

Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario

Transformational Leadership and Professional Burnout in Hospital Staff

Blanca Rosa García-Rivera

Universidad Autónoma de Baja California, México

blanca_garcia@uabc.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0003-3114-4114>


Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456069571008)

id=456069571008

Ignacio Alejandro Mendoza-Martínez

Universidad Anáhuac; México, Campus Sur, México

alejandromendoza@anahuac.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-0848-8720>

Jesús Everardo Olguín-Tiznado

Universidad Autónoma de Baja California, México

jeol79@uabc.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-6205-0973>

Recepción: 03 Diciembre 2021
Aprobación: 13 Diciembre 2021

RESUMEN:

Objetivo: Evaluar la relación entre el liderazgo transformacional y el Burnout en un hospital público en México. **Método:** los instrumentos MLQ-5 y MBI se aplicaron a n= 102 médicos y enfermeras. **Resultados:** El estudio identificó que el liderazgo transformacional tiene un impacto negativo directo sobre el Burnout. **Limitaciones e implicaciones profesionales:** Aunque los resultados del estudio no se pueden generalizar fuera del contexto hospitalario, los hallazgos amplían la comprensión de las variables que influyen en la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento profesional del personal hospitalario, lo que puede orientar futuras investigaciones. **Valor original:** Este estudio examina las posibles variables mediadoras y moderadoras de la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento profesional, un área de investigación que no ha sido plenamente explorada en la literatura de los contextos hospitalarios. **Conclusiones:** Nuestros hallazgos sugieren que los directivos que exhiben rasgos de liderazgo transformacional disminuyen el Burnout.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo transformacional, MLQ-5, MBI, Burnout, agotamiento emocional, modelo de ecuaciones estructurales, personal hospitalario.

ABSTRACT:

Objective: The purpose of this article was to identify and test the specific relationships between a supervisor's transformational leadership behaviours and subordinates' experience of Burnout within a public hospital in Mexico. **Background:** Nurses and Doctors often work in environments that lead to mental and physical exhaustion, also known as Burnout. Literature suggests that the leadership styles are related to employee attitudes and behaviours such as job satisfaction and organizational commitment. This fact has caused researchers and practitioners to consider leadership styles and their impact on the hospital personnel Burnout. **Methods:** The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5) and Maslach Burnout Inventory and (MBI) questionnaires were applied to a sample of 102 doctors and nurses in a Mexican Public Hospital. Using Structural Equation Modelling, the relationship among the constructs of transformational leadership and Burnout was tested. **Results:** The study identified that transformational leadership has a direct negative impact on Burnout. **Study Limitations and professional implications:** While the study results cannot be generalized outside of the hospital context, the findings further the understanding of variables influencing the relationship between transformational leadership and hospital personnel Burnout, which can guide future research. **Original Contribution:** This study examines potential mediating and moderating variables of the relationship between transformational leadership and Burnout, an area of inquiry that has not been fully explored in the literature of hospital contexts. **Conclusions:** Our findings suggest that leaders who exhibit transformational leadership traits are most likely to contribute to lower levels of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment.

KEYWORDS: transformational leadership behaviors, MLQ, MBI, Burnout, professional exhaustion, SEM, hospital personnel.

INTRODUCCIÓN

A pesar de que existen numerosas investigaciones a nivel internacional sobre el Burnout o agotamiento profesional y el liderazgo, poco se ha investigado en México que documente cuales son los efectos del liderazgo transformacional en el agotamiento profesional del personal hospitalario de instituciones de salud públicas en México, considerando que los países latinos presentan una dinámica distinta y que el mexicano por naturaleza disfruta del compañerismo y del trabajo lúdico que realiza de una forma continua, lo que quizá, le permita disminuir la cantidad de estrés que acumula a lo largo del tiempo trabajado. Especialistas e investigadores citan varias investigaciones sobre el síndrome de Burnout o agotamiento profesional y su relación con el liderazgo (Lovo, 2020; Bosak et al., 2021). El liderazgo transformacional relacionado con el Burnout ha sido tema de interés para académicos e investigadores a través del tiempo, existen estudios que datan desde 1960, donde ya se observa que el liderazgo era considerado un tema clave para el éxito de las organizaciones (Bass, 1991; 1997; 1999; Bass y Avolio, 2000; Turunc & Altay, 2020). Se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones cuando es favorable (Astudillo et al., 2018; Zhou et al., 2020). De ahí la importancia que tiene este estudio para analizar la influencia del liderazgo transformacional de directivos en el Burnout o agotamiento profesional del personal hospitalario de instituciones de salud pública.

El liderazgo es uno de los temas más estudiados en la literatura. La literatura tiene ahora una mejor comprensión del liderazgo debido a las numerosas teorías que se han propuesto. La teoría de los rasgos, la del comportamiento, la de contingencia y la de la visión compartida son las cuatro principales escuelas de pensamiento en este campo (Jena, 2018; Jiang, 2019; (Magnavita et al., 2020). Ha habido un gran interés en el estilo de comportamientos de liderazgo transformacional (Bass, 1985; Anderson et al., 2017; Jiang et al., 2019; Dust et al., 2018). Las cuatro dimensiones centrales del liderazgo transformacional del Modelo de Bass y Avolio son una parte clave para el liderazgo organizacional. La influencia (atributos y comportamientos) describe a un directivo que establece altos estándares de conducta y articula la visión de una organización para ganarse la confianza de sus seguidores. La capacidad de un líder para comunicar una visión convincente con palabras, símbolos e imágenes se refleja en la segunda dimensión que es la motivación inspiradora (Bass, 1985; Arda y Yildiz, 2019). La estimulación intelectual también es una dimensión importante que mide el grado en que un líder busca escuchar la perspectiva de los empleados y tiene en cuenta una amplia gama de puntos de vista al tomar decisiones (Bass, 1985; Monsalve et al., 2019; Sun et al., 2020). Por último, los líderes transformacionales prestan atención a la singularidad de las necesidades de sus subordinados y buscan entrenarlos o asesorarlos para ayudarlos a desarrollar todo su potencial, que es la cuarta dimensión de este liderazgo (Avolio, Bass y Jung, 1999; Lee et al., 2021).

Bass y Avolio (Bass & Avolio, 2000; Wong et al., 2021) definieron a un líder transformacional como un individuo que posee características para motivar a sus seguidores e ir más allá de su propio interés y comprometerse con los objetivos de la organización, para obtener resultados extra. Los autores (Bass & Avolio, 2000; Wong et al., 2021; Anderson et al., 2017; Arda y Yildiz, 2019; Monsalve et al., 2019). operacionalizaron el Liderazgo transformacional para incluir las siguientes cinco características: influencia idealizada (atributo) (IIA), influencia idealizada (conducta) (IIC), motivación inspiradora (IM), estimulación intelectual (EI) y consideración individualizada (CI). Estas dimensiones pueden resumirse como sigue:

Influencia Idealizada Atributo IIA: Se refiere a las percepciones de los seguidores sobre las características de los líderes. Estas características evocan sentimientos de confianza, lealtad y respeto hacia el líder.

