

# Relaciones entre el liderazgo y el síndrome de burnout. Un análisis bibliométrico

## Relationships between leadership and Burnout syndrome. A bibliometric analysis

MENA, Adriana M.<sup>1</sup>

ERAZO, Pablo A.<sup>2</sup>

SALAZAR, Edna X.<sup>3</sup>

BOTERO, Juan C.<sup>4</sup>

### Resumen

Las demandas laborales actuales y las situaciones generadas por la pandemia, llevan a la necesidad de identificar recursos organizacionales como el liderazgo, que permitan mitigar el nivel de “quemarse” por el trabajo (burnout). Con base en lo anterior, se realiza una revisión bibliométrica con el fin de proporcionar a la comunidad académica información sobre las relaciones entre liderazgo y burnout. Los resultados sugieren que el liderazgo contribuye a crear condiciones positivas en el trabajo, permite hacer frente a las demandas laborales y facilita la adaptación de las personas, previniendo el burnout.

**Palabras clave:** liderazgo, burnout, agotamiento emocional, análisis bibliométrico, Sci2 tool.

### Abstract

Nowadays, labor demands and situations generated by the pandemic are related to the need to identify organizational resources such as leadership that allows to mitigate about “burn himself/herself” level by job (burnout). Base upon the above, a bibliometric review is performed in order to provide the academic community with information on the relationships between leadership and burnout. The findings suggest leadership contributes to creating positive conditions at work, allows to face work demands, facilitates the adaptation of people to their work, preventing burnout.

**key words:** leadership, burnout, emotional exhaustion, bibliometric analysis, Sci2 tool.

---

## 1. Introducción

El reconocimiento y la necesidad de divulgación de la producción científica han marcado en los últimos años un hito histórico, y con este el desarrollo de una serie de acciones en la sociedad del conocimiento, tendientes a exaltar los procesos de investigación y la divulgación de sus productos. La producción científica no solo aporta al desarrollo de la ciencia, sino que además se ha constituido en un importante indicador para evaluar las organizaciones científicas y académicas en términos de conocimiento. Por esto, surge la necesidad de crear

---

<sup>1</sup> Magister en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia. Estudiante de Especialización en Alta Gerencia, Corporación Universitaria Remington. E-mail: adrianamena@gmail.com

<sup>2</sup> Doctorando en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia Educativa, Universidad Católica de Manizales. Administrador de Empresas. Profesor catedrático Universidad de Caldas, Corporación Universitaria Remington. E-mail: paerazom@unal.edu.co

<sup>3</sup> Especialista en gerencia del Talento Humano. Estudiante Especialización en Alta Gerencia. Corporación Universitaria Remington. E-mail: rel\_ednas@confamiliares.com

<sup>4</sup> Estudiante Especialización en Alta Gerencia, Corporación Universitaria Remington. Abogado Asesor Aquamaná ESP. E-mail: juanbotero0506@gmail.co

indicadores que permitan analizar el crecimiento y desarrollo de una disciplina o área del saber, donde los indicadores bibliométricos permiten averiguar el impacto causado por un trabajo científico cualquiera, a partir de la literatura científica y tecnológica publicada.

En este artículo se aborda el liderazgo y su relación con el burnout, dos temas que por décadas han sido de gran importancia para las organizaciones. El concepto del burnout se refiere a una respuesta prolongada al estrés en el trabajo, un síndrome psicológico que nace de la tensión crónica producto de la interacción conflictiva entre el trabajador y su empleo (Leiter & Maslach, 1988). Este tema ha sido de gran interés en las áreas de la salud ocupacional en los últimos años, ya que constituye uno de los daños laborales de índole psicosocial más relevantes en la sociedad actual (Salanova & Llorens, 2008).

La literatura presenta estudios del tema y presenta que el sector educativo es uno de los más afectados (Ibarra-Luna, et al., 2018), pues las exigencias marcadas, no solo por los avances tecnológicos sino también por los cambios pedagógicos y de legislación, hacen que los profesionales generen tensiones constantes; y si a esto le sumamos la multiplicidad de roles del profesor, recursos escasos en los centros educativos, falta de flexibilidad organizacional, violencia en la escuela y dificultad para adaptarse a las innovaciones, nos encontramos con una salud deteriorada, tanto por el desgaste físico como también por el incremento de accidentes físicos y laborales, entre otros (Ibarra-Luna, et al., 2018).

