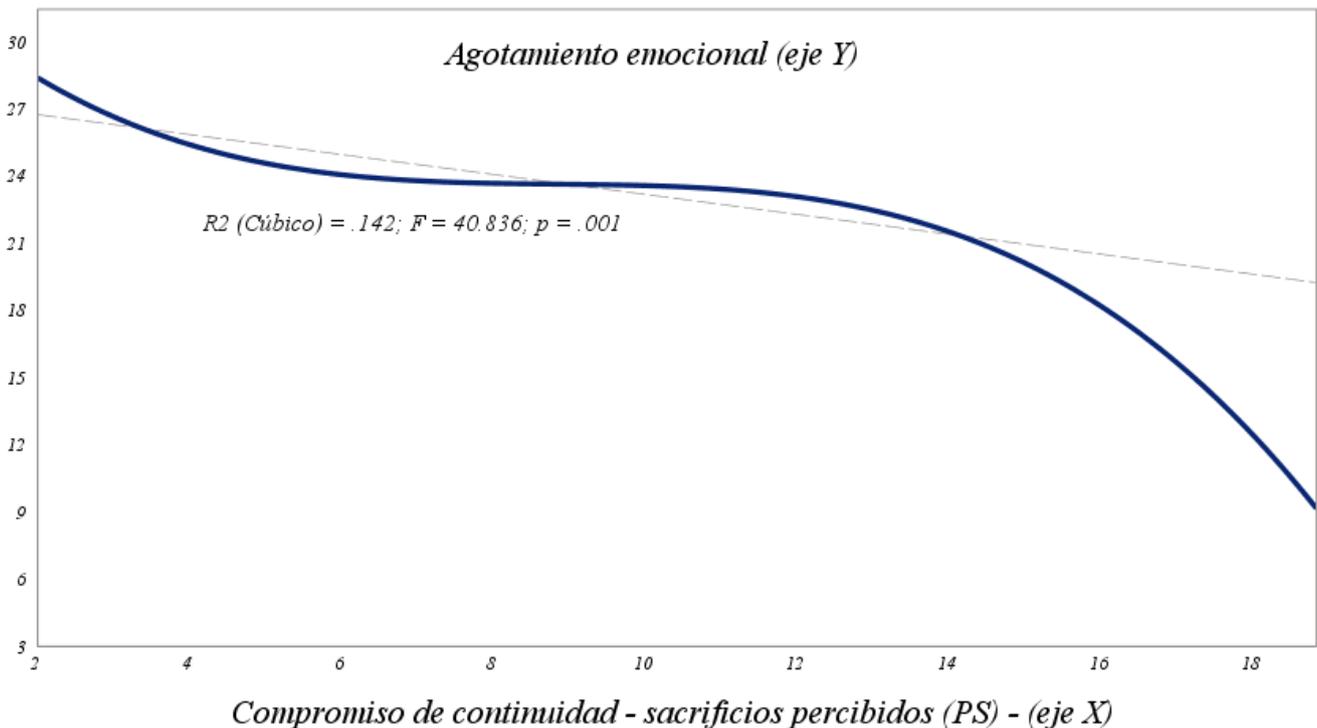


Figura 2. Relación entre PS y agotamiento emocional.

