

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y EL SÍNDROME DEL BURNOUT ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Sophie Caillaux Montes

20151531

Aihset Maria Coloma Bustos

20140337

Lorena Portugal De La Torre Ugarte

20141057

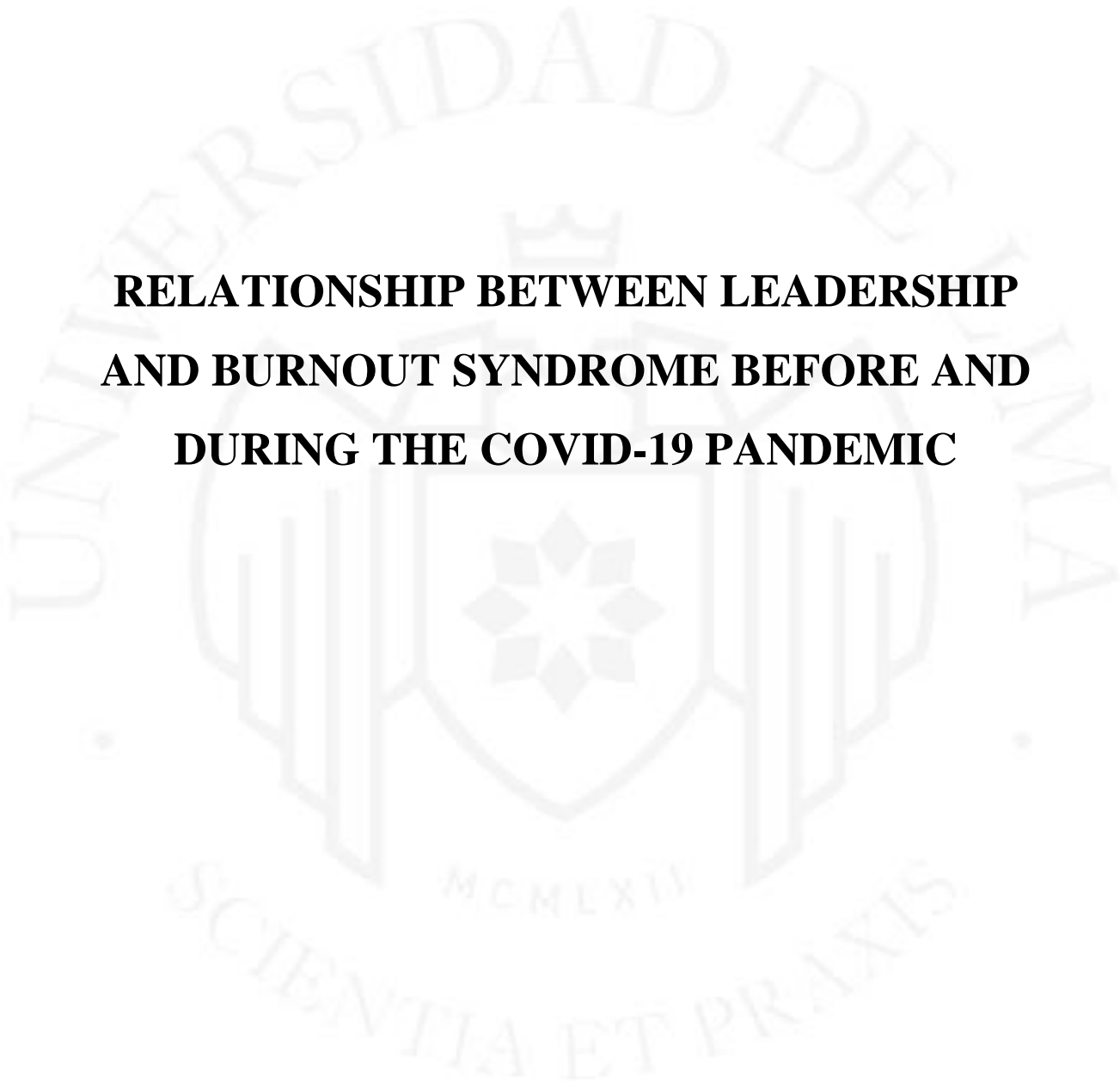
Asesor

Sandra Barbara Cespedes Paz

Lima – Perú

Marzo de 2022





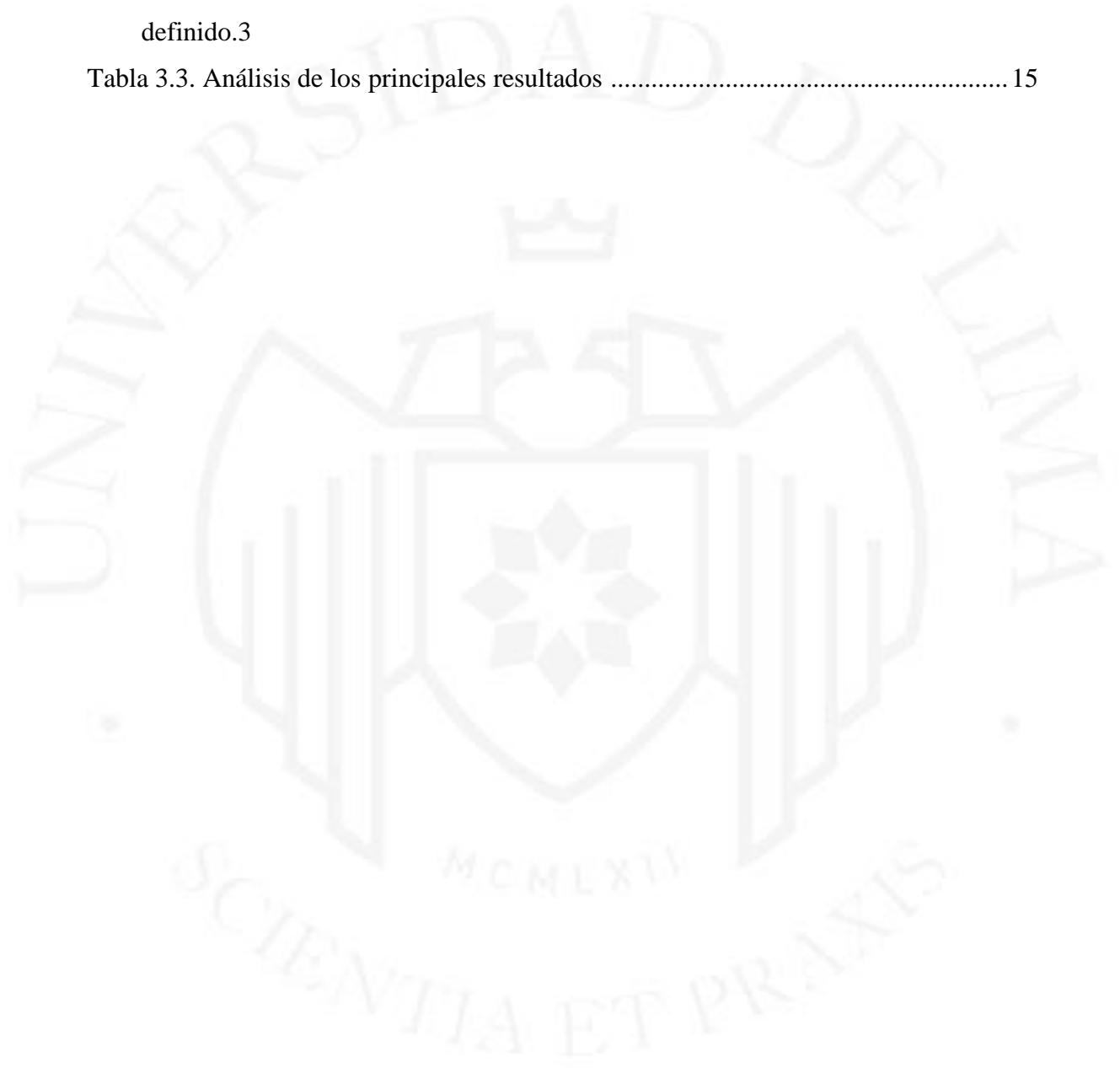
**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP
AND BURNOUT SYNDROME BEFORE AND
DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	8
2.1 Criterios de elegibilidad.....	8
2.1.1 Criterios de inclusión.....	8
2.1.2 Criterios de exclusión.....	8
2.2 Estrategia de búsqueda.....	9
CAPÍTULO III: RESULTADOS	
¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1	
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	25
CONCLUSIONES.....	29
REFERENCIAS.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Análisis de los estudios realizados	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3.2. Análisis de los instrumentos de medición utilizados.....	¡Error! Marcador no definido.3
Tabla 3.3. Análisis de los principales resultados	15



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Flujograma del proceso de selección de los artículos analizados;Error!

Marcador no definido.0

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.



RESUMEN

Durante los últimos años, la gestión del liderazgo en las organizaciones ha cobrado un rol significativo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, debido a su impacto en el comportamiento de los equipos de trabajo. En contextos de cambio e incertidumbre, como la pandemia por COVID-19, las organizaciones se ven en la obligación de adaptarse a las necesidades del entorno, manteniendo los mismos niveles de productividad, bajo estas condiciones pueden llegar a exponer a sus colaboradores a altos estándares de exigencia; poniendo en riesgo su salud mental. A raíz de esto, los trabajadores podrían llegar a experimentar altos niveles de estrés y agotamiento, pudiendo desarrollar el Síndrome de Burnout. El objetivo de la presente revisión es identificar la relación que existe entre el Liderazgo y el Burnout durante la pandemia por COVID-19. A partir de los lineamientos establecidos por la guía PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2021), se realizó una revisión aplicada de artículos científicos en bases de datos de Ebsco y Proquest. Para el análisis se seleccionaron 12 publicaciones de texto completo. Asimismo, los hallazgos evidencian que el tipo de relación entre las variables implicadas se verá afectado por liderazgo empleado.