Ahora bien, si este factor lo relacionamos con el liderazgo organizacional, de inicio se creería que actúa como una herramienta esencial para una gestión más adecuada de los recursos humanos de las instituciones (Erazo et al., 2018), al facilitar la función mediante el apoyo y el asesoramiento adecuado. No obstante, para que este aporte resulte de la mejor manera es necesario orientar a los trabajadores a desarrollar competencias con las que logren tener autonomía sin perder la orientación de sus líderes.

Por lo anterior, este artículo tiene como objetivo realizar una revisión bibliométrica basada en la teoría de grafos, con el fin de presentar un análisis de la producción científica de las relaciones entre liderazgo y burnout. Para lograr el objetivo en mención, inicialmente se realizó una búsqueda en las plataformas Web of Science (en adelante WOS) y Scopus. De estas bases de datos, se exportaron las referencias (944 en total) y posteriormente se realizó su procesamiento mediante el módulo Bibliometrix / Bbiblioshiny de R-studio (Aria & Cuccurullo, 2017), permitiendo hacer el análisis de índices como: la producción por países, por autores, impacto de las revistas, redes de cocitaciones, coautorías y artículos seleccionados. Después, se procedió a extraer las referencias de los artículos encontrados para así realizar el análisis respectivo e identificar los más importantes.

Para la creación y análisis de las redes se utilizó Sci2 (2009) y para su visualización y creación del árbol de la ciencia se utilizó Gephi (Bastian et al., 2009), siguiendo la metodología propuesta por Robledo-Giraldo et al. (2013), en el cual las hojas muestran los artículos más recientes; en la raíz se encuentran los documentos o artículos clásicos, y en el tronco encontramos los artículos considerados como estructurales. Por último, este bosquejo facilita entender el desarrollo de las relaciones entre liderazgo y burnout, la importancia de los documentos y sus perspectivas.

Este artículo está conformado por tres partes diferentes a la introducción, iniciamos con la metodología empleada para la búsqueda de la información, selección y procesamiento de los artículos base de la investigación, a partir del uso de herramientas bibliométricas. En la segunda parte, se encuentra el desarrollo de la investigación y los resultados y, por último, se relacionan las principales conclusiones y hallazgos.

---

## 2. Metodología

La actual investigación comprende una revisión bibliométrica sobre las relaciones entre liderazgo y burnout, durante el periodo comprendido entre enero de 2001 y abril de 2020. La búsqueda de las investigaciones se llevó

a cabo en las bases de datos WOS y Scopus, incluyendo en la consulta, los títulos, resúmenes, temas y palabras claves, así como la siguiente ecuación, construida y validada con cuatro expertos nacionales.

(TITLE-ABS-KEY (leadership) AND TITLE-ABS-KEY (burnout) AND TITLE-ABS-KEY (relation\*)). De este modo se obtuvo un total de 944 artículos, 436 en Scopus y 508 en WOS (tabla 1).

**Tabla 1**  
Búsqueda y criterios

Ecuación de búsqueda	Base de datos	Resultados	Total de artículos
(TITLE-ABS-KEY (leadership) AND TITLE-ABS-KEY (burnout) AND TITLE-ABS-KEY (relation*))	Scopus	436	944
TEMA: (leadership) AND TEMA: (burnout) AND TEMA: (relation*) Período de tiempo: todos los años. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI.	Web of Science	508	