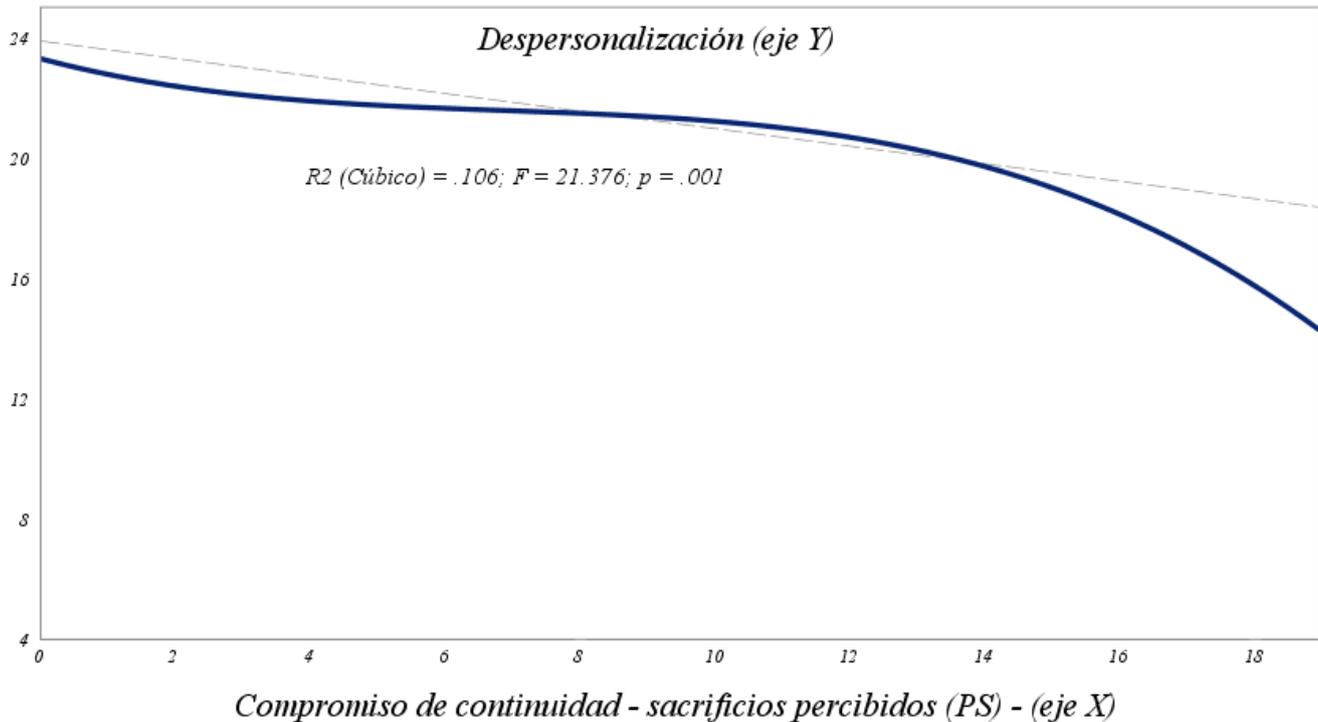


Figura 3. Relación entre PS y despersonalización.

te respecto a todos los estudios que han sugerido una relación positiva entre CC y burnout a través de una escala con una única dimensión (Garland et al., 2014; Lambert et al., 2013; Ning y Jing, 2012; Tosun y Ulusoy, 2017; Wang et al., 2022). El relacionar el CC con falta de ambición, irresponsabilidad, apatía, debilitamiento de los vínculos afectivos y frustración personal es probable que sea una visión poco realista de este tipo de compromiso ya que lo coloca en un extremo actitudinal negativo incapaz de producir recursos. De hecho, la bidimensionalidad del CC significa comprender que el empleado tiene dos motivos independientes para dar sentido a su comportamiento dentro de la organización y que su relación con el burnout puede ser totalmente opuesto. P. ej., Vandenberghe y Panaccio (2012) asociaron positivamente los PS con rasgos tan importantes de la personalidad como pueden ser la extraversión y la amabilidad, es decir, con estrategias emocionales adaptativas que consiguen recursos en lugar de perderlos. En ese sentido, la amabilidad involucra procesos emocionales significativos al mantener relaciones satisfactorias con los demás (Vandenberghe y Panaccio, 2012). Por lo tanto, una inclinación instrumental hacia la organización a través de los PS sí tiene implicaciones para los recursos emocionales, lo que apoya los resultados de la presente investigación y está en desacuerdo con Lapointe et al. (2011) o con Panaccio y Vandenberghe (2009). En