Palabra Claves: liderazgo, síndrome de burnout, contexto organizacional, pandemia COVID-19

ABSTRACT

In recent years, leadership management in organizations has taken on a significant role in the achievement of organizational objectives, due to its impact on the behaviour of work teams. In contexts of change and uncertainty, such as the COVID-19 pandemic, organizations are forced to adapt to the needs of the environment while maintaining the same levels of productivity. Under these conditions, they can expose their employees to high standards of demand, putting their mental health at risk. As a result, workers may experience high levels of stress and exhaustion, and may develop Burnout Syndrome. The objective of this review is to identify the relationship between Leadership and Burnout during the COVID-19 pandemic. Based on the guidelines established by the PRISMA guide (Urrútia & Bonfill, 2021), an applied review of scientific articles in Ebsco and Proquest databases was carried out. Twelve full-text publications were selected for the analysis. Likewise, the findings show that the type of relationship between the variables involved will be affected by the leadership employed.

Key Words; leadership, burnout syndrome, organizational context, COVID-19 pandemic

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En los 2 últimos años, la realidad de muchos países se ha visto afectada por la llegada del COVID-19, lo cual ha traído grandes cambios, impactando en la vida personal y profesional, así como también en el funcionamiento de distintas organizaciones. Es debido a esto, que se han establecido medidas para prevenir la propagación del Coronavirus a nivel mundial. Se implementó la vacunación contra el COVID-19 con la finalidad de disminuir el riesgo a enfermarse gravemente y ser hospitalizado; aislamiento social obligatorio, cierre de fronteras, el uso de la mascarilla de manera obligatoria en espacios públicos y el distanciamiento social fueron algunas de las medidas recomendadas por la OMS (OMS, 2021). Asimismo, en el ámbito laboral, las organizaciones se vieron obligadas a optar por la modalidad de trabajo remoto, tanto para el sector público como privado, lo cual ha generado que el mundo organizacional cambie repentinamente las formas en las que lleva a cabo las funciones y los procesos (Soares et al., 2021).

El contexto actual ha generado un desbalance entre la vida laboral y vida personal de los colaboradores. Las demandas laborales, las restricciones de movilidad, el confinamiento, la constante conexión a dispositivos electrónicos, son algunos de los motivos por los cuales los trabajadores han reportado niveles más elevados y constantes de estrés durante la pandemia por COVID-19 (Catt, 2021). En base a una encuesta realizada por Bumeran (2020) en Argentina, Perú y México; se obtuvieron los siguientes hallazgos: Argentina evidenció que el 87,9% de los participantes presentaron el desarrollo del síndrome de burnout durante el periodo pandémico COVID-19. Finalmente, Perú encabezaba un puntaje elevado de 89.09% y México con cifras más bajas de 69.57%. De acuerdo, con el informe emitido por la OMS, los servicios de salud mental y los planes de acción en materia de la misma, se han visto afectados por la COVID-19, asimismo, ponen en manifiesto que los problemas de salud mental se han agudizado durante los últimos años (OMS, 2021).

La presencia de la pandemia ha repercutido en el estado emocional de las personas (OMS, 2021). Dicho esto, French (2021) describe que a raíz de este contexto, prevalece en los colaboradores el agotamiento psicológico, mejor conocido como

Síndrome de Burnout. A nivel organizacional, se evidencia la importancia del rol que cumple un líder dentro del equipo de trabajo. Según Mena (2020), actualmente la alta demanda laboral, requiere de una buena gestión de personas, puesto que varias investigaciones expresan que el rol que cumple el líder contribuye a crear condiciones favorables en el trabajo, que prevengan el desarrollo del burnout, haciendo frente a las demandas laborales y facilitando la adaptación al entorno. En contraparte, la falta de reconocimiento y orientación por parte de los líderes podría generar altos niveles de preocupación, incertidumbre y desmotivación, generando un impacto negativo en las personas (Rosenbach et al., 2018).

La primera variable de estudio es el liderazgo, la cual se define como un proceso de guía acompañamiento llegando a ejercer un impacto e influencia en los miembros de un equipo. A través de la motivación y contribución al desarrollo, el liderazgo asegura que los aportes individuales vayan en pro del éxito de los objetivos del negocio y de las expectativas del equipo (Ochoa Jiménez et al., 2020).

En la actualidad, el buen manejo del liderazgo en las empresas funciona como pieza clave para obtener mejoras en los resultados y eficiencias en los procesos (Soares et al., 2021). Sin embargo, se conoce que existen diversas características y conductas que diferencian el estilo de liderazgo ejercido. Por ello, se tomó el Modelo de Bass y Avolio (1985), este describe tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire.

El liderazgo transformacional se enfoca en inspirar compromiso y motivación en su equipo, con la finalidad de empoderarlos para lograr sus metas y objetivos propuestos (Pedraja-Rejas et al., 2018b). Por otro lado, el líder transaccional se orienta más hacia los objetivos y tareas que a las personas, clarificando las tareas, responsabilidades y roles que cada uno requiere realizar (Rosenbach et al., 2018). Por último, el liderazgo laissez-faire no suele brindar instrucciones a los empleados sobre cómo han de realizar las tareas, tienden a ser percibidos como ausentes y, en consecuencia, el equipo de colaboradores puede encontrarse en una situación retadora, ya que no se les otorga una retroalimentación ni recompensas, lo cual no contribuye en el crecimiento personal y/o profesional (Yahaya & Ebrahim, 2016).

El Modelo teórico del Liderazgo Multifactorial de Bass & Avolio (1985), es referido como un de modelos de gran intervención y relación con el mundo

organizacional. Puesto que, propicia el entendimiento de las diferentes perspectivas frente a los cambios que se pueden presentar en una organización como: la necesidad de innovación y creatividad, transformación digital, nuevas tendencias de capacitación y desarrollo, etc. Por ende, un estilo de liderazgo no puede encasillarse a una determinada situación, sino que, como bien explica el modelo, el líder es quien debe definir qué estilo se ajusta a la necesidad del contexto siendo estratégico para tomar acción. La demanda a nivel digital fue una de las principales necesidades, dado el extenso confinamiento en gran parte del mundo; sobre exigiendo a que los colaboradores se adapten en un corto periodo de tiempo a nuevas funciones y/o metodologías de trabajo en donde el liderazgo cumplió un rol indispensable (Soares et al. 2021). En contraparte, los porcentajes de desvinculación ascendieron en gran medida, generando inestabilidad a nivel emocional para los afectados.

La segunda variable de estudio en el presente reporte es el Síndrome del Burnout, el cual se define como el agotamiento emocional que frecuentemente se presenta en personas en un ambiente laboral. Este se caracteriza por la presencia de constantes sentimientos de agotamiento emocional y a su vez, sentimientos de incapacidad para dar de sí y de rendir a nivel psicológico en el ámbito en el que se desempeñan (Maslach y Jackson, 1981). Asimismo, el efecto del agotamiento emocional puede llegar a generar en los individuos una variedad de consecuencias negativas presentadas en diversas dimensiones como: a nivel físico (fatiga excesiva e insomnio), emocional (depresión e irritabilidad) e interpersonal (menos socialización). Como fin último, incide en la reducción de logros personales y disminuye el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores (Sarisik et al., 2019).

El modelo teórico planteado por Maslach describe el Síndrome de Burnout a partir de un Modelo Tridimensional: agotamiento, despersonalización y realización personal. El primer factor es considerado como el foco principal del burnout y el que se manifiesta con mayor claridad. En segundo lugar, la despersonalización, hace referencia al distanciamiento emocional y cognitivo del colaborador ante sus funciones y trabajo, posiblemente como una forma de hacer frente a la sobrecarga de trabajo, puede manifestarse brindando respuestas indiferentes, negativas o desinteresadas hacia las personas con quien mantiene contacto en el campo laboral. El último factor, el individuo suele sentirse incapaz e incompetente para realizar sus tareas y funciones laborales

(Mousavi-Asl et al., 2021). Este modelo permite comprender cómo las nuevas condiciones de trabajo implementadas por las organizaciones, en contextos de incertidumbre y cambio como la pandemia por COVID-19, pueden conllevar a que los colaboradores experimenten sentimientos de agotamiento psicológico.

Cárdenas y Vega (2020) establecen que una ineficiente gestión del liderazgo puede traer consigo estrés laboral, baja productividad, ausentismo, incapacidad, rotación de personal, etc. y, por supuesto, un impacto en la salud física y mental del capital humano, tales como agotamiento, baja tolerancia a la frustración, dificultad para concentrarse y tendencia a la depresión; hasta conductas de abuso de sustancias tóxicas, conductas de aislamiento, hostilidad e irritabilidad. Por tal motivo, el liderazgo dentro de un equipo de trabajo cobra un rol significativo, contribuyendo o afectando el desarrollo profesional y personal. Es por ello que, Echerri (2019) explica que un liderazgo transformacional puede llegar a ser un modulador del desarrollo de niveles altos de estrés o de la eficacia en la interacción de un equipo.

El estilo de liderazgo ejercido y los atributos de una persona son variables claves que influyen directamente en el desempeño del equipo y en los resultados que estos obtengan. Por su parte, demostrar carisma y tolerancia, manifiesta una actitud más humana hacia los seguidores y garantiza una interacción más saludable (Ilham, 2018). Asimismo, existen 3 factores determinantes para lo mencionado anteriormente: los equipos de trabajo, los líderes que desarrolla la empresa y la cultura organizacional (Soares et al., 2021).