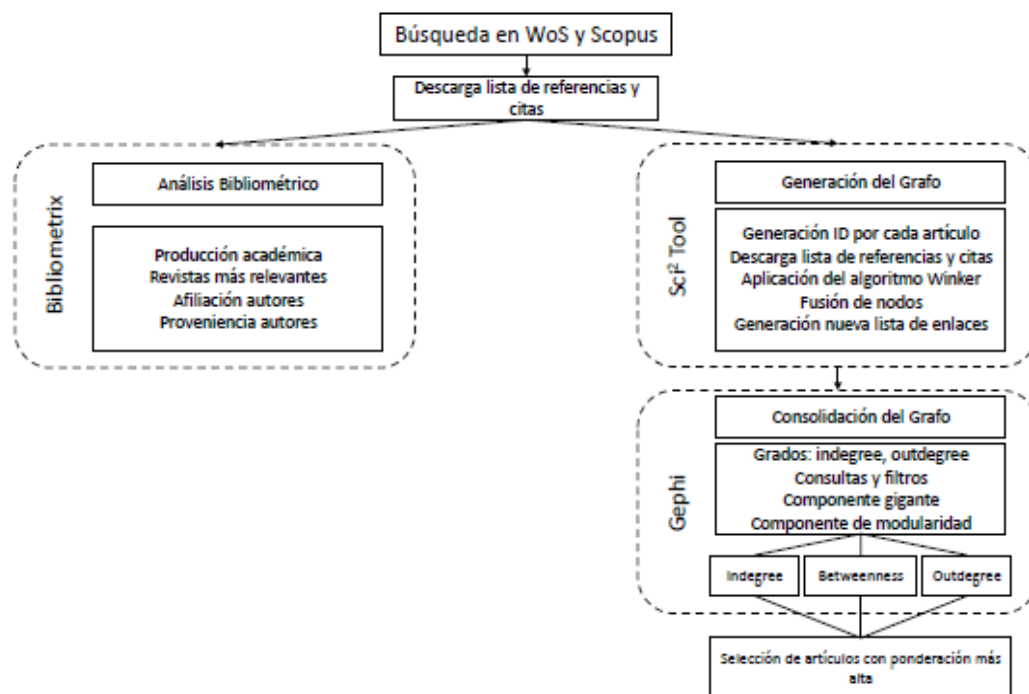
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se procedió a exportar, tanto de WOS como de Scopus, la información más relevante de los documentos, como título, autor, año, fuente, referencias y DOI. Además, con el fin de presentar más explícitamente la producción científica (Buitrago et al., 2020; Duque & Cervantes, (2019), se procedió a clasificar los documentos en tres categorías: la primera agrupa los artículos con mayor grado de citación (entradas) en la raíz del árbol, a los cuales se les denomina hegemónicos; en la segunda se ubican los documentos que citan a los de la raíz y que al mismo tiempo citan las hojas, los cuales tienen un grado alto de conexión en la red y son denominados estructurales (troncos); y la tercera comprende los artículos de las hojas que citan a los demás de la red pero no son citados, también llamados perspectivas (Duque & Cervante, 2019).

También se aplicó la teoría de grafos, propuesta por Leonhard Euler en 1941, para lo cual se considera los artículos y sus referencias como una red de conocimiento, donde los nodos representan a los artículos y las aristas a las conexiones entre ellos o las referencias con las que cuentan (Robledo-Giraldo et al., 2013). Por medio de dicha herramienta se logró identificar los artículos de mayor impacto, estableciendo tres indicadores. El primer indicador, indegree, es el grado de entrada de cada nodo y representa el número de citas hechas a este artículo. El segundo indicador corresponde al outdegree o grado de salida y simboliza el número de veces que un artículo cita a otros de la red. El tercero y último indicador es el betweenness, que representa las conexiones entre los artículos más recientes y los clásicos. Este último se halla con el algoritmo propuesto por Freeman (1977), incluido en Gephi (Bastian et al., 2009).

Para generar la red se empleó la herramienta Sci2 Tool (Sci2 Team, 2009), citada en Robledo-Giraldo et al. (2013), en la cual se ingresó la lista de referencias y citas extraídas de las bases de datos; una vez obtenida la red se exportó al software Gephi (Bastian et al., 2009), en el cual se realizaron los cálculos de los indicadores indegree, outdegree y betweenness. Seguidamente se identificó y eliminó los nodos que se encontraron aislados de la principal red de artículos, aplicando el filtro de componente gigante. La metodología desarrollada se puede observar en la figura 1.

**Figura 1**  
Procedimiento metodológico



Fuente: Tomado de Duque y Cervantes (2019)

En la figura 2 se puede visualizar la red inicial conformada por 19795 nodos (referencias) y después de aplicar los filtros mencionados se obtiene la red final conformada por 3440 nodos (referencias).

**Figura 2**  
Extracción de la red

	Red inicial		Red final
Nodos: 19795 Aristas: 27111		Nodos: 3440 Aristas: 10766	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se utilizó el paquete Bibliometrix / Biblioshiny de R (Aria & Cuccurullo, 2017), con el propósito de analizar la importancia de las relaciones entre liderazgo y burnout, a partir de indicadores bibliométricos.