concreto, Lapointe et al. (2011) plantearon que el carácter de los PS está exento de emociones al sólo considerar inversiones y beneficio personal. En cambio, Panaccio y Vandenberghe (2009) observaron que la parte instrumental de los PS tiene un mayor peso que la motivacional. Por lo tanto, esa regulación más externa contrarresta el impacto positivo de los vínculos motivacionales que tienen un ajuste principalmente interno. Es decir, llegaron a la conclusión de que ciertos beneficios futuros limitaban la satisfacción laboral ya que evitaban el disfrute de algunos beneficios psicológicos más frecuentes, como p. ej., un óptimo horario de trabajo. Por su lado, Gagné et al. (2008) evaluaron las diferentes dimensiones del compromiso a través de los siguientes parámetros: motivación autónoma, regulación introyectada y regulación externa. En ese sentido, el compromiso afectivo, el normativo y los PS se diferencian básicamente por la regulación externa que muestra la dimensión de sacrificios percibidos. Aunque los PS responden a ciertas ventajas externas, entre otras, salario o desarrollo dentro de la organización, también se relacionan con aspectos importantes del trabajo. Por lo tanto, se mueven a través de una motivación múltiple, extrínseca e intrínseca. De hecho, la mezcla entre valores instrumentales, p.ej., metas personales y regulaciones intrínsecas, con un enfoque mucho más identificado con la emoción, es probable que proporcione recursos valiosos al empleado para poder

amortiguar los efectos no deseados del agotamiento emocional y de la despersonalización.

Los resultados que emergen de la presente investigación estimarían que un equilibrio entre la inversión y la ganancia de recursos previene un deterioro sistemático de las emociones. En ese sentido, los PS modelan de forma indirecta los recursos indispensables para que el empleado desempeñe sus funciones laborales y además perciba que su salud emocional está protegida (Taing et al., 2011). Los PS describen un escenario en el que el empleado limita voluntariamente su libertad de movimiento pues considera que la organización le ofrece una serie de ventajas significativas que influyen positivamente en la percepción de apoyo organizacional (Panaccio y Vandenberghe, 2009). Los PS no representan sólo un vínculo instrumental sino también un lazo motivacional con la organización. De hecho, esta dimensión del compromiso combina intereses intrínsecos como p.ej., un trabajo valioso, con motivaciones extrínsecas, entre otras, oportunidades de ascenso o altos salarios (Vandenberghe y Panaccio, 2012). Posiblemente, el sentido de trabajo que proponen los PS refleja el nivel de concordancia que existe entre los valores individuales y el grado de afiliación organizacional, lo que representa un recurso, que además de incrementar la autoestima amortigua los efectos negativos de una posible tensión emocional sostenida (Vandenberghe y Panaccio, 2015). Los individuos con altos niveles de PS experimentan una fuerte voluntad para retener sus recursos y esta condición tiene como objetivo alinear las exigencias organizacionales con las necesidades personales. Con total seguridad, el deseo de no querer renunciar a un puesto de trabajo favorece el interés del individuo para asumir voluntariamente una mayor carga de trabajo e inclusive desempeñarse adecuadamente en varios roles sin que sus depósitos emocionales se desestabilicen. Cuando el empleado asigna un valor significativo a su trabajo, percibe la influencia de su esfuerzo, en los resultados estratégicos u operacionales de la organización, lo que da como resultado un mayor empoderamiento psicológico (Wen et al., 2023). En ese sentido, la sensación individual de impacto organizacional tiene un efecto resonante en el empleado que le permite obtener recursos valiosos. La teoría de conservación de recursos especifica que, el cuidar y extender los recursos personales, es esencial para evitar el agotamiento emocional (Safari et al., 2020). Muy probablemente los PS transfieren un alto sentido de competencia que alude implícitamente a la convicción que tiene el individuo en sus propias habilidades. En realidad, un mayor conocimiento y amplitud de capacidades se asocia con una creciente posibilidad de nuevas oportunidades laborales dentro de la propia organización. Por otra

parte, este estímulo que impacta en la percepción de competencia no tiene sólo una mirada externa sino un locus de control interno que ayuda al empleado a mejorar su aprendizaje. Estos nuevos conocimientos, aparte de contribuir al éxito profesional, tienen un efecto amortiguador sobre el estrés pues incrementan la autoconfianza del empleado (Vandenberghe y Panaccio, 2015). El cruce de lazos extrínsecos e intrínsecos (Vandenberghe et al., 2007) se convierten en herramientas motivacionales que autorregulan al individuo haciendo que sus comportamientos asociados se relacionen negativamente con el agotamiento emocional y la despersonalización (Taing et al., 2011; Tosun y Ulusoy, 2017). Por último, Gillet et al. (2023) precisan que un trabajador con un perfil compensado de agotamiento emocional suele presentar un nivel alto de PS.