Influencia idealizada Constructo: IIC: Describe las acciones carismáticas del líder que hacen que los seguidores desarrollen un sentido de misión y trasciendan su interés personal por el bien de la organización.

Motivación Inspiradora IM: Se refiere a la capacidad de los líderes de utilizar símbolos, imágenes, apelaciones motivación inspiradora emocionales y una comunicación eficaz para dinamizar, motivar, inspirar y crear entusiasmo.

Estimulación Intelectual EI: Se refiere a la forma en que un líder promueve la inteligencia, la racionalidad y la creatividad para la resolución de problemas. Los líderes intelectualmente estimulantes no critican a los seguidores cuando difieren de sus ideas; en cambio, los estimulan para que piensen con creatividad y prueben nuevos enfoques.

Consideración Individualizada CI: Se refiere al comportamiento de liderazgo que presta atención a las necesidades de sus seguidores y que proporciona un entorno de apoyo.

Por otra parte, El agotamiento profesional también conocido como Burnout, fue definido por distintos autores (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001; Ying et al., 2018; Gil-Monte, 2003b; Lovo, 2020) como una patología derivada de la exposición al estrés laboral crónico. El síndrome de agotamiento es una combinación de estresores que tienen su origen en el ambiente laboral y en las características individuales. Maslach, Schaufeli y Leiter (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Rodriguez et al., 2020) ven el Agotamiento Profesional como un síndrome psicológico que responde a los estresores crónicos en el trabajo. En la literatura, tres dimensiones caracterizan generalmente el agotamiento profesional o Burnout: Desgaste emocional (DE), Despersonalización (DP) y Baja Realización Personal (BRP) (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001; Ying et al., 2018). Estas dimensiones pueden resumirse como sigue:

El Desgaste Emocional (DE) representa la dimensión de desgaste en el aspecto emocional. Se refiere a la fatiga y al cansancio derivado del trabajo y al proceso de desmotivación que se observa en el personal hospitalario. El desgaste emocional se refiere a actitudes negativas, irritabilidad, pérdida de motivación e incompetencia que van caracterizando a los que lo padecen.

La Despersonalización (DP) representa el contexto interpersonal en el que se produce el agotamiento profesional o Burnout. Se refiere a una actitud cínica y distante hacia el propio trabajo y a las personas con las que se trabaja.

La Baja Realización Personal (BRP) representa la dimensión de autodevaluación en el agotamiento profesional o Burnout. Se refiere a la tendencia a evaluar negativamente los propios logros en el trabajo. Esta dimensión implica respuestas negativas hacia uno mismo y el trabajo.

El síndrome de agotamiento profesional o Burnout ha sido estudiado en personal de diferentes profesiones. Se ha observado que es un fenómeno que aparece con mucha frecuencia en las enfermeras (Contreras et al., 2020), psiquiatras (Jena et al., 2018), asesores, funcionarios de prisiones, psicólogos (Perrilla-Toro, 2017), policías (Chiang, 2017; Pat et al., 2021) y educadores (Roncallo y Roqueme, 2021). En cuanto a la enfermería, Hechebarria y Nardos (2017) y Astudillo et al. (2018) encontraron que el cuarenta por ciento del personal de enfermería en cinco países (Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Escocia y Alemania) experimentan niveles significativos de Burnout o desgaste profesional (Fessell et al., 2020; Musinguzi, 2018). Del mismo modo, un estudio encontró que el cincuenta y tres por ciento del personal de enfermería canadienses registradas experimentaban un grave agotamiento profesional o Burnout (Hemsworth et al., 2013; García y Segovia, 2020). Asimismo, un estudio del personal de enfermería en dos hospitales de Roma informó de que el veintinueve por ciento experimentaba agotamiento profesional o Burnout (Hemsworth et al., 2013). El Instituto Nacional para la Seguridad y la Salud Ocupacional de los Estados Unidos clasificó a la enfermería entre las cuarenta ocupaciones con mayor prevalencia de trastornos relacionados con el estrés, donde en general, los profesionales de la salud en los Estados Unidos tienen tasas más altas de lo esperado de suicidio y abuso de alcohol y drogas; el personal de enfermería y el personal hospitalario tienen mayores tasas de ingreso a instituciones de salud por trastornos mentales y elevadas tasas de ingreso a centros de salud mental. Específicamente en México, un estudio de Silvia et al. encontró que el cuarenta por ciento del personal de enfermería tiene altos niveles de agotamiento (Fesell et al, 2020).

La relación entre el liderazgo y el agotamiento profesional o Burnout ha sido un tema de interés para los académicos durante mucho tiempo. Varios estudios realizados en el ámbito del personal hospitalario han demostrado los efectos de los estilos de liderazgo como altamente potenciadores en la reducción del agotamiento profesional. Por ejemplo, Salanova et al. (2019) descubrieron que las percepciones del personal hospitalario sobre la autonomía y el apoyo de su supervisor están relacionadas con la motivación autónoma, que a su vez se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y negativamente con el agotamiento profesional. Asimismo, Guzmán-González et al. (2020) encontraron que el clima directivo y el liderazgo, influyen en el bienestar del personal hospitalario y reducen el agotamiento profesional. Otro estudio con personal de enfermería encontró que el liderazgo transformacional se relaciona con un bajo desgaste emocional y despersonalización (Arnold et al., 2017; Fernández-Castro et al., 2017; Hildenbrand, 2018). Otros estudios también han encontrado apoyo a la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento profesional (Bass, 1999; Betnall, 2018). Específicamente, investigaciones en México sugirieron que el liderazgo transformacional sí tiene una asociación positiva significativa con la realización personal y una asociación negativa con el desgaste emocional y la despersonalización en el personal de enfermería mexicano (Buil et al., 2019). Aunque parece haber fundamento sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento, en una búsqueda exhaustiva sólo se encontraron dos estudios (Martínez & García-Rivera; García-Rivera et al., 2012; Khan et al., 2020) que relacionan el agotamiento y el liderazgo mediante un modelo de ecuaciones estructurales. El resto de los estudios han tratado el agotamiento y el liderazgo de forma correlacional. De ahí la gran importancia que tiene este estudio. No obstante, en base a la literatura y al fundamento presentado, surgen la siguiente pregunta y las siguientes hipótesis:

1.¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento profesional o Burnout en el personal hospitalario?

HG: El liderazgo transformacional atenúa el agotamiento profesional en el personal hospitalario

De forma complementaria, se presentan las siguientes tres hipótesis que relacionan al liderazgo transformacional con las dimensiones del agotamiento profesional:

H1': El liderazgo transformacional atenúa el desgaste emocional en el personal hospitalario.

H2: El liderazgo transformacional atenúa la despersonalización en el personal hospitalario.

H3: El liderazgo transformacional atenúa la baja realización personal en el personal hospitalario.