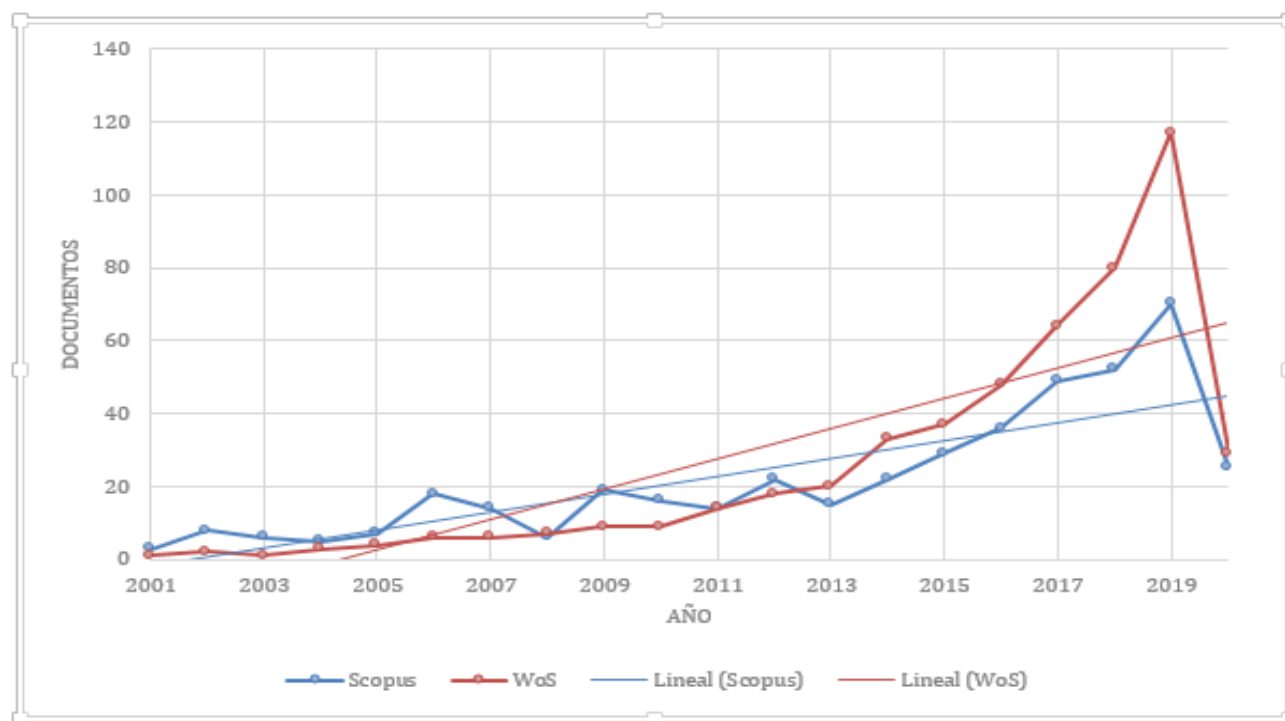
### 3. Resultados

A continuación, se describen elementos bibliométricos de las relaciones entre liderazgo y burnout como, las revistas más importantes en el área, la producción científica, los autores más sobresalientes en términos de producción e índice de citaciones, así como la distinción por países. Adicionalmente, se expone la red y el árbol de dicha relación y se socializan las perspectivas del área.

### 3.1. Producción científica en relaciones entre liderazgo y burnout

En la figura 3 se muestran los artículos científicos divulgados en las bases de datos WOS y Scopus asociados a las relaciones entre liderazgo y burnout durante 2001 y abril de 2020. Allí se identifican 944 artículos en total. Entre 2001 y 2008 se publicaron 97 documentos, siendo este periodo el menos productivo; posteriormente, la publicación de investigaciones enmarcadas en el tema ha aumentado de manera importante, encontrando que en 2019 (el periodo de más alta producción) se alcanzaron 187 artículos, lo que representa cerca del 20% de las publicaciones totales. Como lo muestran las líneas de tendencia, se presenta un aumento del interés de la comunidad científica en esta área del conocimiento, lo que se refleja en una tasa anual de crecimiento del 16%. Es necesario aclarar que al momento de realizar el presente artículo habían transcurrido los primeros meses del 2020, motivo por el cual se cuenta con tan solo 54 publicaciones en ese periodo. Cabe resaltar que el comportamiento en el número de publicaciones en ambas bases de datos es similar en los últimos 5 años.