La aplicación de un liderazgo efectivo puede traer consigo una serie de ventajas para el desarrollo de los colaboradores dentro de una organización; estas pueden ser: generación de relaciones interpersonales saludables, bajas probabilidades de permanecer en la zona de confort y el desarrollo de una actitud de superación y optimismo (Cede Red, 2019). De igual manera, una relación de apoyo y retroalimentación ayuda a que un equipo de trabajo pueda desarrollar los recursos necesarios para hacer frente a las circunstancias estresantes inherentes a una pandemia (Cardoso de Moura et al., 2020).

A nivel grupal, la forma en que se practique el liderazgo puede traer consigo una serie de beneficios y fortalezas para las personas, tal cómo es la consecución de objetivos a corto, medio y largo plazo con mayor facilidad; como también un enriquecimiento en la forma de trabajo en equipo promoviendo sinergia en la interacción de los individuos.

Otra de las ventajas puede ser el mejoramiento del clima laboral, pues mantener a los colaboradores motivados y contentos es una pieza clave para conseguir un óptimo desempeño y mejoramiento de productividad. Dado esto, se podría mejorar la imagen empresarial, tanto de forma interna como externa (Cede Red, 2019).

Una de las consecuencias que puede traer una ineficiente gestión del liderazgo es la presencia de factores estresores que desencadenan consecuencias a nivel colectivo. Dentro de estas, se encontró que la más perjudicial, sería el síndrome de Burnout. Esta condición puede desencadenar incrementos en la tasa de rotación de personal, mayores índices de absentismo y baja productividad debido a las afectaciones psicofisiológicas que este puede traer consigo (Urrea et al., 2021).

Si bien el síndrome de Burnout tiene un costo individual para cada empleado; los costes sociales y económicos para la organización también implican una gran problemática a la cual deben hacer frente los líderes de las empresas (Maslach, 2017). Por ejemplo, las organizaciones que desarrollan programas de liderazgo para sus colaboradores tienen 37% más ingresos por colaborador, y son más propensas a responder de manera adecuada al cambio (Deloitte, 2020). Es posible que no muchas empresas hayan logrado identificar la rentabilidad que generaría para la corporación invertir en el desarrollo y capacitación de líderes en las distintas áreas del negocio.

En diferentes aspectos, el burnout y el liderazgo están vinculados entre sí, la interacción entre ambas variables se puede ver reflejada en situaciones de crisis, en donde precisamente se espera la estrategia del líder para abordarla. Dicho eso, los líderes pueden ser una fuente generadora o fuente de alivio de estrés para su equipo, condición que se evidencia dado el metaanálisis realizado por Schyns y Schilling (2013) acerca del liderazgo destructivo y su relación con el estrés del subordinado ($r = 0,31$) sobre la base de 12 estudios.

A nivel político y legal se han ido estableciendo cambios dentro de la Ley N°29783 a través de la Ley N° 31246 (Seguridad y Salud en el Trabajo) con el objetivo de garantizar la seguridad de los colaboradores durante una emergencia sanitaria, exigiendo a que las empresas se hagan responsables de la vigilancia ocupacional a nivel emocional y físico. Ello ha traído consigo ciertas ventajas asociadas al contexto de pandemia, tales como: reducción del transporte diario, prevención de contagio, horario flexible, mayor autonomía, fomento de la creatividad y productividad (SIOP, 2021). Sin

embargo, estas medidas implementadas también han generado sensaciones de incertidumbre, procesos de adaptación al cambio y nuevos requerimientos laborales, ocasionando que los colaboradores se vean enfrentados a la sobre exigencia y sobre carga de funciones, incrementando los niveles de estrés y afectando su salud mental. Debido a ello, se ve la necesidad de contar con líderes que gestionen adecuadamente a sus equipos de trabajo, facilitándoles las herramientas necesarias para cumplir con las nuevas demandas y acompañándolos para evitar que se vean afectados tanto físico como emocionalmente (European Parliament, 2021).

A nivel social, el balance de vida personal y laboral se ha visto expuesto de manera negativa e impacta en el aumento de horas, como también la inadecuada distribución de las tareas incitando un sobreesfuerzo por parte de los empleados; como consecuencia, supone un aumento del estrés y síntomas asociados a este (Eurofound, 2020a). A nivel económico, el 3 de enero del 2022 el IPE (Instituto Peruano de Economía), confirmó que el empleo se mantiene que el 21% por debajo de su nivel prepandemia, lo cual significa que aún faltan recuperarse más de 600 mil puestos de trabajo (Instituto Peruano de Economía, 2022). Dicha condición, se debe a los grandes procesos de reestructuración y desvinculación de personal y, como consecuencia a la sobre carga de laborales, se le ha otorgado a un sólo colaborador la responsabilidad total de las funciones que antiguamente las realizan 2 o más personas.

A nivel tecnológico, la disrupción generada por la pandemia del COVID-19 ha impulsado la transformación en todas las compañías a nivel global; sin embargo, aún existen fallas para poder adaptarse a esta nueva modalidad debido a las dificultades para responder a las necesidades emergentes. Las empresas se ven en la obligación de exigir que los colaboradores desarrollen en tiempos limitados diferentes habilidades y competencias relacionadas a la tecnología para poder hacer frente a las demandas de la empresa en un contexto de pandemia. Según Cáceres y Campoverde (2021), como parte de estas nuevas condiciones laborales, exponen factores asociados al estrés laboral: ausencia de procesos de capacitación, falta de cohesión grupal, incremento de las demandas de superiores y clientes, y disminución de tiempo en familia. Las condiciones se ven reflejadas en los hallazgos de una encuesta realizada por en el 2020 por Forbes, donde señala que el 42% no conoció a sus colegas personalmente y tiene falta de

pertenencia, y un 87% de líderes cree que es difícil obtener visibilidad de sus equipos (Forbes et al, 2020 como se cita en StarMeUp 2021).

El presente estudio se basa en la información presentada por *Teoría Organizacional*. Esta describe que existe un conjunto de elementos que son considerados antecedentes del síndrome del burnout: la estructura de una organización, el clima laboral, el nivel de autonomía, la comunicación entre equipos y con las pares, y las disfunciones del rol, como respuesta a estresores laborales (Faúndez & Gil-Monte, 2008). Asimismo, desde la perspectiva de la psicología organizacional, menciona la importancia y el impacto que tiene un líder en el comportamiento organizacional, sobre todo en la satisfacción laboral y el engagement (Salehzadeh, 2019). Este permite reducir los riesgos laborales mediante la protección del entorno laboral, calidad de vida y el clima laboral, por eso resultado esencial considerar a cada colaborador como un ser integral y holístico (Ferreira, 2013).

De esta manera, el presente reporte plantea como objetivo identificar la relación existente entre el liderazgo y el síndrome del Burnout antes y durante la pandemia COVID-19. Para lograr el objetivo planteado, se realizará una revisión a profundidad de investigaciones bajo este mismo campo. Asimismo, se busca responder la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre el liderazgo y el síndrome de Burnout antes y durante la pandemia COVID-19?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad trazados en el presente estudio fueron determinados en base al análisis de la problemática y variables planteadas, segmentándolos en inclusión y exclusión.

2.1.1 Criterios de inclusión

En cuanto a los criterios de inclusión, se seleccionaron aquellas investigaciones que cumplieron con los criterios de selección: a) investigaciones procedentes de las siguientes bases de datos: Ebsco y Proquest, ya que contienen publicaciones académicas confiables, b) estudios que relacionan las variables de liderazgo y el síndrome del burnout durante la pandemia COVID-19, c) estudios que presenten diseños no experimentales, de tipo transversal y correlacional, con el propósito de identificar la relación entre las variables en un determinado contexto, d) investigaciones cuantitativas que especifiquen los datos estadísticos aplicados, e) estudios que han sido publicados en español y en inglés, con la finalidad de tener un amplio panorama de búsqueda, y f) estudios que no tengan más de 10 años de antigüedad, como también se tendrá en cuenta estudios que se encuentren dentro del contexto pandemia, para realizar comparaciones de los estudios más recientes y en el contexto pandemia.

2.1.2 Criterios de exclusión

Por otro lado, de no cumplir con los criterios de inclusión señalados, se descartaron: a) investigaciones con una metodología cualitativa para encontrar la relación entre las variables en un determinado contexto a través de la aplicación de instrumentos de medición, b) los estudios sin datos concluyentes, abstracts, congresos o conferencias, libros, tesis, revistas de divulgación o manuales, ya que en su mayoría no cuentan con la aplicación de metodologías científicas, y c) estudios que solo consideran una de las variables, debido a que el objetivo principal es conocer la relación entre las variables seleccionadas.