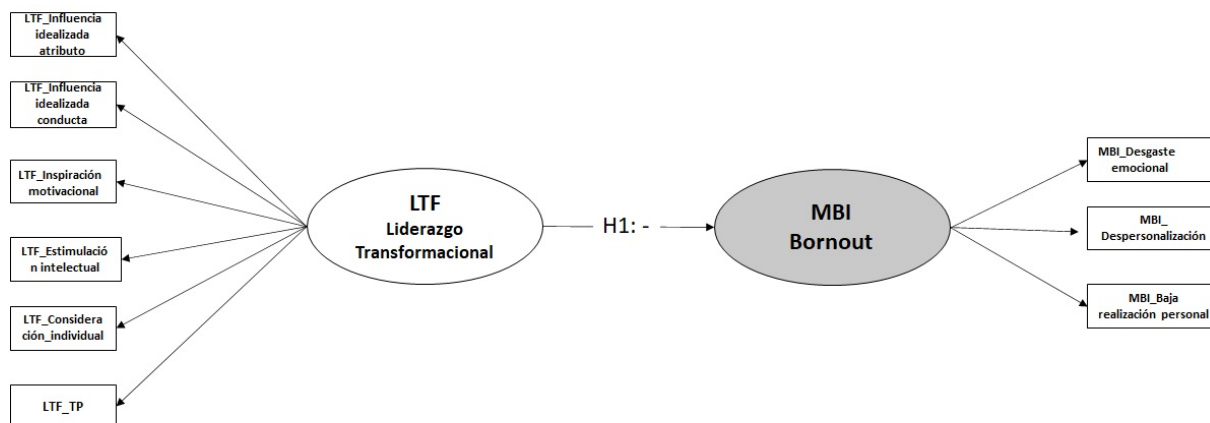
Esta investigación se compone de cuatro partes. En la primera parte, se ha presentado la introducción y el estado de la cuestión con respecto a los constructos analizados en el personal hospitalario. Como segunda parte, se presenta el método utilizado para el análisis del modelo. En tercer lugar, se presentan los resultados y por último, se presenta la discusión sobre los resultados y sobre oportunidades de investigación futura, limitaciones de la investigación e implicaciones profesionales.

MÉTODO

El modelo es un modelo de efectos directos (véase la Figura 1 del Modelo Ex Ante) en el que se hipotetiza que el comportamiento de liderazgo transformacional (LTF) tiene un impacto directo en el agotamiento profesional (MBI). Como se ha comentado anteriormente, el liderazgo transformacional (LTF) tiene cinco subescalas: Influencia idealizada (atributo), influencia idealizada (conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual. Al constructo de liderazgo transformacional conductual se le añadió un sexto ítem, la tolerancia psicológica. La subescala de tolerancia psicológica fue adaptada según Pascual, Villa y Auzmendi (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993), quienes añadieron esta subescala para los líderes latinoamericanos y la definieron como el uso del humor por parte de los supervisores. El agotamiento profesional o Burnout (MBI) está compuesto por tres subescalas, Desgaste emocional (DE), despersonalización (DP) y baja realización personal (BRP). En total, los ítems (preguntas) de la escala de medición del liderazgo transformacional (MLQ-5) son 24 ítems en seis subescalas, y del Burnout (MBI)

son 22 ítems en tres subescalas. Todos los ítems fueron parcelados (agregación total) promediando los ítems de cada subescala en indicadores únicos. Así, hubo seis indicadores que miden el liderazgo transformacional (TFL: IIA, IIB, IM, IS, IC y PT) y tres subescalas para el Burnout (MBI: EE, DP y LPA). El Modelo propuesto se presenta en la Figura 1:

Figura 1. Modelo Ex Ante de Relación Entre las Variables Propuestas para el Estudio.



Chi square = 32.51, d.f. = 25, p value = 0.14373, RMSEA=0.055

Fuente: Elaboración Propia.

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo, de corte transversal, de ecuaciones estructurales. El estudio se realizó entre 102 enfermeras y médicos de un Hospital de Salud Pública de Baja California, México. De acuerdo con la dirección general del hospital, se diseñó un cuestionario para evaluar el liderazgo transformacional y el desgaste profesional, utilizando los cuestionarios MLQ-5 y MBI cumpliendo con sus requisitos éticos. Se realizó un muestreo no probabilístico. Cada cuestionario se entregó en mano a los empleados encuestados explicando el propósito del estudio y asegurando que se respetaría la confidencialidad de las respuestas. De los 150 cuestionarios entregados, se devolvieron 102 utilizables, lo que supone una tasa de respuesta del 68%. Se compararon los datos demográficos (edad, género, permanencia en el puesto, situación de jornada completa/parcial) entre nuestra muestra y el conjunto de la población del personal hospitalario a partir de la información recibida del director. No se detectó ninguna diferencia significativa. Por lo tanto, estamos seguros de que nuestros resultados no contienen ningún sesgo sistemático aparente. Entre los encuestados, la edad media era de 35 años, la antigüedad media en el hospital era de 6,5 años y el 70,6% (72) de los encuestados eran mujeres. En estudios previos y en esta investigación, el agotamiento profesional se ha observado mayor en el género masculino, siendo las mujeres las que lo padecen en menor grado (La escala del MBI muestra que los hombres presentan un mayor puntaje de despersonalización en relación a las mujeres encuestadas. La despersonalización es una de las variables asociadas al síndrome de Burnout o agotamiento profesional que se caracteriza por el desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo. En este caso, en el género masculino, se explicaría como un menor nivel de vinculación con sus compañeros de trabajo y sus pacientes (Romero-González et al., 2021) .

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial - MLQ-5 (Avolio, Bass y Jung, 1999) se utilizó para medir los comportamientos de liderazgo en este estudio. El MLQ-5 incluye 52 ítems que proporcionan descripciones de comportamientos transaccionales y transformacionales, aunque en este trabajo sólo se incluyeron los comportamientos transformacionales. Para todos los ítems se utilizó una escala de respuesta de cinco puntos que va de nunca (0) a siempre (5). A efectos del estudio, se utilizó una versión en español del MLQ-5,

basada en un procedimiento estándar de traducción-traslación. De este modo, se evitaron los principales malentendidos causados por la traducción. Además, los autores de esta investigación habían realizado previamente un estudio de validación del MLQ-5 en español, en el que se encontraron correlaciones con los resultados laborales de la misma magnitud y dirección que las encontradas tradicionalmente utilizando la versión inglesa.

Las dimensiones transformacionales incluían el carisma (cuatro ítems; por ejemplo, "sus acciones hacen que le respete"), la influencia idealizada (cuatro ítems; por ejemplo, "nos habla de sus valores y creencias más importantes"), el papel inspirador (cuatro ítems; por ejemplo, "habla con entusiasmo de lo que hay que lograr") y la consideración individualizada (cuatro ítems; por ejemplo, "fomenta el pensamiento no tradicional para tratar los problemas tradicionales", "habla con entusiasmo sobre lo que hay que conseguir"), estimulación intelectual (cuatro ítems; por ejemplo, "fomenta el pensamiento no tradicional para tratar los problemas tradicionales") y consideración individualizada (cuatro ítems; por ejemplo, "trata a cada uno de nosotros como individuos con necesidades, capacidades y tolerancia psicológica diferentes"). Esta sexta variable se añadió de acuerdo con Pascual, Villa y Auzmendi (Pascual et al., 1993), que encontraron que el humor es un factor importante en los países latinos, donde los líderes utilizan el humor para aclarar puntos de vista, atenuar conflictos y atenuar e indicar el fracaso.