La confirmación de las hipótesis 3 y 4 probarían el efecto mediador de un clima ético egoísta lo que cubre un importante vacío de conocimiento ya que en la amplia revisión de literatura realizada en esta investigación no se han encontrado estudios similares. Los PS y un clima de carácter egoísta se relacionan a través de ciertos beneficios vinculados con el trabajo. Ambas variables tienen una marcada orientación hacia el interés propio (Kaur, 2017). El interés propio ha sido un tema de discusión y análisis en las últimas décadas. P. ej., Elçi y Alpkın (2009) concluyeron que la interiorización excesiva de los valores y creencias individuales ejerce un impacto negativo sobre la satisfacción laboral. Asimismo, Saleh et al. (2023) consideraron que un clima de interés propio, por su enfoque independiente, es un obstáculo para la responsabilidad individual. Es decir, un clima egoísta promueve comportamientos poco éticos y esa actitud suele conducir al agotamiento emocional. En un sentido casi opuesto, los resultados que propone la presente investigación revelarían que el centrarse en sí mismo incluye la posibilidad de establecer límites, la necesidad de alcanzar un bienestar óptimo, la propia convicción personal de competencia y una serie de mecanismos de autorregulación necesarios para el autodesarrollo, que tienen un efecto amortiguador sobre el agotamiento emocional (Flynn y Black, 2011). De hecho, el bienestar es un constructo asociado con el interés propio, multifacético e inclusivo, que abarca también la salud emocional. La resistencia a ocuparse de los intereses propios tiene una variedad de consecuencias negativas en aspectos clave como p. ej., la productividad, las habilidades para afrontar los conflictos interpersonales, la ambigüedad de roles, la frustración o el ignorar los propios niveles de estrés. Este contexto, alejado de las necesidades más íntimas, podría ocasionar una incapacidad manifiesta para afrontar oportunamente el agotamiento

emocional. En ese sentido, Flynn y Black (2013) consideraron que la autorrealización puede percibirse como un antecedente del egoísmo y que ambos comportamientos son necesarios para un adecuado bienestar emocional. Por otra parte, la aspiración individual, al relacionarse con los demás, de aprovechar al máximo las recompensas reduciendo las posibles pérdidas ayuda a una distribución equilibrada de los recursos. La teoría de conservación de recursos confirma que el equilibrio entre la inversión y la ganancia de nuevos recursos suele condicionarse tanto a la rentabilidad, en ese intercambio, como a las reacciones emocionales positivas asociadas al proceso (Moliner et al., 2013). Muy probablemente, el vínculo entre esfuerzo y recompensa ofrece la posibilidad de considerar al exceso de demandas laborales como una fuente natural de recursos, en vez de un motivo para vaciarse emocionalmente, que además de reducir la ansiedad tiene como objeto una sobrecompensación, es decir, otro tipo de recompensa lógica desde la óptica del interés propio (Zhou y Li, 2022). Asimismo, el clima egoísta opera estratégicamente desde una perspectiva conservadora que busca intencionalmente proteger los recursos valiosos del empleado. Las dinámicas fundamentadas en el interés propio y organizacional, lejos de inclinarse hacia el riesgo, buscan resultados que tengan menos amenazas significativas (Saini y Martin, 2009). La ética egoísta evitaría cualquier resultado negativo que entre en conflicto con sus posibles beneficios. Este clima prudente absorbe las situaciones estresantes y, al tener un carácter poco dinámico y de baja exposición, impediría la probabilidad de que el empleado se agote emocionalmente (Saygili et al., 2020).