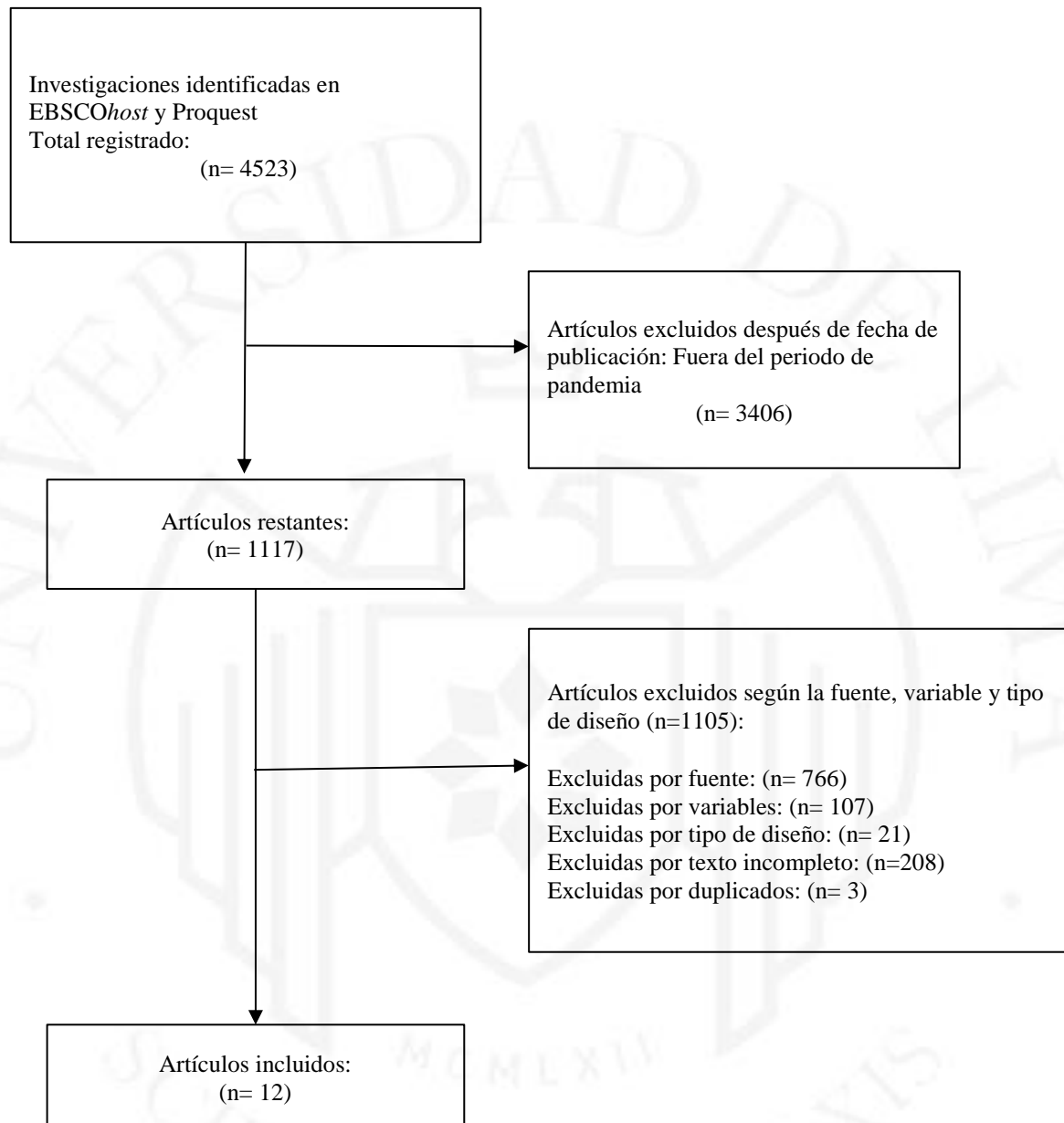
2.2 Estrategia de búsqueda

La búsqueda se realizó entre los meses de enero 2022 y febrero 2022, en las bases de datos electrónicas: Ebsco y Proquest. Las palabras claves utilizadas en la búsqueda fueron: liderazgo, líder, leader, leadership, leadership qualities, leadership style, burnout, síndrome del burnout y burnout síndrome, las cuales fueron consultadas en los tesauros de la UNESCO y APAPsycNet. Estas palabras fueron combinadas de la siguiente manera en las bases de datos mencionadas anteriormente: (Leadership AND Burnout) OR ("Leadership qualities" AND "Burnout") OR ("Leadership qualities" AND "Burnout Syndrome") OR ("Leadership Style" AND Burnout) OR (Liderazgo AND "Agotamiento Psicológico"). Las fechas de publicación tomadas en cuenta fueron entre los años 2019 y 2022.

Según las indicaciones de la guía PRISMA (Page et al., 2021), durante el proceso de búsqueda sistemática arrojó como resultado final de 4523 referencias, de la cuales, posterior a la aplicación de los criterios de exclusión mencionados en los párrafos anteriores, comenzando por el año de publicación de los artículos, investigaciones de tipo cualitativo, libros, estudios que consideran una sola variable, permitió seleccionar 12 documentos, entre artículos académicos e investigaciones. En la Figura 2.1, se presenta a través de un flujograma, el proceso de selección de los estudios.

Figura 2.1

Flujograma del proceso de selección de los artículos analizados



Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III: RESULTADOS

A continuación, se presenta la recopilación de información de 12 investigaciones las cuales están plasmadas en las tablas 3.1, 3.2 y 3.3. Se describen los datos más resaltantes de cada investigación, los instrumentos empleados para medir las variables, la relación entre ambas, el diseño empleado y los hallazgos principales.

Tabla 3.1

Análisis de los estudios realizados

Autor	Año	Título	País	Participantes
Vullinghs et al.	2020	Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload	Holanda	386
Contreras et al.	2019	Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá	Colombia	309
Zulfiqar et al.	2021	Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness	Pakistan	312
López et al.	2019	Relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria	España	211
Tsang et al.	2022	Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: A mediation analysis	China	339

(continúa)

(continuación)

Autor	Año	Título	País	Participantes
Ma et al.	2021	Curbing Nurses' Burnout during COVID-19: the roles of Servant Leadership and Psychological Safety	Pakistán	443
Usman et al.	2020	The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill	Pakistán	272
Van Dick et al.	2021	Identity Leadership, Employee Burnout and the Mediating Role of Team Identification: Evidence from the Global Identity Leadership Development Project	Suiza	5290 (2016/2017) 7294 (2020/2021)
Alam & Zaheer	2021	Impact of Empowering Leadership on Employee Burnout: Moderating Role of Emotional Intelligence	Pakistán	220
Sun, Tianyi	2021	Does high-quality leadership ensure physical well-being of athletes in China? Resolving mystery of team identification and burnout	China	384
Afshan, Gul. Et, al	2020	High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership	India	200
Fransen, Katrien et al.	2019	Making 'us' better: High-quality athlete leadership relates to health and burnout in professional Australian football teams.	Australia	120

Tabla 3.2*Análisis de los instrumentos de medición utilizados*

Autor	Instrumento de evaluación Liderazgo	Fiabilidad	Instrumento de evaluación Burnout	Fiabilidad
Vullinghs et al.	Ethical Leadership Scale (ELS: Brown et al., 2005). Dutch Charismatic Leadership In Organizations questionnaire (CLIO: De Hoogh et al. 2004; De Hoogh & Den Hartog 2009b)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .92 Viabilidad: Validez de consistencia interna Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .87	Maslach Burnout Inventory— General Survey (MBI-GS), (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Dierendonck 2000)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .87 Viabilidad: Validez de consistencia interna
Contreras et al.	Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .94 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson 1981, 1986).	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .9 Viabilidad: Validez de consistencia interna
Zulfiqar et al.	Multi-factor leadership questionnaire (MLQ). (Bass & Avolio, 1995)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .9 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Maslach Burnout Inventory— General Survey (MBI-GS), (Maslach et al. 2001; Schaufeli and Dierendonck 2000)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .87 Viabilidad: Validez de consistencia interna
López et al.	Multi-factor leadership questionnaire (MLQ). (Bass & Avolio, 1995)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .9 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT) (Gil Monte, 2019)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .9 Viabilidad: Validez de consistencia interna
Tsang et al.	Multi-factor leadership questionnaire (MLQ). (Bass & Avolio, 1995)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .9 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Maslach Burnout Inventory— General Survey (MBI-GS), (Maslach et al. 2001; Schaufeli and Dierendonck 2000)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .87 Viabilidad: Validez de consistencia interna (continúa)

(continuación)

Autor	Instrumento de evaluación Liderazgo	Fiabilidad	Instrumento de evaluación Burnout	Fiabilidad
Ma et al.	7-item measure of global Servant leadership (SL-7) (Liden et al., 2015).	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .98 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Maslach Burnout Inventory-General Survey (C Maslach et al., 1996)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .76 Viabilidad: Validez de consistencia interna
Usman et al.	Four item scale (Bass & Avolio, 2004)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .70 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Copenhagen burnout inventory (Kristensen et al., 2005)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .70 Viabilidad: Validez de consistencia interna
Van Dick et al.	Identity Leadership Inventory (ILI) (Steffens et al., 2014)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .98 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .93 Viabilidad: Validez de consistencia interna
Alam & Zaheer	Empowering Leadership Scale (Ahearne et al., 2005)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .90 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Employee Burnout Scale (Schaufeli & Salanova, 2007)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .722 Viabilidad: Validez de consistencia interna
Sun, Tianyi	I.E motivational, task, external and social leadership (Fransen et al., 2004)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .930 KMO and Barletts Test: .000 Viabilidad: Validez de consistencia interna	I.E motivational, task, external and social leadership (Fransen et al., 2004)	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .918 Viabilidad: Validez de consistencia interna KMO and Barletts Test: .000

(continúa)

(continuación)

Autor	Instrumento de evaluación Liderazgo	Fiabilidad	Instrumento de evaluación Burnout	Fiabilidad
Afshan, Gul et al.	Leader Humility: To measure leader humility, we used a 9-item scale adopted by Owens et al. (2013).	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .94 Viabilidad: Validez de consistencia interna	Burnout: We measured burnout with the 16-item Maslach Burnout Inventory-General Survey (Schaufeli et al., 1996).	Fiabilidad: Alpha de Cronbach: .813 Viabilidad: Validez de consistencia interna
Fransen, Katrien et al.	(i.e., task, motivational, social, and external leadership) (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, & Boen, 2014).	Alpha de Cronbach: .94 Viabilidad: Validez de consistencia interna	9-item measure suggested by Jetten, Haslam, and Haslam (2012).	Alpha de Cronbach: .75 Viabilidad: Validez de consistencia interna

Tabla 3.3

Análisis de los principales resultados

Autor	Diseño del estudio	Modelo teórico	Relación entre liderazgo y burnout	Hallazgos principales
Vullinghs et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo de Liderazgo Positivo (Brown et al. 2005) Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach et al. 1982)	El liderazgo ético y pasivo tiene un impacto significativo en el síndrome de Burnout de los empleados.	Se concluyó un liderazgo ético y liderazgo pasivo, las probabilidades de padecer síndrome de Burnout serán menores.
Contreras et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo de Liderazgo de Rango Total (Pitcher, 1997) Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach & Jackson 1981, 1986)	Un liderazgo no deseable o ambivalente tiende a poner en riesgo a desarrollar el Síndrome del Burnout.	Se concluyó que el liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral a través de la motivación intrínseca.