Para medir el Burnout o agotamiento profesional, se utilizó el Inventario de Agotamiento de Maslach (Maslach y Jackson, 1981). Esta escala incluía 22 ítems (por ejemplo, "Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo"). Los encuestados indicaron la frecuencia con la que experimentaban el estado descrito en los ítems, utilizando una escala que iba de 1 ('nunca') a 7 ('todos los días'). Los resultados se presentan en forma de puntuaciones totales para toda la escala.

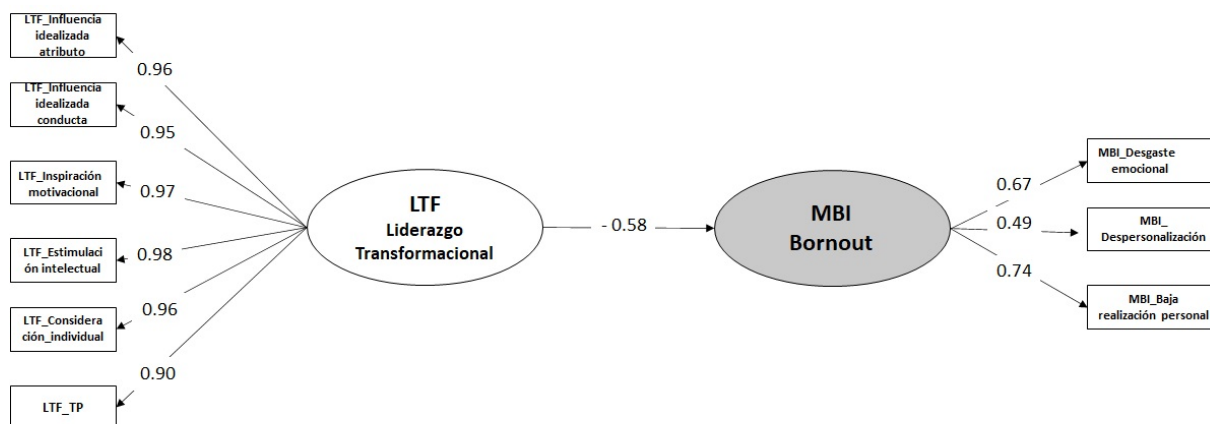
Para el Análisis, los datos se introdujeron inicialmente en Excel para su pre procesamiento, limpieza de datos y determinación de los compuestos de escala. Se empleó la eliminación por pares para los datos que faltaban. A continuación, se utilizó la versión 23 de IBM SPSS para los análisis estadísticos y Lisrel 8.8 para los análisis factoriales confirmatorios y el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Se realizaron análisis factoriales confirmatorios (AFC) en todas las escalas y subescalas. Todas las pruebas fueron de dos colas y el nivel de significación se fijó en 0,05, por lo que los valores $p \leq 0,05$ se consideraron estadísticamente significativos a menos que se especificara lo contrario. El modelo y las hipótesis se probaron mediante el SEM. El SEM es una técnica estadística adecuada para evaluar las relaciones entre los constructos latentes que se miden con múltiples ítems de la escala, donde al menos un constructo es tanto una variable dependiente como una independiente (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1995). La fiabilidad de las variables se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

RESULTADOS

La fiabilidad de las escalas proporciona una medida de la consistencia interna y la homogeneidad de los ítems que componen una escala (Churchill, 1979) y se calculó mediante el alfa de Chronbach. Los comportamientos del liderazgo transformacional; tuvieron un $\alpha=.97$. La subescala del liderazgo transformacional, influencia idealizada carisma tuvo un $\alpha=.92$, influencia idealizada conducta fue $\alpha=.96$, inspiración motivacional fue $\alpha=.63$, estimulación intelectual fue $\alpha=.65$, consideración individual fue $\alpha=.97$, tolerancia psicológica= $\alpha=.94$. La escala de Burnout o agotamiento profesional MBI compuesto fue $\alpha=.65$ y su subescala desgaste emocional fue $\alpha=.83$, despersonalización fue $\alpha=.32$ y la baja realización personal fue $\alpha=.85$. Con respecto al compuesto del Liderazgo Transformacional TLB y las subescalas mostraron valores de fiabilidad del compuesto por encima del nivel de 0,60 para estudios exploratorios y todos menos dos por encima del umbral de 0,70 recomendado para poblaciones establecidas (Churchill, 1979), proporcionando una evidencia razonable de la fiabilidad de las escalas utilizadas. El MBI compuesto y todas sus subescalas, menos una, (despersonalización), estuvieron por encima de los umbrales recomendados.

A continuación, en la figura 2 se presenta el Modelo Ex Post con resultados del análisis del SEM que se realizó:

Figura 2. Modelo Ex post de Ecuaciones Estructurales del Liderazgo Transformacional (LTF) y el Burnout (MBI).



Chi square = 32.51, d.f. = 25, p value = 0.14373, RMSEA=0.055

Fuente: Elaboración propia.

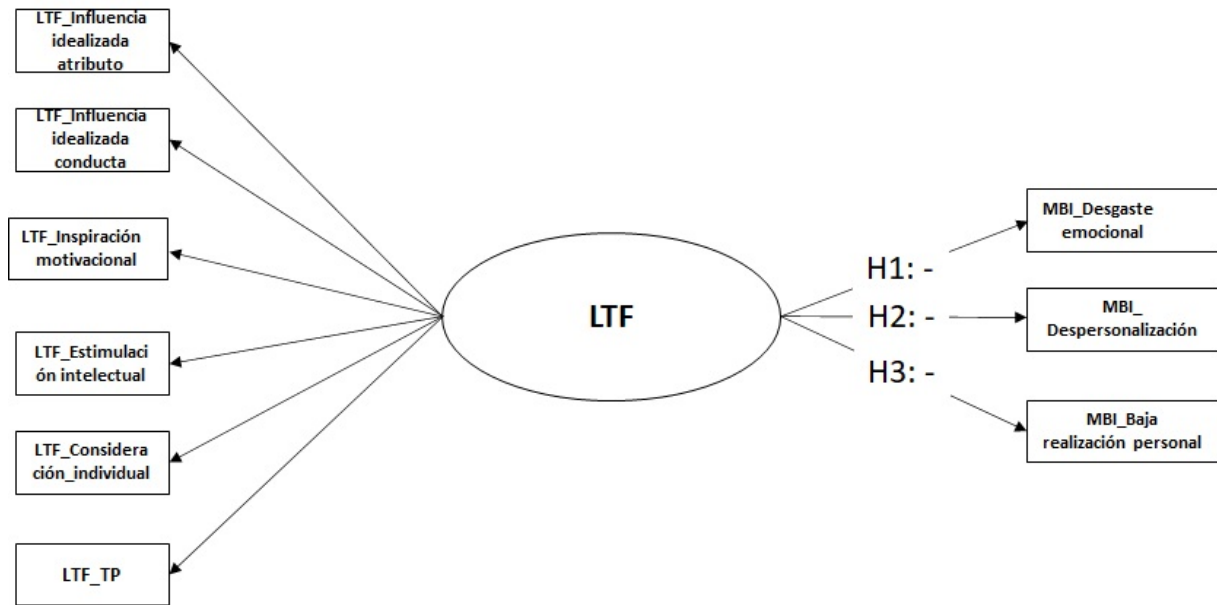
Antes de evaluar las hipótesis del estudio, hay que establecer el ajuste global del modelo (Bollen y Long, 1993). El estadístico chi-cuadrado fue no significativo ($\chi^2 = 32,51$; $df = 25$; $p = .055$), lo que indica que la estructura de covarianza implicada por el modelo no varía significativamente de la calculada a partir de los datos (un buen ajuste del modelo). En cuanto a los índices de ajuste, la relación χ^2/df ($32,51/25$) y el RMSEA, con valores de 1,30 y 0,055 respectivamente, estaban por debajo del máximo recomendado de 3,00 y 0,10 (Chau, 1997). Del mismo modo, el índice RMR estaba por debajo del nivel mínimo aceptable de 0,10, con un valor de 0,036. Además, los índices NNFI, CFI y GFI estaban todos por encima del nivel mínimo aceptable de 0,90, con valores de 0,99, 1,00 y 0,93 respectivamente (Chau, 1997). Los resultados de la estimación del modelo estructural se muestran en la figura 2. Por tanto, el modelo parece ajustarse razonablemente bien.