Respecto a posibles implicaciones prácticas, el burnout es principalmente atribuible al entorno social en el que se trabaja. Por lo tanto, un clima ético puede actuar como un mecanismo que elimine los estresores que desencadenan el agotamiento emocional y la despersonalización. Una perspectiva reciente puso de relieve que los profesionales experimentan cada vez más un incremento en las cargas de gestión. Además, el sector eléctrico colombiano se caracteriza por no utilizar con la frecuencia necesaria, los sistemas de evaluación y retroalimentación. Las nuevas tendencias laborales, caracterizadas por ritmos acelerados de trabajo, disminuyen los periodos de adaptación al puesto y causan sobrecarga, ambigüedad o conflicto de roles que son antecedentes del burnout. La implementación y promoción de programas de mentoría debería ser una estrategia organizacional que podría ayudar a crear un clima de apoyo más sólido en el lugar de trabajo. El objetivo final de estas tácticas es crear un entorno laboral positivo en el que exista una interacción continua entre colegas, subordinados y su-

pervisores (Cavanaugh et al., 2022). Aunque el sector eléctrico colombiano dispone de estilos de dirección flexibles y en teoría enfocados en el bienestar del empleado, es necesario, que todas las acciones estén ancladas en el cuidado de las relaciones, es decir en potenciar la percepción de seguridad laboral, el apoyo a la propia autonomía y las competencias del empleado, en lugar de sentimientos paternalistas que pueden generar duda o desconfianza (Gillet et al., 2023). El sector eléctrico colombiano promueve directa o indirectamente un clima instrumental y una alta percepción de los PS al contar con una fuerza de trabajo caracterizada por la antigüedad laboral. Su progreso suele motivarse a través de beneficios extrínsecos, p. ej. , altos salarios y procesos de selección con una inclinación natural hacia el personal interno. La presente investigación ha demostrado la eficacia emocional de un clima ético egoísta y de los PS. Sin embargo, la implementación de códigos internos benévolo enfocados en la cooperación mutua pueden reducir el sesgo egocéntrico y que el interés propio adquiera una perspectiva social. Una alta percepción de reciprocidad aumentará el compromiso afectivo entre supervisor y subordinado. Un enfoque más simplificado de las relaciones puede establecer una línea de palancas, ascendente y descendente, que tienda al bienestar psicológico y al incremento de la autoestima que son factores que impiden el avance del burnout. Por otro lado, un clima ético egoísta suele derivar en comportamientos narcisistas (Liu et al., 2017). No obstante, la fuerte percepción de apoyo que ofrece el sector eléctrico colombiano puede cambiar esa tendencia estrictamente egoísta y que el interés propio además de resultados positivos también tenga un enfoque prosocial (Martins et al., 2022). De hecho, el trato justo asociado a los PS o a un clima instrumental determinan una serie de consecuencias favorables, a nivel personal y organizacional, que pueden ser aprovechadas por el sector analizado.

Para terminar, esta investigación no está exenta de limitaciones pero se hizo un esfuerzo significativo para poderlas reducir. En primer lugar, la preocupación sobre la varianza del método común se aborda a través de una serie de procedimientos: 1) las encuestas se cumplimentan en días independientes 2) se garantiza el anonimato y 3) los formatos tienen una distribución diferente de las preguntas. El sesgo de deseabilidad social se limita a través de diferentes encuentros con las organizaciones participantes. En estas reuniones se enfatiza la importancia de responder las preguntas con imparcialidad pues de eso depende el éxito de la investigación. Además, el que todos los participantes tengan estudios universitarios ayuda a entender la trascendencia del proyecto. Lo que no pudo evitarse es una recolección de datos en un único

país, en este caso Colombia, lo que limita la generalización de los resultados. Además, la transversalidad no permite extraer conclusiones causales exactas. Un estudio longitudinal daría certeza a los resultados obtenidos. Para terminar, otras investigaciones podrían revisar la relación entre los PS y la autoeficacia. Asimismo, la utilización de mediadores o moderadores; como p. ej., la motivación intrínseca, podrían ofrecer una perspectiva más cercana de la relación que tiene los PS con aspectos que afectan a las emociones.