(continúa)

(continuación)

Autor	Diseño del estudio	Modelo teórico	Relación entre liderazgo y burnout	Hallazgos principales
Zulfiqar et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995) Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach et al. 1982)	El estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en el síndrome de Burnout de los empleados.	Cuando los colaboradores perciben un estilo de liderazgo laissez-faire y autoritario, las probabilidades de padecer síndrome de Burnout serán mayores.
López et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995) Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach et al. 1982)	El estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en el síndrome de Burnout de los empleados.	Cuando los colaboradores perciben un estilo de liderazgo laissez-faire y autoritario, las probabilidades de padecer síndrome de Burnout serán mayores.
Tsang et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995) Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach et al. 1982)	El estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en el síndrome de Burnout de los empleados.	Cuando los colaboradores perciben un estilo de liderazgo transformacional, las probabilidades de padecer síndrome de Burnout serán menores.
Ma et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Servant Leadership (Liden et al. 2008) Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach et al. 1982)	El liderazgo de servicio y la seguridad psicológica tienen una relación inversa con el burnout de las enfermeras	El liderazgo de servicio reduce significativamente el agotamiento de las enfermeras, y la seguridad psicológica media en esta relación.

(continúa)

(continuación)

Autor	Diseño del estudio	Modelo teórico	Relación entre liderazgo y burnout	Hallazgos principales
Usman et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995) Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach et al. 1982)	El liderazgo laissez faire está positivamente relacionado con el burnout tanto directamente como a través de la alienación laboral.	Los resultados mostraron que el LFL se asocia positivamente con el agotamiento laboral de los empleados, ya que el apoyo de los líderes es un recurso fundamental. Los comportamientos de liderazgo laissez faire representan una ausencia de liderazgo que se manifiesta a través de la falta de apoyo emocional, orientación y retroalimentación.
Van Dick et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Identity Leadership (Steffens et al., 2014) Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach et al. 1982)	Un efecto indirecto del liderazgo identitario sobre el Burnout de los empleados a través de la identificación con el equipo.	La presente investigación respalda la afirmación de que los líderes que construyen un sentido de identidad social compartida en sus equipos protegen a los miembros del equipo de los efectos adversos del estrés laboral, concretamente en forma de Burnout.
Alam & Zaheer	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo Tridimensional del Burnout de Maslach (Maslach et al. 1982)	El Empowering Leadership es el principal factor que contribuye a inducir el agotamiento, teniendo como 2 facetas del EL: la habilitación y la carga.	EL puede inducir emociones negativas en los empleados que, acabarán desarrollando síndrome de Burnout. A mayor Inteligencia Emocional, hay menos Burnout experimentado por el colaborador.
Sun, Tianyi	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	“NO”	Existe una relación positiva significativa entre la calidad de liderazgo percibida por el propio deportista y el bienestar físico	Se concluye que no existe un papel moderador significativo del burnout entre la identificación de equipo y el bienestar físico.

(continúa)

(continuación)

Autor	Diseño del estudio	Modelo teórico	Relación entre liderazgo y burnout	Hallazgos principales
Afshan, Gul et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo de poder, información, recompensas y conocimiento de Lawler (1986) Teoría del COR	Los resultados demuestran que la alta implicación en el trabajo (HIWP) tiene un efecto negativo directo sobre el burnout y el liderazgo humilde modera la relación entre la alta implicación en el trabajo y el balance trabajo-familia (WF)	Contribuye a la literatura existente sobre el liderazgo humilde en un contexto no occidental. Además, expone los factores que reducen el agotamiento en el trabajo.
Fransen, Katrien et al.	Enfoque cuantitativo Tipo Transversal	Modelo de compromiso de Tyler y Blader (Tyler & Blader, 2003) La teoría de la identidad social (Tajfel & Turner, 1979) El enfoque de identidad social para la ley (Haslam & Reicher, 2011)	Tener un buen líder de equipo está directamente relacionado con la salud de los miembros del equipo, siendo capaz de reducir el burnout siempre y cuando haya identificación por parte de los miembros del equipo.	Se concluye que el liderazgo ejercido en los deportistas tiene un importante papel en la salud y, al mismo tiempo, los protege contra el agotamiento.

A continuación, se detalla la información más relevante de los artículos seleccionados, teniendo en cuenta el contexto prepandemia y durante la pandemia.

La investigación de Contreras et al. (2019) realizada en un contexto pre pandemia, analizó la relación entre el Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en 309 colaboradores del sector salud. La muestra estaba compuesta por 70% mujeres y 30% de hombres con edades entre 20 y 58 años. Se aplicó Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997), y para medir Burnout, se utilizó Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson 1981, 1986). Las instituciones en este rubro, suelen ser organizaciones burocráticas y jerarquizadas, donde los cambios se dan de forma frecuente y exigen una rápida

adaptación para hacer frente a las demandas del entorno. Se identificó que el estilo de liderazgo no deseable o ambivalente puede desencadenar el desarrollo del Síndrome del Burnout. Se establecieron 3 rangos de riesgo para el desarrollo de Burnout. Se observó que un 4.5% los participantes perciben con alto riesgo (niveles altos de agotamiento emocional y despersonalización, junto con un nivel medio de satisfacción); el nivel medio obtuvo un 55.5%; mientras que un 37.4% en un nivel bajo (niveles bajos de agotamiento emocional y despersonalización). Por tal motivo, se concluyó que, en situaciones donde predomina la ausencia de un estilo de liderazgo deseable, hay posibilidad de que se desarrolle un alto riesgo al Burnout.

Bajo esta misma línea de análisis, para López et al. (2019) aquellos colaboradores que perciben un estilo de liderazgo *laissez-faire* y autoritario, tienen mayor probabilidad de padecer síntomas de Burnout. Esto se hizo a través del análisis entre los estilos de liderazgo mencionados y el Burnout en 211 colaboradores de una institución educativa. La muestra estaba compuesta por 71.1% mujeres y 28.9% de hombres con la edad promedio de 41.23. Se aplicó Multi-factor leadership questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1995) y para medir Burnout, se utilizó Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT) (Gil Monte, 2019). Se encontró que el estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en el síndrome de Burnout de los empleados. Es así que un liderazgo transformacional tendrá una relación negativa con la aparición del burnout, mientras que un estilo de liderazgo *laissez-faire* sí impactará de manera positiva en la aparición en el burnout.

Asimismo, Fransen et al. (2019) investigaron en un contexto pre pandemia y se enfocaron en comprender la relación entre la calidad percibida del liderazgo y la salud y el burnout; además exploraron la identidad social que subyace a estas relaciones. Se tomaron como participantes a 120 atletas masculinos de tres equipos de fútbol australiano de primera división, en promedio de edad 24 años. Sobre dicha base, se crearon cuatro redes de liderazgo para cada equipo (es decir, una para cada rol de liderazgo). Para analizar el burnout se utilizaron 9 ítems sugeridos por Jetten et al. (2012) incluyendo: agotamiento, falta de realización e insensibilidad. Los resultados demuestran que aquellos jugadores que son vistos como buenos líderes y reconocidos por el equipo tendrán la capacidad de mejorar la salud de los miembros y, por lo tanto, disminuir la posibilidad de desarrollo de burnout. Dicho esto, se comprueba que la disminución del

agotamiento se da porque el líder es capaz de crear y mantener un sentido de identidad compartido con el equipo. A su vez, se concluyó que si los entrenadores fomentan un adecuado clima en el equipo mediante estrategias de desarrollo de potencial liderazgo para sus atletas, generarán mayor sentido de identificación.

Finalizando con el contexto pre pandemia, Vullings et al. (2020) analizaron la relación entre el liderazgo ético y pasivo y su relación con el Burnout a través de la claridad y sobrecarga de roles en 386 colaboradores de una empresa retail. La muestra estaba compuesta por 55% de mujeres y 45% de hombres con edades entre los 24 y 62 años. Se aplicó Ethical Leadership Scale (ELS: Brown et al. 2005) para medir la primera variable, mientras que para Burnout se utilizó Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS), (Maslach et al. 2001; Schaufeli & Dierendonck, 2000). Se encontró que la relación positiva del liderazgo ético con el burnout, a través de la claridad de rol (pero no de la sobrecarga) depende del grado de liderazgo pasivo que se percibe que el líder.