La pruebas de la hipótesis propuestas se basan en los efectos directos e indirectos del modelo estructural presentado en las figuras 1, 2 y 3. Los coeficientes LISREL entre las variables latentes dan una indicación de la fuerza relativa de cada relación (Jöreskog y Sörbom, 1993). La hipótesis y la carga se probaron al nivel de significación $p < 0,05$. Las nueve variables de medición cargaron significativamente ($p < 0,05$) en sus respectivos constructos (liderazgo transformacional LTF y Burnout MBI) y sus cargas individuales pueden verse en la Figura 2.

Como se muestra en la Figura 1, el camino que determina la influencia del liderazgo transformacional hacia el agotamiento profesional fue negativo y significativo (coeficiente estandarizado 1 = -0,58; $t = -3,80$; $p < 0,05$); por lo tanto, proporciona una fuerte evidencia que apoya la hipótesis uno. Esto indica que un aumento de los comportamientos de liderazgo transformacional disminuye el nivel de agotamiento profesional.

De forma complementaria, se realizó otro modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes donde se observa la influencia del comportamiento del liderazgo transformacional hacia cada una de las dimensiones del agotamiento profesional o Burnout, el cual se presenta en la Figura 3, la cual presenta tres hipótesis que se expresan en la Tabla 1.

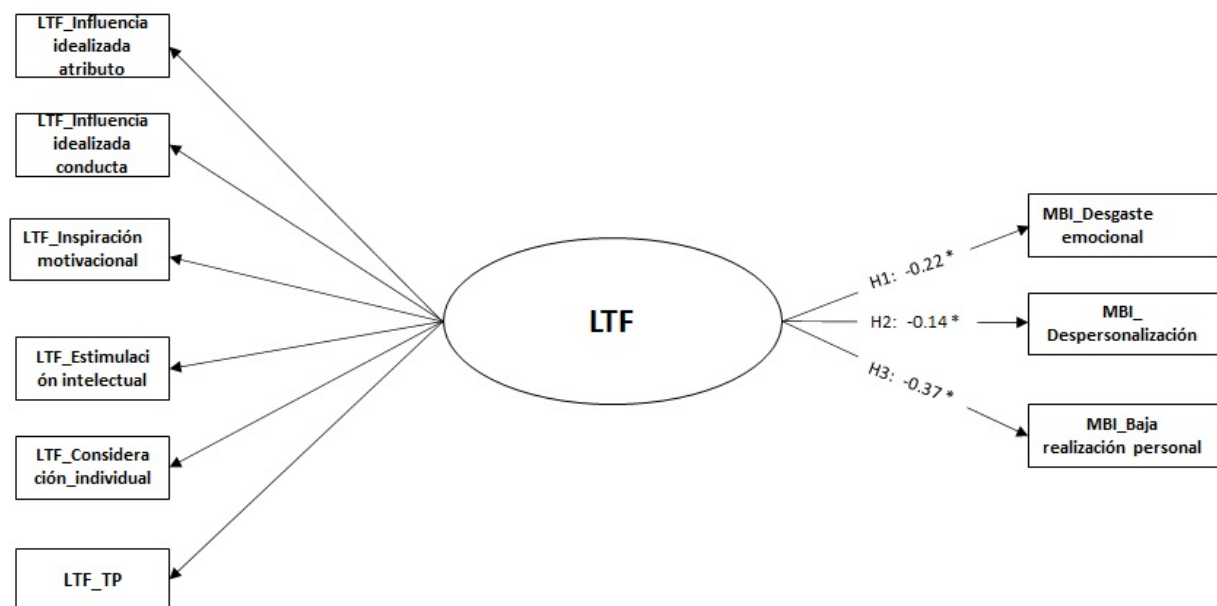
Figura 3. Modelo Ecuaciones Estructurales con Variables Latentes Complementario.



Fuente: Elaboración propia.

Se presenta a continuación la Figura 4 del modelamiento de ecuaciones estructurales con los resultados de la corrida y en la Tabla 1, el resumen de los resultados para cada una de las hipótesis:

Figura 4. Resultados del Modelo Ecuaciones Estructurales con Variables Latentes Complementario.



* Significativa al 95 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Expresión y Resultados de las Hipótesis del Modelo de Ecuaciones Estructurales Complementario.

Relación	<u>Coefficiente</u> <u>path[1]</u>	Valor t	Resultado
H1: "El comportamiento del liderazgo transformacional influye de forma inversa significativa en el <u>desgaste emocional</u> "	-0.22 *	-3.89	<u>Se valida</u>
H2: "El comportamiento del liderazgo transformacional influye de forma inversa significativa en la <u>despersonalización</u> "	-0.14 *	-3.75	<u>Se valida</u>
H3: "El comportamiento del liderazgo transformacional influye de forma inversa significativa en la <u>baja realización personal</u> "	-0.37 *	-4.91	<u>Se valida</u>
* Significativa al 95 %			

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados del modelamiento de ecuaciones estructurales complementario de la Figura 3, se puede observar que se reafirman las influencias inversas significativas del comportamiento del liderazgo transformacional sobre cada una de las subescalas del agotamiento profesional. El impacto del comportamiento del liderazgo transformacional sobre el desgaste emocional fue ($\lambda_1 = -0,22$, $t = -3,89$, $p < 0,05$), sobre la despersonalización ($\lambda_2 = -0,14$, $t = -3,75$, $p < 0,05$) y la baja realización personal ($\lambda_3 = -0,37$, $t = -4,91$, $p < 0,05$). Todos fueron significativos.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio afectan a la teoría de varias maneras. En primer lugar, mientras que muchos estudios han abordado la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados a nivel de la organización, como el rendimiento de la organización (por ejemplo, Jena et al., 2018; Viveros y Fierro, 2020; Sanchez-Narvaes et al., 2017; Morales et al., 2021) y los resultados a nivel individual, como la satisfacción en el trabajo (por ejemplo, Acuña et al., (2021); Moss et al., (2019); Szczygiel et al. (2018)), la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento profesional del personal hospitalario ha sido en gran medida ignorada (Romero-González et al., 2021). Este estudio cierra esta brecha teórica al demostrar que existe una relación negativa directa entre los comportamientos de liderazgo transformacional y el agotamiento. Además, al comprobar la relación entre las conductas de liderazgo transformacional y cada una de las sub escalas de agotamiento, los resultados sugieren que niveles más altos de conductas de liderazgo transformacional se relacionan con niveles más bajos de agotamiento profesional, incluyendo el desgaste emocional, la despersonalización y la baja realización personal. En segundo lugar, el estudio demostró que cada una de las sub escalas de liderazgo transformacional cargó significativamente en la escala de segundo orden.