En conclusión, los PS están relacionados con unas características personales que tienden a mantener y ampliar los recursos valiosos. Este equilibrio entre recursos y demandas reduciría drásticamente la posibilidad de que el empleado se agote emocionalmente. De hecho, la motivación integral, externa e interna asociada a los PS, tiene un efecto secuencial positivo hacia el cuidado de las emociones. La seguridad laboral supone un aliciente que impacta en la capacidad de mejora individual. Este contexto positivo permite al empleado asumir voluntariamente nuevas tareas sin que eso impacte negativamente en una mayor percepción de estrés percibido. Asimismo, una ética apoyada en el interés propio ayuda al empleado a tener un mayor control sobre sus actividades diarias y un creciente sentimiento de competencia que mejora sus capacidades y evita la probabilidad de que la persona llegue a estar emocionalmente exhausta. Por lo tanto, un clima instrumental busca intencionalmente la estabilidad y evita los riesgos innecesarios. Un entorno prudente y de autocontrol explica cómo o por qué los PS evitan el desgaste emocional extremo.

### Conflicto de intereses

El autor declara no tener conflicto de intereses.

### Referencias

- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. 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>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Nassen, K. D. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*, 89(1-2), 393-421. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00068-2)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barrera Herrera, A., Neira-Cofré, M., Raipán-Gómez, P., Riquelme-Lobos, P., y Escobar Alaniz, B. (2019). Apoyo social percibido y factores sociodemográficos en relación con los síntomas de ansiedad, depresión y estrés en universitarios chilenos. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 24(2), 105-115. <https://doi.org/10.5944/rppc.23676>
- Bedoya-Cardona, E. Y., Pereira Moreno, L. J., Popa, I., Morandi, A., Molina-Fernández, A., Hansen-Rodríguez, G., Filgueiras, A., Hernández Montaña, A., González Tovar, J., Vilagrà Ruiz, R., Pinto Marques, M., Bueno Castellanos, C., & Montomoli, C. (2023). Perceived stress and coping strategies during the COVID-19 lockdown in five countries. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 28(1), 13-26. <https://doi.org/10.5944/rppc.32578>
- Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Bonett, D. G., & Wright, T. 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>
- Cavanaugh, K., Cline, D., Belfer, B., Chang, S., Thoman, E., Pickard, T., & Holladay, C. L. (2022). The positive impact of mentoring on burnout: Organizational research and best practices. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 28, 100521. <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2022.100521>
- Cheng, Y., Chen, I.-S., Chen, C.-J., Burr, H., & Hasselhorn, H. M. (2013). The influence of age on the distribution of self-rated health, burnout and their associations with psychosocial work conditions. *Journal of Psychosomatic Research*, 74(3), 213–220. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2012.12.017>
- Chigeda, F., Ndofirepi, T. M., & Steyn, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 22–38. <https://doi.org/10.1002/joe.22172>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–358). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chinvararak, C., Kerdcharoen, N., Pruttithavorn, W., Polruamngern, N., Asawaroekwisoot, T., Munsukpol, W., & Kirdchok, P. (2022). Mental health among healthcare workers during COVID-19 pandemic in Thailand. *PLOS ONE*, 17(5), e0268704. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268704>
- De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2021). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 482–505. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12241>
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Shrestha, P. (2022). The mediating role of work–family conflict on role overload and job stress linkage. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(6), 924-939. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2021-0153>
- Díaz, N. B., Palos, P. A., y Rodríguez, F. P. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/6c3cf77d52820cd0fe646d38bc2145ca>
- Elçi, M., & Alpkın, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of*