A continuación, se exponen a detalle los hallazgos de investigaciones desarrollados durante el contexto pandemia. En primer lugar, Usman et al. (2020) buscaron comprobar la relación entre el liderazgo laissez-faire y el síndrome de burnout, y el papel mediador que cumple la alienación laboral en esta relación. Se buscó examinar el rol moderador de la habilidad política en la relación entre el liderazgo laissez-faire y el burnout. Los participantes de esta investigación fueron 272 empleados que provenían de 92 empresas de diferentes sectores de servicios y manufacturas en China. El liderazgo Laissez-faire se evaluó mediante la escala de 4-items de Bass y Avolio (2004), mientras que para el constructo de Burnout laboral se empleó el Copenhagen burnout inventory (Kristensen et al., 2005). Los resultados mostraron que el liderazgo laissez-faire estaba positivamente relacionado con el síndrome de burnout, y la alienación laboral medió significativamente en el efecto de LFL sobre el sentimiento de burnout en los colaboradores. Además, esta relación (liderazgo - burnout) dependía de la habilidad política, de modo que la relación era débil cuando la habilidad política era alta. Los resultados sugieren que los comportamientos de un liderazgo laissez-faire pueden evocar sentimientos de burnout, ya que este tipo de liderazgo carece de soporte emocional, guía, retroalimentación y recursos de información para con los colaboradores y podría llegar a agotar los recursos personales de los empleados.

Siguiendo la línea de pandemia, Afshan et al. (2020) buscó comprender si las tareas asociadas a un alto impacto organizacional funcionan como un antecedente al desarrollo del burnout, actuando como variable mediadora del desbalance trabajo-familia percibido. Analizó si el liderazgo humilde es capaz de moderar la relación entre las tareas de alto impacto y el desbalance trabajo-familia. Los datos transversales fueron recogidos a través de un cuestionario online, dado el contexto de pandemia por COVID-19, siendo un total de 200 respuestas correctas donde la mayoría eran hombres con título de máster. Los resultados ponen en manifiesto la repercusión que tienen las tareas asociadas a un alto impacto organizacional en el balance trabajo-familia y el desarrollo del burnout. Las tareas de alto impacto que exigen un gran nivel de implicación como mayor tiempo y participación pueden resultar perjudiciales si no hay un adecuado liderazgo, generando el desarrollo de un desbalance trabajo-familia. Es por ello que se confirma que el desbalance trabajo-familia puede ser consecuencia del desequilibrio entre las tareas de alto impacto y el estilo de liderazgo. Cuanto mayor sea la humildad del líder, es decir capaz de identificar y potenciar las fortalezas, validar las debilidades y, sobre todo estar orientado al crecimiento, mayor será la capacidad del empleado para participar en tareas de alto impacto y equilibrar la vida de trabajo-familia, y por consiguiente, un bienestar general.

Al igual que López et al. (2019), Zulfiqar et al. (2021) buscaron analizar el impacto del liderazgo autoritario y el liderazgo laissez-faire en 312 colaboradores de una institución educativa; no obstante, esta investigación tuvo como temporalidad el periodo pandémico. La muestra se dio por tres razones en particular: población relacionada con la educación, cooperación voluntaria, al tener participantes con educación superior podrían entender fácilmente las preguntas y dar las respuestas adecuadas. Se aplicó Multi-factor leadership questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1995), y para medir Burnout, se utilizó Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS), (Maslach et al. 2001; Schaufeli & Dierendonck 2000). Asimismo, se concluyó que cuando los colaboradores perciben un estilo de liderazgo laissez-faire y autoritario, las probabilidades de padecer síndrome de Burnout serán mayores. Es mencionar que el estilo de liderazgo debe reflejar el objetivo de la organización, y desarrollar una sólida comprensión de sus subordinados les ayudaría a lograr sus objetivos organizacionales.

La investigación desarrollada por Ma et al. (2021), examina el rol del liderazgo de servicio a través del mecanismo de seguridad psicológica para reducir el Burnout de las enfermeras durante la pandemia de COVID-19. 443 enfermeras compusieron la muestra del presente estudio, los participantes trabajaban en cinco hospitales del sector público de Pakistán. Se hizo uso del 7-item measure of global servant leadership (SL-7) (Lidern et al., 2015). El constructo de Burnout fue evaluado mediante la aplicación del Maslach Burnout Inventory—General Survey (Maslach et al., 1996). Como principales resultados se evidencia que tanto el Liderazgo de Servicio y la seguridad psicológica tienen una relación inversa con el Síndrome de Burnout de las enfermeras que participaron en la investigación. Esta investigación permite sugerir que el liderazgo de servicio reduce significativamente la presencia de Burnout en enfermeras, y la seguridad psicológica actúa como mediador en esta relación.

Sun (2021) examinó la influencia de un liderazgo de alta calidad sobre el bienestar físico de atletas y su relación con la identificación de equipo y burnout. La población estaba compuesta por 384 atletas, donde la mayoría fueron de sexo masculino con más de 2 años de experiencia en el deporte competitivo. En el presente estudio la alta calidad de liderazgo está compuesta por la calidad y percepción de los atletas, considerándose variables independientes; la identificación con el equipo como mediadora, el burnout y bienestar físico como variables dependientes. El instrumento utilizado fue el I.E motivational, task, external and social leadership (Fransen et al., 2014). Los resultados, confirman que la identificación con el equipo juega un rol de mediador, puesto que puede mejorar positivamente la relación entre la calidad del liderazgo percibida y el bienestar físico. Ello explica que existe una relación positiva significativa entre la calidad del liderazgo percibido por el atleta y el bienestar físico, y entre la calidad del liderazgo de los líderes y el bienestar físico. Por tal motivo, se concluye que el burnout no cumple un rol de moderador significativo entre la identificación con el equipo y el bienestar físico.

La investigación de Van Dick et al. (2021) busca obtener una mejor comprensión de la relación entre el liderazgo identitario (Identity Leadership) y el burnout de empleados, explorando también el rol mediador que cumple la identificación que los colaboradores mantienen con el equipo. La data recolectada proviene del proyecto colaborativo Global Identity Leadership Development (GILD) en el cual participaron

personas de todos los continentes habitados. Se compararon 2 bases de datos del 2016/2017 y del 2020/2021 (5290 y 7294 participantes respectivamente). Para medir el liderazgo identitario se utilizó el Identity Leadership Inventory (ILI) (Steffens et al. 2014). Por otro lado, para la evaluación del burnout en los colaboradores se utilizó la subescala de agotamiento emocional del Inventario de Burnout desarrollado por Maslach y Jackson (1981). Se hallaron niveles muy similares de liderazgo identitario, identificación con el equipo y burnout a lo largo de los 5 años. Una inspección de la data del 2020/2021 al inicio y posteriormente en la pandemia de COVID-19 muestra niveles estables de liderazgo identitario y ligeros incrementos en los niveles de burnout e identificación con el equipo. Como hallazgo, se encontraron efectos casi idénticos e indirectos a lo largo de los 5 años en ambos conjuntos de datos. Los resultados de esta investigación demuestran una relación significativa entre variables, se describe un efecto indirecto del liderazgo identitario sobre el burnout en los empleados. Esto quiere decir que a mayor presencia de liderazgo identitario, menor probabilidad de desarrollo del Síndrome de Burnout en los colaboradores.

Alam y Zaheer (2021), establecieron como objetivo de investigación determinar el impacto que tiene el liderazgo empoderador (empowering leadership) sobre el burnout en los empleados, utilizando la inteligencia emocional como rol moderador. Dentro del estudio participaron 220 trabajadores que provenían de diferentes organizaciones del sector público en Peshawar. Los resultados analíticos obtenidos describen que el Empowering Leadership es el principal contribuyente para inducir el burnout en los empleados de organizaciones públicas en la región de Peshawar. La inteligencia emocional (variable moderadora) tiene un efecto significativo en la relación entre ambas variables (EL y Burnout). Por otro lado, Tsang et al. (2022) durante este mismo periodo pandémico, analizaron la relación del liderazgo transformacional, Burnout y empoderamiento psicológico en 339 profesores de una institución educativa. La muestra estaba compuesta por 293 mujeres y 46 hombres con un promedio de años de experiencia de 13.53. Se aplicó Multi-factor leadership questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1995). En cuanto al segundo instrumento para medir Burnout, se utilizó Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS), (Maslach et al. 2001; Schaufeli & Dierendonck, 2000). La primera investigación concluye que el liderazgo empoderador no siempre conlleva resultados positivos. Este tipo de liderazgo puede generar un efecto de

sobrecarga en los colaboradores lo cual sugiere que sí se cambian las responsabilidades, pero no se ofrecen beneficios significativos, recursos y dirección a los empleados, el aspecto del liderazgo empoderador puede inducir emociones negativas, las cuales finalmente terminarán en burnout. Asimismo, la segunda investigación encontró que el liderazgo transformacional y el empoderamiento psicológico permiten predecir negativamente el agotamiento entre los profesores de secundaria y primaria chinos.



CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El análisis de los artículos busca determinar la relación existente entre el liderazgo y el síndrome del Burnout antes y durante la pandemia COVID-19. Las investigaciones seleccionadas y analizadas demuestran que existe una relación significativa entre las variables mencionadas anteriormente, tomando en cuenta los factores ambientales y condicionales que guardan estrecha relación con el surgimiento del burnout (Alam & Zaheer, 2021; Afshan et al., 2020; Contreras et al., 2019; Franssen et al., 2019; López et al., 2019; Sun, 2021; Ma et al., 2021; Tsang et al., 2022; Usman et al., 2020; Van Dick et al., 2021; Vullings et al., 2019; Zulfiqar et al., 2021).

La mayoría de los estudios revisados son de carácter internacional y han demostrado que la escala de Maslach & Jackson (MBI) es un instrumento eficaz para determinar la incidencia de Burnout en muestras en diversos sectores. Si bien esta escala es una de las más conocidas y utilizadas a nivel mundial para evaluar la variable de burnout; sin embargo, ha recibido una serie de críticas (Schaufeli et al., 2009). Una de las críticas establece que el cuestionario posee una dificultad para operacionalizar los conceptos, un alcance conceptual débil, poca claridad en las definiciones, errores o una confusa gramática en las traducciones, entre otras (Faúndez & Gil-Monte, 2008).