Además de las implicaciones teóricas discutidas anteriormente, nuestros hallazgos también tienen implicaciones prácticas para el desarrollo de recursos humanos de personal hospitalario. Como se ha comentado anteriormente, nuestros hallazgos sugieren que los directivos que muestran rasgos de liderazgo transformacional son los que más contribuyen a reducir los niveles de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. Los resultados sugieren que el mayor impacto del liderazgo transformacional se produjo en la baja realización personal, con un impacto negativo significativo, seguido del desgaste emocional y la despersonalización. Si los directivos aumentan sus comportamientos de liderazgo transformacional se observará una disminución del agotamiento profesional. Esto aumentará los niveles de logro del personal hospitalario, disminuirá el desgaste emocional y reducirá la despersonalización. (Molero

et al., 2018; Ibarra-Luna, et al., 2018). Los informes del Instituto de Medicina (IOM) han enfatizado que el liderazgo es esencial para lograr los objetivos relacionados con la calidad de la atención y la seguridad del paciente. Por lo tanto, los estilos de liderazgo que afectan a los dos principales grupos del personal hospitalario, es decir, a los médicos y las enfermeras, y el estrés y el agotamiento que acompañan a estas dos poblaciones, son muy importantes en el ámbito práctico. Por lo tanto, el personal directivo debe tomar seriamente la reducción del agotamiento de su personal hospitalario considerando iniciativas diseñadas para lograr este objetivo. Por ejemplo, dado que este estudio sugiere que los comportamientos de liderazgo transformacional reducen el agotamiento, el personal directivo podrían considerar la creación de programas de formación diseñados para desarrollar y mejorar las habilidades de liderazgo transformacional. Como ya se comentó anteriormente, es mayor el agotamiento profesional observado en los hombres que en las mujeres, desde la escala de despersonalización, por lo que se recomienda realizar perfiles de diagnóstico que puedan detectar a hombres con despersonalización severa que afecte a los pacientes o al clima organizacional para que reciban atención que disminuya su agotamiento, lo cual puede mejorar el trabajo que realiza el personal hospitalario en general.

Si bien este estudio hace importantes contribuciones a nuestra comprensión de la relación entre el liderazgo transformacional y el desgaste del personal hospitalario, se justifica una mayor investigación para mejorar nuestro conocimiento. En primer lugar, este estudio examinó la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento del personal hospitalario en el ámbito de los hospitales públicos de México. Los estudios transculturales en este ámbito podrían ser reveladores. En segundo lugar, el estudio incorporó una muestra transversal y descriptiva de enfermeras y médicos en un hospital público en un momento singular. La investigación futura debe considerar enfoques longitudinales para examinar estas relaciones y si éstas evolucionan o no con el tiempo, considerando que la pandemia de COVID-19 ha incrementado los niveles de agotamiento profesional en este grupo (Raudenská et al., 2020; Cohen et al., 2020). En tercer lugar, el estudio se centró en los comportamientos de liderazgo transformacional y no incluyó la totalidad de la Teoría del Liderazgo de Rango Completo (de Bass, 1985 y Castillo et al., 2019), que también incluye el liderazgo transaccional y el *laissez-faire*. Los estudios futuros podrían ampliar el modelo del estudio incorporando estos comportamientos de liderazgo adicionales. En cuarto lugar, el presente estudio utilizó una escala compuesta de liderazgo transformacional. Futuras investigaciones podrían examinar cómo cada uno de los factores del liderazgo transformacional se relaciona con el agotamiento. Por último, este estudio examinó la relación directa entre el liderazgo transformacional y el agotamiento profesional. ¿Existen factores que puedan mediar en esta relación? Futuros estudios podrían abordar esta cuestión y quizás modelar y probar los efectos mediadores de otras variables en la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento profesional.

El estudio aportó varias contribuciones a nuestra comprensión de los efectos del liderazgo transformacional en el agotamiento profesional del personal hospitalario. Los estilos de liderazgo, las iniciativas actuales dentro de los hospitales en la línea de los equipos de colaboración médico-enfermera, la intervención de la unión entre el cuidador individual y su estresor, y otras iniciativas para mitigar las fuentes de estrés y agotamiento, son muy dignas de investigación. Por último, los estilos de liderazgo, junto con los aspectos organizativos de la asistencia médica de un país y la cultura y la actitud general específica del país hacia los proveedores de asistencia médica, podrían proporcionar importantes temas de investigación que condujeran a ajustes en cada área y contribuyeran a la reducción del agotamiento.

CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES

Conceptualización, Blanca Rosa García-Rivera e Ignacio Alejandro Mendoza Martínez; Curación de datos, Ignacio Alejandro Mendoza Martínez; Análisis formal, Blanca Rosa García-Rivera, Ignacio Alejandro Mendoza Martínez; Investigación, Blanca Rosa García-Rivera; Metodología, Blanca Rosa García-Rivera,

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez y Jesús Everardo Olguín Tiznado; Administración del proyecto, Ignacio Alejandro Mendoza Martínez y Jesús Everardo Olguín Tiznado; Software, Ignacio Alejandro Mendoza Martínez; Supervisión, Blanca Rosa García-Rivera; Validación, Ignacio Alejandro Mendoza Martínez; Redacción-borrador original, Blanca Rosa García-Rivera. Revisión y edición de la redacción, Blanca Rosa García-Rivera e Ignacio Alejandro Mendoza Martínez. Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

REFERENCIAS

- Acuña, A., Mendoza, R. y Pons-Peregrort, O. (2021) Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales* vol. 37 (158), 104-112. Recuperado 26 Junio, 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n158/0123-5923-eg-37-158-104.pdf>
- Anderson H., Baur J., Griffith J y Buckley M. (2017) What works for you may not work for (Gen) Me: limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadersh Q* 28(1) 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Astudillo, P., Losada, H., Schneeberger, P., Coronado, F. y Curitol, S. (2018). Prevalencia de síndrome de Burnout en un centro de cirugía académico-asistencial público en Chile. *Revista Chilena de Cirugía*, 70(2), 117-126 <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-40262018000200117>
- Arda Ö. y Yildiz B. (2019) The moderating role of transformational leadership on the relationship between careerism and social loafing behaviors: a propositional review. In: *Handbook of research on contemporary approaches in management and organizational strategy*. IGI Global, *Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy* 226–247. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6301-3.ch012>
- Arnold K., Connelly C., Gellatly I., Walsh M. y Withey M. (2017) Using a pattern-oriented approach to study leaders: implications for Burnout and perceived role demand. *J Organ Behav* 38(7), 1038–1056. <https://doi.org/10.1002/job.2182>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000062>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re - examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., y Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/105960118801300109>
- 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>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Digest*, 13(3), 26-40. Recuperado 6 Septiembre, 2021, de <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2016/01/Bass-B.pdf>
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional– transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden Publishers Inc. Recuperado 8 Mayo, 2021, de <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>