- business ethics*, 84, 297-311. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9709-0>
- Esteras, J., Chorot, P., y Sandín, B. (2014). Predicción del burnout en los docentes: Papel de los factores organizacionales, personales y sociodemográficos. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 19(2), 79-92. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.19.num.2.2014.13059>
- Esteras, J., Chorot, P., y Sandín, B. (2019). Sintomatología física y mental asociada al síndrome de burnout en los profesionales de la enseñanza. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 24(1), 29-37. <https://doi.org/10.5944/rppc.23776>
- Flynn, S. V., & Black, L. L. (2011). An emergent theory of altruism and self-interest. *Journal of Counseling & Development*, 89(4), 459-469. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2011.tb02843.x>
- Flynn, S. V., & Black, L. L. (2013). Altruism-self-interest archetypes: a paradigmatic narrative of counseling professionals. *The Professional Counselor*, 3(2), 54-66. <https://doi.org/10.15241/svf.3.2.54>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A Temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219-241. <https://doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>
- Garland, B., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kim, B., & Kelley, T. (2014). The relationship of affective and continuance organizational commitment with correctional staff occupational burnout. *Criminal Justice and Behavior*, 41(10), 1161-1177. <https://doi.org/10.1177/0093854814539683>
- Gascón, S., Olmedo, M., y Ciccotelli, H. (2003). La prevención del Burnout en las organizaciones: El chequeo preventivo de Leiter y Maslach. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 8(1), 55-66. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.8.num.1.2003.3942>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Colombat, P., Ndiaye, A., & Fouquereau, E. (2023). Burnout profiles: Dimensionality, replicability, and associations with predictors and outcomes. *Current Psychology*, 42(6), 4504-4522. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01807-3>
- Gómez-Alcaina, B., Montero-Marín, J., Demarzo, M. M. P., Pereira, J. P., y García-Campayo, J. (2014). Utilidad de los marcadores biológicos en la detección precoz y prevención del síndrome de burnout [Usefulness of biological markers in early detection and prevention of burnout syndrome]. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 18(3), 245-253. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.18.num.3.2013.12924>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kalliath, T. J., O'Driscoll, M. P., Gillespie, D. F., & Bluedorn, A. C. (2000). A test of the Maslach Burnout Inventory in three samples of healthcare professionals. *Work & Stress*, 14(1), 35-50. <https://doi.org/10.1080/026783700417212>
- Kaur, J. (2017). Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment. *Journal of Indian Business Research*, 9(1), 20-40. <https://doi.org/10.1108/JIBR-02-2015-0022>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Keena, L. D. (2015). The impact of job attitudes on private correctional staff's continuance and affective organizational commitment. *Journal of Applied Security Research*, 10(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/19361610.2015.972260>
- Lambert, E. G., Kelley, T., & Hogan, N. L. (2013). Hanging on Too Long: The Relationship between Different Forms of Organizational Commitment and Emotional Burnout among Correctional Staff. *American Journal of Criminal Justice*, 38(1), 51-66. <https://doi.org/10.1007/s12103-012-9159-1>
- Landry, G., Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: A two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312. <https://doi.org/10.1080/00223981003648302>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12), 1609-1631. <https://doi.org/10.1177/0018726711424229>
- Liu, H., Chiang, J. T. J., Fehr, R., Xu, M., & Wang, S. (2017). How do leaders react when treated unfairly? Leader narcissism and self-interested behavior in response to unfair treatment. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1590-1599. <https://doi.org/10.1037/apl0000237>
- Marchand, A., Blanc, M.-E., & Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occupational Medicine*, 68(6), 405-411. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy088>
- Marchand, A., Durand, P., Haines, V., & Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers' mental health: Results from the SALVEO study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50(3), 445-459. <https://doi.org/10.1007/s00127-014-0932-y>
- Martins, A. T., Sobral, T., Jiménez-Ros, A. M., & Faisca, L. (2022). The relationship between stress, negative (dark) personality traits, and utilitarian moral decisions. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 27(3), 205-216. <https://doi.org/10.5944/rppc.28948>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2013). Perceived reciprocity and well-being at work in non-professional employees: fairness or self-interest? *Stress and Health*, 29(1), 31-39. <https://doi.org/10.1002/smi.2421>