Por otro lado, la variable de liderazgo ha sido analizada bajo diferentes enfoques teóricos, 4 de los estudios refieren al Modelo Teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass & Avolio, 1995) (López et al., 2019; Tsang et al., 2022; Usman et al., 2020; Zulfiqar et al., 2021), destacando que el estilo de liderazgo guarda una relación significativa con el entorno y el desarrollo del Síndrome del Burnout. Sin embargo, por la complejidad de la variable y el amplio espectro de modelos que buscan dar un sentido a este constructo, pueden no llegar a responder a la problemática del presente estudio, por lo que se hizo énfasis en el fenómeno de liderazgo en un contexto de pandemia. Asimismo, la literatura existente no contempla contextos tan atípicos como los acontecidos durante la pandemia por COVID-19. Debido a las respuestas que han tenido los líderes con sus equipos de trabajo y las medidas que se han implementado en las organizaciones, pueden dar a entender que el constructo de Liderazgo ha ido evolucionado en los últimos años de pandemia.

Se realizó un análisis en dos periodos de contexto: prepandemia y durante pandemia por COVID-19, bajo el propósito de identificar similitudes y/o diferencias en la interacción entre ambas variables. Aquellas investigaciones que se llevaron a cabo en un contexto prepandemia coinciden en que la presencia de una variable mediadora puede generar la interacción entre el liderazgo y el burnout (Contreras et al., 2019; Fransen et al., 2019; Vullings, et al., 2019). Contreras et al. (2019), explica que el ambiente organizacional y la motivación serían factores que propicien para el desarrollo del burnout en los individuos. A su vez, la percepción de un liderazgo no deseado o ambivalente sería un alto riesgo para desarrollar burnout; ello es complementado por López et al. (2019) quienes encontraron, que cuando los colaboradores perciben un estilo de liderazgo *laissez-faire* y autoritario, son mayores las probabilidades de padecer burnout.

Bajo esta misma línea, Usman et al. (2020) exponen que la alienación laboral, como papel mediador entre el liderazgo *laissez-faire* y el burnout, cumple un rol importante, porque si los colaboradores carecen de soporte emocional, orientación y retroalimentación por parte del líder, pueden llegar a agotar sus recursos personales por la sobrecarga de tareas o duplicidad de roles. A su vez, Vullings et al. (2020) analiza la interacción entre el liderazgo ético y pasivo, comprobando que están mediados por la claridad y sobrecarga de roles; dicho esto se demuestra que la forma en cómo se percibe el liderazgo es determinante para el desarrollo o inhibición del burnout. Adicional a ello, Fransen et al. (2019) identifica que un adecuado clima interno estaría compuesto por estrategias de liderazgo ajustadas a las necesidades del grupo, al comprobar que la disminución del burnout estaría relacionada con la capacidad del líder para crear y mantener un sentido de identidad compartido con sus seguidores.

Sí bien se han analizado investigaciones de años previos, es relevante hacer énfasis en la literatura desarrollada y los hallazgos obtenidos durante los años de pandemia. A partir de estos hallazgos se podrá conocer el comportamiento de las variables con determinadas condiciones del contexto, en este caso, la pandemia. Los descubrimientos de la investigación desarrollada por Van Dick et al. (2021) ponen en evidencia ligeros incrementos en los niveles de Burnout en la pandemia, comparando datos obtenidos en dos periodos de tiempo distintos; 2016/2017 y 2020/2021. Tsang et al. (2022) coincide con Ma et al. (2021) y Zulfiqar et al. (2021), al descubrir una relación

negativa entre el liderazgo y el síndrome de Burnout. Sí bien desarrollan sus investigaciones empleado distintas concepciones sobre el constructo de liderazgo (Liderazgo Transformacional, Liderazgo de Servicio), se puede apreciar que estos estilos de liderazgo tienen actitudes en común como “motivar al equipo”, “fomentar la participación”, “promueve un ambiente saludable”, “escucha activa”, “empatía”.

Sin embargo, se pudo apreciar 7 estudios que evidenciaron hallazgos contrarios a los anteriores expuestos (Afshan et al, 2020; Alam & Zaheer, 2021; Contreras et al., 2019; López et al., 2019; Sun, 2021; Usman et., al 2020; Vullinghs et al., 2019; Zulfiqar et al., 2021). Al analizar la relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y Burnout, observamos una relación positiva entre variables, entendiendo que esta extensa libertad prestada a los subordinados suele dar pie a la posibilidad del desarrollo del Síndrome de Burnout, pues estos no perciben una figura de apoyo o guía en su líder (Zulfiqar et al., 2021). De igual manera, Alam y Zaheer (2021) comparten que el Empowering Leadership es el principal objeto que induce el burnout en colaboradores, puesto que el estilo de liderazgo mencionado suele generar sentimientos de sobrecarga en el equipo. Afshan, Gul et al. (2020), confirman que sí las tareas del equipo exigen una alta demanda de tiempo y participación, y el equipo no cuenta con un líder cualificado, podría generar un desbalance entre el trabajo y la familia, y posteriormente desarrollar la sintomatología de burnout. Los hallazgos evidencian que la presencia del líder per se tiene efectos positivos en el desarrollo y desempeño del grupo. Es importante considerar el estilo de liderazgo y las necesidades del equipo para obtener los resultados esperados.

A partir de los hallazgos descritos, resulta de gran utilidad tomar en consideración las variables mencionadas y la relación en distintos ámbitos laborales. Esto permitirá evidenciar el impacto que las variables tienen en diversas empresas y los factores relacionados al propio contexto. Asimismo, el síndrome del burnout ha estado presente por más de 30 años y se mantiene hasta la fecha (OMS, 2021). Se ha evidenciado la importancia, desde la psicología organizacional, de promover una buena gestión del liderazgo durante el trabajo híbrido es clave para un óptimo desempeño y podría disminuir la probabilidad de desarrollar el síndrome del burnout. Sumando a ello, la participación y el apoyo de los psicólogos organizacionales pertenecientes a una empresa, como por ejemplo del área de Cultura y Clima, permitirá el monitoreo constante del bienestar y el desempeño.

Es importante mencionar que una de las limitaciones principales del presente estudio fueron las pocas investigaciones realizadas en el contexto peruano y/o Latinoamericano; la mayoría se basa en los países de Asia y Europa. Asimismo, una limitación adicional fue la variedad de modelos teóricos e instrumentos utilizados ambas variables, lo cual dificultó el análisis de estas y la síntesis de resultados. Es importante resaltar que cuando se habla de liderazgo, se debe tener en cuenta y evaluar la cultura y la estructura organizacionales y el contexto cultural, ya que estos tienen un impacto en el liderazgo ejercido. Por último, una tercera limitación hace referencia a la escasez de investigaciones completas que impiden su análisis y comparativa.

Considerar para futuras líneas de investigación algunas variables demográficas, como: el contexto en el que se hace el análisis empírico, así poder comprender si el ambiente tiene influencia en el comportamiento entre ambas variables; los análisis correspondientes en poblaciones que se encuentren en Latinoamérica, para encontrar similitudes y diferencias entre culturas y sectores organizacionales.

CONCLUSIONES

El presente reporte tuvo como objetivo realizar una revisión sistemática de artículos científicos que relacionan el liderazgo y el síndrome del Burnout antes y durante la pandemia COVID-19. De acuerdo con ello, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados responden a la pregunta de investigación sobre la existencia de una relación significativa entre liderazgo y el síndrome del Burnout antes y durante la pandemia COVID-19 (Alam & Zaheer, 2021; Afshan et al., 2020; Contreras et al., 2019; Fransen et al., 2019; López et al., 2019; Sun, 2021; Ma et al., 2021; Tsang et al., 2022; Usman et., al 2020; Van Dick et al., 2021; Vullinghs et al., 2019; Zulfiqar et al., 2021).
- Se evidencia la importancia de una buena gestión del liderazgo en las organizaciones y las repercusiones, tanto positivas como negativas, que éstas pueden traer consigo (Alam & Zaheer, 2021; Afshan et al., 2020; Contreras et al., 2019; Fransen et al., 2019; López et al., 2019; Ma et al., 2021; Sun, 2021; Tsang et al., 2022; Usman et., al 2020; Van Dick et al., 2021; Vullinghs et al., 2019; Zulfiqar et al., 2021).
- Se evidencia que la mayoría de los estudios incorporan una variable mediadora para analizar la interacción entre el liderazgo y el burnout (Alam & Zaheer, 2021; Afshan et al., 2020; Contreras et al., 2019; Fransen et al., 2019; Ma et al., 2021; Sun, 2021; Tsang et al., 2022; Usman et., al 2020; Van Dick et al., 2021; Vullinghs et al., 2019).
- El estilo de liderazgo laissez-faire y autoritario propicia el desarrollo del burnout se evidenció en 3 estudios analizados (López et al., 2019; Usman et., al 2020; Zulfiqar et al., 2021).
- Los estilos de liderazgo que comparten actitudes como empatía, escucha activa, promueven un ambiente saludable y la participación e interacción entre los miembros del equipo tienden a disminuir la probabilidad del desarrollo del burnout.
- Las organizaciones que cuentan con líderes que se caracterizan por brindar una excesiva autonomía a sus equipos, por no ofrecer supervisión, ni brindar estrategias

son aquellas que mayor probabilidad tienen de que sus colaboradores desarrollen el síndrome de burnout en algún estadio de su trayectoria profesional

- Los líderes ausentes, quienes son aquellos que no motivan y brindan los recursos o herramientas que se ajusten a las necesidades del equipo
- Una de las principales limitaciones es la poca cantidad de investigaciones que buscan comprender la interacción directa entre el desarrollo de burnout y el liderazgo, pues gran parte de estas involucran una tercera variable de estudio que pretende cumplir el rol de mediadora entre ambas variables.