- Bednall T., Rafferty A., Shipton H., Sanders K & Jackson J. (2018) Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need? *Br J Manag* 29(4), 796–816 <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Bollen, K., & Long, J. (1993). *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage Publications. Recuperado 8 Mayo, 2021, de <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1273037>
- Bosak, Janine, Steven Kilroy, Denis Chênevert, and Patrick C Flood (2021). Examining the Role of Transformational Leadership and Mission Valence on Burnout Among Hospital Staff. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 8(2), 208–27. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2020-0151>
- Buchan, J. Charlesworth, A., Gershlick, B., & Seccombe, I. (2017). Rising pressure: The NHS workforce challenge. Workforce profile and trends of the NHS in England. The Health Foundation. . Recuperado 8 Mayo, 2021, de <https://www.health.org.uk/publications/rising-pressure-the-nhs-workforce-challenge>
- Buil I, Martínez E, Matute J (2019) Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *Int J Hosp Manag* 77(1), 64–75 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Castillo E., Medina M., Bernardo J., Reyes, C. y Ayala, C. (2019) Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública* 45(2), 1-13. Recuperado 8 Mayo, 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>
- Chau, P. (1997). Re-examining a model for evaluating information center success using a structural equation modelling approach. *Decision Sciences*, 28(2), 309-334. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01313.x>
- Chiang, M. M., Fuentealba, I. I., y Nova, R. A. (2017). Relación Entre Clima Organizacional y engagement, en dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. *Ciencia & Trabajo*, (59), 105. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000200105>.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Cohen SP, Baber ZP, Buvanendran A, McLean BC, Chen Y, Hooten M, et al. (2020) Pain management best practices from multispecialty organizations during the COVID-19 pandemic and public health crises. *Pain Med*. 21(7), 1331-46. <https://doi.org/10.1093/pm/pnaa127>.
- Contreras, F., Espinosa, J., & Esguerra, G. (2020) Could Personal Resources Influence Work engagement and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff. *SAGE*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Dust, S.B., Resick, C.J., Margolis, J.A., Mawritz, M.B. y Greenbaum, R.L. (2018) Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *Leadersh. Q.*, 29, 570–583. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>
- Fernández, J., Martínez, F., Rovira, T, Edo, S., Solanes, A. y Martín, B. (2017) How does emotional exhaustion influence work stress? Relationships between stressor appraisals, hedonic tone, and fatigue in nurses' daily tasks: A longitudinal cohort study. *International Journal of Nursing Studies*. 1(75), 43-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.07.002>
- Fessell, D. y Cherniss, C. (2020). COVID-19 & Beyond: Micro-practices for Burnout prevention and emotional wellness. *Journal of the American College of Radiology*, 17(6), 746-748. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.03.013>
- García-Rivera, B.R. Álvarez, G. R. E., y Martínez, I. A. M. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10 (38), 189-206. Recuperado 7 Junio, 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- García-Arroyo, J. y Segovia, A. (2018). Effect sizes and cut-off points: A meta-analytical review of Burnout in Latin American countries. *Psychology, Health & Medicine*, 23(9), 1079-1093. <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1469780>

- Gil-Monte, P. R. (2003a). Burnout syndrome: ¿Síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19 (2), 181-19. Recuperado 8 Octubre, 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318052004.pdf>
- Gil-Monte, P. R. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2),181-197. ISSN: 1576-5962. Recuperado 7 de enero de 2021 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318052004>
- Guzmán-González, M., Mendoza-Llanos, R., Garrido-Rojas, L., Barrientos, J. y Urzúa, A. (2020). Propuesta de valores de referencia para la Escala de Dificultades de Regulación Emocional (DERS-E) en población adulta chilena. *Revista Médica de Chile*, 148(5), 644-652. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000500644>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings* (4 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Recuperado 5 Mayo, 2021, de [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=435421](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=435421)
- Hechevarría, N. y Nardos, R. (2017). Influencia del liderazgo transformacional en la práctica de enfermería de avanzada. . Recuperado 5 Febrero, 2021, de <http://uvsfajardo.sld.cu/influencia-del-liderazgo-transformacional-en-la-practica-de-enfermeriade-avanzada>
- Hemsworth, D., Mutereira, J. & a Baregheh, A. (2013) Examining Bass's Transformational Leadership in Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review. *The Journal of Applied Business Research* 29(3). <https://doi.org/10.19030/jabr.v29i3.7785>
- Hildenbrand K. & Binnewies C. (2018) Transformational leadership and Burnout: the role of thriving and followers' openness to experience. *J Occup Health Psychol* 23(1),31 <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>
- Ibarra-Luna, M., Erazo-Muñoz, P. y Gallego-López, F. (2018). Síndrome de Burnout en profesores de una institución de educación superior de Manizales-Colombia. *Revista de Investigaciones UCM*, 18(32), 69-83. Recuperado 3 Noviembre, 2021, de <http://www.revistas.ucm.edu.co/ojs/index.php/revista/article/view/114>
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organizational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Jiang, L., Bohle, S. L., y Roche, M. (2019). Contingent Reward Transactional Leaders as “Good Parents”: Examining the Mediation Role of Attachment Insecurity and the Moderation Role of Meaningful Work. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 519-537. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9553-x>
- Jöreskog, K., y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*. ChicagoIL: Scientific Software International. . Recuperado 7 Noviembre, 2021, de <https://searchworks.stanford.edu/catalog?q=%22%22Scientific+Software+International%2C+Inc.%22%22> HYPERLINK "https://searchworks.stanford.edu/catalog?q=%22%22Scientific+Software+International%2C+Inc.%22%22&search_field=search_author"& HYPERLINK "https://searchworks.stanford.edu/catalog?q=%22%22Scientific+Software+International%2C+Inc.%22%22&search_field=search_author"search_field=search_author
- Khan, H., Maryam R., Tahira H., Saira F. y Javaria A. (2020) Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing: A Mediation Model. *Future Business Journal* 6(1). Recuperado 2 Octubre, 2021, de <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Lee, H.; An, S., Lim, G.Y. y Sohn, Y.W. (2021) Ethical Leadership and Followers' Emotional Exhaustion: Exploring the Roles of Three Types of Emotional Labor toward Leaders in South Korea. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18 (10862). <https://doi.org/10.3390/ijerph182010862>
- Lovo, Javier. (2020) “Síndrome De Burnout: Un Problema Moderno”. *Entorno*, 70, 110–20. <https://10.5377/entorno.v0i70.10371>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., y Madera, J. (2019) Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *Int. J. Hosp. Manag.*,77, 31–39 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>