- Montero-Marín, J., Prado-Abril, J., Demarzo, M. M. P., García-Toro, M., y García-Campayo, J. (2016). Subtipos de burnout e implicaciones clínicas: Una propuesta teórica basada en abordajes terapéuticos específicos. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 21(3), 231-242. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.21.num.3.2016.15686>
- Morata-Ramírez, M. Á., Holgado Tello, F. P., Barbero-García, M. I., y Méndez, G. (2015). Análisis factorial confirmatorio. Recomendaciones sobre mínimos cuadrados no ponderados en función del error Tipo I de Ji-Cuadrado y RMSEA. *Acción Psicológica*, 12(1), 79-90. <https://doi.org/10.5944/ap.12.1.14362>
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461-485. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21149>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168-185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Riquelme Lobos, P. A., y Raipán Gómez, P. M. A. (2021). Resiliencia y factores sociodemográficos involucrados en la presencia de sintomatología depresiva, ansiosa y de estrés en población adulta chilena durante la pandemia de COVID-19. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 26(3), 191-201. <https://doi.org/10.5944/rppc.27910>
- Safari, A., Adelpahan, A., Soleimani, R., Heidari Aqagoli, P., Eidizadeh, R., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 47-71. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2019-0935>
- Saini, A., & Martin, K. D. (2009). Strategic Risk-Taking Propensity: The Role of Ethical Climate and Marketing Output Control. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 593-606. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0063-7>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens Gumbau, S., Silla, P., y Grau Gumbau, R. M. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Journal of work and organizational psychology*, 16(2), 117-134. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7c590f01490190db0ed02a5070e20f01>
- 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>
- Saleh, T. A., Sarwar, A., Khan, N., Tabash, M. I., & Hossain, M. I. (2023). Does emotional exhaustion influence turnover intention among early-career employees? A moderated-mediation study on Malaysian SMEs. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2242158. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2242158>
- Santiago-Torner, C. (2023a). 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. (2023b). Relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca. El rol mediador de la creatividad y el múltiple efecto moderador del compromiso de continuidad. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7406>
- Santiago-Torner, C. (2023c). 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. (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., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J. A. (2023). 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>
- Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1726848>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. Y., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual*, 3<sup>rd</sup> ed. Consulting Psychologists Press.
- Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269-284. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9188-z>
- Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B., & Sharif, M. Z. B. M. (2016). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, 35, 699-704. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00087-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00087-3)
- Theorell, T., Hammarström, A., Gustafsson, P. E., Magnusson Hanson, L., Janlert, U., & Westerlund, H. (2014). Job strain and depressive symptoms in men and women: A prospective study of the working population in Sweden. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 68(1), 78-82. <https://doi.org/10.1136/jech-2012-202294>
- Tosun, N., & Ulusoy, H. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses? *Journal of Economics and Management*, 28, 90-111. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.28.06>
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., & Landsbergis, P. A. (2005). Occupational stress in (inter) action: The interplay between job demands and job resources. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 535-560. <https://doi.org/10.1002/job.327>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M., & Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177-1187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1177>
- Vandenberghe, C., Mignonac, K., & Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations*, 68(5), 843-870. <https://doi.org/10.1177/0018726714547060>

- Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2012). Perceived sacrifice and few alternatives commitments: The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions. *Journal of Vocational Behavior, 81*(1), 59–72. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.05.002>
- Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2015). Delving into the motivational bases of continuance commitment: Locus of control and empowerment as predictors of perceived sacrifice and few alternatives. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.844126>
- Verdonk, P., Hooftman, W. E., van Veldhoven, M. J. P. M., Boelens, L. R. M., & Koppes, L. L. J. (2010). Work-related fatigue: The specific case of highly educated women in the Netherlands. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 83*(3), 309–321. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0481-y>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 54*, 88-97. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Wang, X., Guo, Y., & Duan, J. (2022). When does commitment backfire: Linking employee continuance commitment to silence behavior. *European Review of Applied Psychology, 72*(6), 100797. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100797>
- Zhou, S., & Li, X. (2022). Does Organizational Commitment Buffer the Relation between Work-to-family Conflict and Emotional Exhaustion in Chinese Preschool Teachers? *Early Education and Development, 33*(7), 1256–1269. <https://doi.org/10.1080/10409289.2021.1946760>