REFERENCIAS

- Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development*, 40(6), 503–525.
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2020-0311>
- Alam, J., & Zaheer, M. (2021). Impact of Empowering Leadership on Employee Burnout: Moderating Role of Emotional Intelligence. *Journal of Managerial Sciences*, 15, 98–113.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report* [Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ. Informe técnico]. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond [El desarrollo del liderazgo transformacional: 1992 y más allá]. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599010135122/full/html>
- Bumeran. (31 de julio de 2020). *El síndrome de Burnout y bienestar laboral*.
<https://www.bumeran.com.mx/noticias/el-sindrome-de-burnout-y-bienestarlaboral/>
- Cáceres, V., & Campoverde, V. (2021). *Teletrabajo y Estrés Laboral en el Personas del área administrativa de la empresa Fishecuador S.A. en el contexto de la Pandemia por COVID-19*. [Tesis de bachiller] Universidad de Guayaquil.
- Cárdenas Vargas, C.P. & Vega López, Y.P. (2020). *El estrés laboral como síntoma de deficiencia de liderazgo en las empresas* [Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas, Universidad Agustiniiana]. Repositorio de la Universidad Agustiniiana.
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1453>

- Catt, M. (2 de marzo de 2021). *Burnout: how it hurts, what can help*. Cornell University. <https://news.cornell.edu/stories/2021/03/burnout-how-it-hurts-what-can-help>
- Contreras Torres, F., Espinal, L., Pachón, A. M., & González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 9(1), 65-80. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982013000100006
- Deloitte (2020). *Estrategia de Desarrollo de Líderes* [Presentación en PowerPoint]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/Liderazgo/Soluciones%20de%20Liderazgo%202020.pdf>
- Echerri, D., Santoyo, F., Rangel, M. & Saldana, C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ* 9(18), 845-867 <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>
- Eurofound (2020). *COVID-19 unleashed the potential for telework-How are workers coping? june 2020* [COVID-19 desata el potencial del teletrabajo: ¿cómo lo afrontan los trabajadores? junio de 2020]. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/covid-19-unleashed-the-potential-for-telework-how-are-workers-coping>
- European Parliament (2021). *The right to disconnect. European Parliament resolution of 21 January 2021 with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2019/2181(INL))*. www.infocoonline.es/pdf/TA-9-2021-0021_ES.pdf
- Faúndez, V., & Gil-Monte, P. (2008). Prevalencia del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (burnout) en trabajadores de servicios en Chile. *Información psicológica*, 91/91, 43-52. <http://www.informaciopsicologica.info/OJSmottif/index.php/leonardo/article/view/263>

- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Mallett, C. J., Peters, K., & Boen, F. (2020). Making “us” better: High-quality athlete leadership relates to health and burnout in professional Australian football teams. *European Journal of Sport Science*, 20(7), 953–963. <https://doi.org/10.1080/17461391.2019.1680736>
- Frech, A. (2021). *Pandemic Panic: Examining the associations between transformational versus servant leadership on in-role performance and burnout in the context of Covid-19 pandemic*. [Tesis de maestría, Universidad de Oklahoma]. Repositorio institucional. <https://shareok.org/handle/11244/329644>
- Ilham, R. (2018). The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance [El impacto de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados]. *Journal of Advanced Management Science* 6(1), 50-53. <http://eprints.perbanas.ac.id/3676/>
- López-Vílchez, J. J., Grau-Alberola, E., & Gil-Monte, P. R. (2018). Relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 39, 223-254, https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2019393239
- Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, M. F., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of nursing management*, 29(8), 2383–2391. <https://doi.org/10.1111/jonm.13414>
- Maslach, C. (2017). *Job burnout in professional and economic contexts* [Burnout laboral en contextos profesionales y económicos]. University of California, Berkeley.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. (2001). Job burnout [El agotamiento del trabajo]. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mena, A., Erazo, P., Salazar, E., & Botero, J. (2020). Relaciones entre el liderazgo y el síndrome de burnout. *Revista Espacios*, 41(38), 162-181. <https://www.researchgate.net/profile/Pablo->

Erazo/publication/344706010_Relaciones_entre_el_liderazgo_y_el_sindrome_d
e_burnout_Un_analisis_bibliometrico_Relationships_between_leadership_and_
Burnout_syndrome_A_bibliometric_analysis/links/5f8a7f1192851c14bccc62d8/
Relaciones-entre-el-liderazgo-y-el-sindrome-de-burnout-Un-analisis-
bibliometrico-Relationships-between-leadership-and-Burnout-syndrome-A-
bibliometric-analysis.pdf

Molina, D. (2020). Consecuencias del síndrome de burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral. *Noticias CIELO*, (3), 5. http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/03/molina_noticias_cielo_n3_2020.pdf

Mousavi-Asl, B., Firouzifar, M., Noury, L., Khamushian, P., Mousavi-Asl, D., & Heidari, F. (2021). Burnout Among Health Care Providers During COVID-19 Outbreak. *Acta Medica Iranica*, 59(2), 108–112.

Ochoa Jiménez, S., Duarte, F., & Jacobo Hernández, C. A. (2020). Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 38-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407377>

Organización Mundial de la Salud. (8 de octubre de 2021). *Un informe de la OMS pone de relieve el déficit mundial de inversión en salud mental*. <https://www.who.int/es/news/item/08-10-2021-who-report-highlights-global-shortfall-in-investment-in-mental-health>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1-9 <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Pedraja-Rejas, L., Vega-Massó, R., y Riquelme-Castañeda, J. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 130-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338171>

- Polo, J. D., Santiago, V., Navarro, M., & Alí, A. (2016). Creencias irracionales, síndrome de burnout y adicción al trabajo en las organizaciones. *Psicogente*, 19(35), 148–160. <https://doi.org/10.17081/psico.19.35.1215>
- Rosenbach, W. E., Taylor, R. L., & Youndt, M. A. (Eds.). (2018). *Contemporary Issues in Leadership* [Cuestiones contemporáneas de liderazgo]. Routledge.
- Salehzadeh, R. (2019). The effects of leaders' behaviors on employees' resilience [Los efectos de los comportamientos de los líderes en la resiliencia de los empleados]. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 318- 338. <https://doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1108/IJWHM-02-2019-0016>
- Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey [El impacto del agotamiento en el compromiso organizacional: un estudio de empleados del sector público en Turquía]. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 106-118. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>
- Schaufeli, W., Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice [Burnout: 35 años de investigación y práctica]. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes [¿Qué tan malos son los efectos de los malos líderes? Un metaanálisis del liderazgo destructivo y sus resultados]. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Society for Industrial and Organizational Psychology [SIOP] (19 de marzo de 2021). *Top 10 Work Trends for 2021* [Las 10 principales tendencias laborales para 2021]. <https://www.siop.org/ResearchPublications/Items-of-Interest/ArtMID/19366/ArticleID/4914/Top-10-Work-Trendsfor-2021>
- Soares, J., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employees at Radio Televisao de Timor Leste. Empresa Publico (RTTL.EP), Timor-Leste [El efecto de la cultura organizativa y el estilo de liderazgo en los empleados de Radio Televisao de Timor Leste. Empresa

Pública (RTTL.EP), Timor-Leste]. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 19-32. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v3i1.263>

- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M.K., Jetten, J., Peters, K., & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model [El liderazgo como gestión de la identidad social: Presentación del Inventario de Liderazgo de Identidad (ILI) para evaluar y validar un modelo cuatridimensional]. *The leadership quarterly*, 25(5), 1001-1024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Sun, T. (2021). Does high-quality leadership ensure physical well-being of athletes in China? Resolving mystery of team identification and burnout. *Revista de Psicología Del Deporte*, 30(2), 195–207.
- Tsang, K. K., Du, Y., & Teng, Y. (2022). Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: A mediation analysis [Liderazgo transformacional, burnout docente y empoderamiento psicológico: Un análisis de mediación]. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(1), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.11041>
- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M., & Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*. doi:10.1002/cjas.1568
- Urrea Motta, A. M., Vega Ariza, M. M. & Garcia Castilla, J. C. (2021). *Burnout en atención al cliente en call center* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/34644>
- Van Dick, R., Cordes, B. L., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Akfirat, S. A., Ballada, C., Bazarov, T., Aruta, J., Avanzi, L., Bodla, A. A., Bunjak, A., Černe, M., Dumont, K. B., Edelmann, C. M., Epitropaki, O., Fransen, K., García-Ael, C., Giessner, S., Gleibs, I. H., ... Kerschreiter, R. (2021). Identity Leadership, Employee Burnout and the Mediating Role of Team Identification:

Evidence from the Global Identity Leadership Development Project.
International journal of environmental research and public health, 18(22),
12081. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212081>

Vullingsh et al. (2020). Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload [El liderazgo ético y pasivo y sus relaciones conjuntas con el burnout a través de la claridad de rol y la sobrecarga de rol]. *Journal of Business Ethics*, 165, 719–733.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-4084-y>

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review [Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Revisión de la literatura]. *The Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1551/155165539006/155165539006.pdf>

Zulfiqar et al. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness [Impacto del liderazgo autoritario y del laissez-faire en la prosperidad en el trabajo: El papel moderador de la concienciación]. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11, 667–685.
<https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>