- Magnavita, N., Soave, P.M., Ricciardi, W. y Antonelli, M. (2020) Occupational stress and mental health among anesthetists during the COVID-19 pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 8245. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218245>
- Martínez, I., & García-Rivera, B. (2012) Influencia del liderazgo transformacional en el desgaste profesional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Recuperado 9 Noviembre de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of organizational behavior*, 2 (2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52 (1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C. & Leiter, M. (2017). Understanding Burnout. In Cooper, C. L., & Quick, J. C. (Eds.). *The Handbook of stress and health: A guide to research and practice*. John Wiley and Sons. Recuperado 12 de Junio 2021 de <https://www.wiley.com/en-gb/The+Handbook+of+Stress+and+Health:+A+Guide+to+Research+and+Practice-p-9781118993774>
- Monsalve-Reyes, C., San Luis-Costas, C., Gómez-Urquiza, J., Albendín-García, L., Aguayo, R., Cañadas-De la Fuente, G. (2018) Burnout syndrome and its prevalence in primary care nursing: A systematic review and meta-analysis. *BMC Fam. Pract.* 19(59). <https://doi.org/10.1186/s12875-018-0748-z>
- Molero Jurado M., Pérez-Fuentes M., Gázquez Linares J., Simón Márquez M, y Martos Martínez A. (2018) Burnout Risk and Protection Factors in Certified Nursing Aides. *Int J Environ Res Public Health* 15(6). Recuperado 12 de Abril 2021 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6025175/>
- Morales, A., Cobos, G. y Ramos, E. (2021) Prevención del Burnout en Enfermería. *SANUM* 2021, 5(1) 62-77. Recuperado 21 de Julio 2021 de https://revistacientificasanum.com/pdf/sanum_v5_n1_a8.pdf
- Moss, M., Ziviani J., Newcomb, P., Cobham, V., McCutcheon, H., y Montague G. Pathways to increasing the use of psychosocial care with hospitalized children. *Psychological Services*. 2019;16 (1), 29-37. [https://www.org/HYPERLINK \"https://doi.org/10.1037/ser0000276\"10.1037/ser0000276](https://www.org/HYPERLINK\)
- Musinguzi C, Namale L, Rutebemberwa E, Dahal A, Nahirya P, Kekitiinwa A. (2018) The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership* 10, 21-32. Recuperado 17 Septiembre 2021 de <https://static1.squarespace.com/static/55e0846ee4b096c533eff00a/t/5b7186d78a922ddbba2c0b8f/1>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine [NASEM] (2019). Taking Action Against Clinician Burnout: A Systems Approach to Professional Well-Being. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/2552>
- Nogueira LS, Cardoso de Sousa RM, Guedes ES, Alvina dos Santos M, Turrini RNT, y Lopes D. (2018). Burnout and nursing work environment in public health institutions. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 71 (2). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0524>
- Pascual, R., Villa, A., y Auzmendi, E. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Bilbao: Mensajero, en Bennetts, M. El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México EDUCAR, 40, 163-189 Universitat Autònoma de Barcelona Barcelona, España. Recuperado 15 de septiembre 2021 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130829008>
- Pat Catzim L, Cen Tun W, Lugo Ake G, Andrade Soberanis N, y Ríos Pech M. Innovación en la gestión en enfermería, (2021) Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional para favorecer un clima organizacional positivo. *Rev. iberoam. Educ. investi. Enferm.* 11(1),18-26. Recuperado 17 de agosto de 2021 de <https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/347/innovacion-en-la-gestion-en-enfermeria-liderazgo-transaccional-vs-liderazgo-transformacional-para-favorecer-un-clima-organizacional-positivo/>
- Perilla-Toro, L. E., y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

- Raudenská J, Steinerová V, Javurková A, Urits I, Kaye AD, Viswanath O, et al. (2020) Occupational Burnout syndrome and posttraumatic stress among healthcare professionals during the novel coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic. *Best Pract Res Clin Anaesthesiol.* 34(3), 553-60. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.07.008>
- Rodríguez, H., Cobucci, R., Oliveira, A., Cabral, J. V., Medeiros, L., Gurgel, K., Souza, T., y Gonçalves, A. K. (2018). Burnout syndrome among medical residents: A systematic review and meta-analysis. *PLOS ONE*, 13(11). <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0206840>
- Romero-González A., Aldrete-Velasco J., Pedraza-Chávez J., Reyes-Zavala C, et al. (2021) Síndrome de desgaste en profesionales de la salud mexicanos. Médicos: ¿mártires o víctimas de su profesión? *Med Int Méx.* 37 (3), 343-358. <https://doi.org/10.24245/mim.v37i3.3826>
- Rothenberg, D. A. (2017). Physician Burnout and well-being: a systematic review and framework for action. 60(6), 567-576. <https://doi.org/10.1097/DCR.0000000000000844>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, IM. (2019). Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva. Pamplona: Thomson Reuters Aranzadi. Recuperado 25 de Noviembre 2021 de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2019/02/2019_Salanova-Llorens-y-Martinez_Organizaciones-Saludables.pdf
- Sánchez-Narváez, F. y Velasco-Orozco, J. J. (2017). Comorbilidad entre síndrome de Burnout, depresión y ansiedad en una muestra de profesores de educación básica del Estado de México. *Papeles de Población*, 23(94), 261-286. <https://doi.org/10.22185/24487147.2017.94.038>
- Szczygiel DD, y Mikolajczak M. (2019) Emotional Intelligence Buffers the Effects of Negative Emotions on Job Burnout in Nursing. *Front Psychol* 9 Recuperado 9 de Agosto 2021 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6309155/>
- Rocallo, A. y Roqueme, L. (2021) Liderazgo Transformacional y Engagement Laboral en una Entidad Estatal. Artículo de investigación (Trabajo de Grado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado 5 de Septiembre 2021 de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/32488/RoncalloD%C3%ADaz-AlmaIsabel-RoquemeQui%C3%B1onez-LauraMarcela-2021.pdf?sequence=1>
- Schmidt, E., Groeneveld, S., y Van de Walle, S., (2017). A change management perspective on public sector cutback management: towards a framework for analysis. *Public Management Review*, 19, 1538-1555. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1296488>
- Sun, H., Zhang, L. y Meng, J. (2020) Alleviating knowledge contribution loafing among engineering designers by ethical leadership: The role of knowledge-based psychological ownership and emotion regulation strategies. *J. Knowl. Manag.* 24, 235–257. Recuperado 8 de Junio 2021 de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2019-0301/full/html>
- Turunc, O. y Altay, M. (2020). The Role of Unethical Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Burnout. *Pacific Business Review International* 13(5). http://www.pbr.co.in/2020/2020_month/November/8.pdf
- Wong, A., Kim, S., Kim, J. y Han, H. (2021) How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *Int. J. Hosp. Manag.* 93, 102798. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>
- Zhou, H.; Sheng, X.; He, Y.; Qian, X. (2020) Ethical leadership as the reliever of frontline service employees' emotional exhaustion: A moderated mediation model. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030976>

INFORMACIÓN ADICIONAL

Códigos JEL: I29, J81, M49