**Figura 3**  
Producción científica anual en las relaciones entre liderazgo y burnout



Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de la producción científica por países (Tabla 2), se puede observar el listado de los diez países que lideran la producción académica mundial en las relaciones entre liderazgo y burnout, discriminados por base de datos; cabe resaltar que Estados Unidos se destaca en ambas bases de datos, con 181 publicaciones en Scopus y 162 en WOS y que ocho países (Canadá, Alemania, Australia, España, China, Inglaterra, Países Bajos y Bélgica) se encuentran en ambos listados.

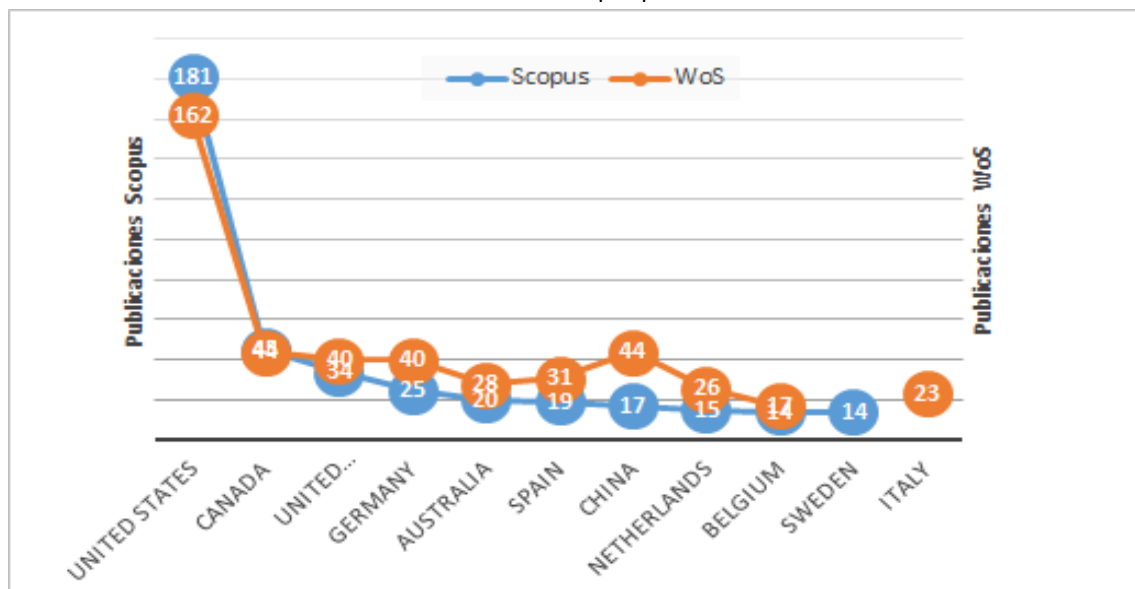
Dentro de los 10 países de más alta producción, el 65% son europeos, lo que demuestra que esta región tiene un papel importante en cuanto al desarrollo investigativo en este campo. Canadá ocupa la segunda posición con 45 y 44 publicaciones en Scopus y WOS respectivamente (figura 4).

**Tabla 2**  
Producción de artículos en las relaciones entre liderazgo y burnout por países

Base de datos			
Scopus		WOS	
País	Número de documento	País	Número de documentos
Estados Unidos	181	Estados Unidos	162
Canadá	45	Canadá	44
Reino Unido	34	China	44
Alemania	25	Inglaterra	40
Australia	20	Alemania	40
España	19	España	31
China	17	Australia	28
Países Bajos	15	Países Bajos	26
Bélgica	14	Italia	23
Suecia	14	Bélgica	17

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4**  
Publicaciones por países



Fuente: Elaboración propia

En relación con los autores, la tabla 3 proporciona el listado de los autores más destacados, clasificándolos por el número de documentos publicados en cada base de datos; además, se relaciona su índice h (H-índice). Este indicador es un número que representa el peso que un autor tiene en una comunidad científica (Toro & Amezcua, 2006). Heather K. Spence Laschinger lidera la producción en las dos bases de datos relacionadas (Scopus y WOS) con nueve y 12 artículos respectivamente. De igual manera, su H-index es el más alto dentro del listado de autores.

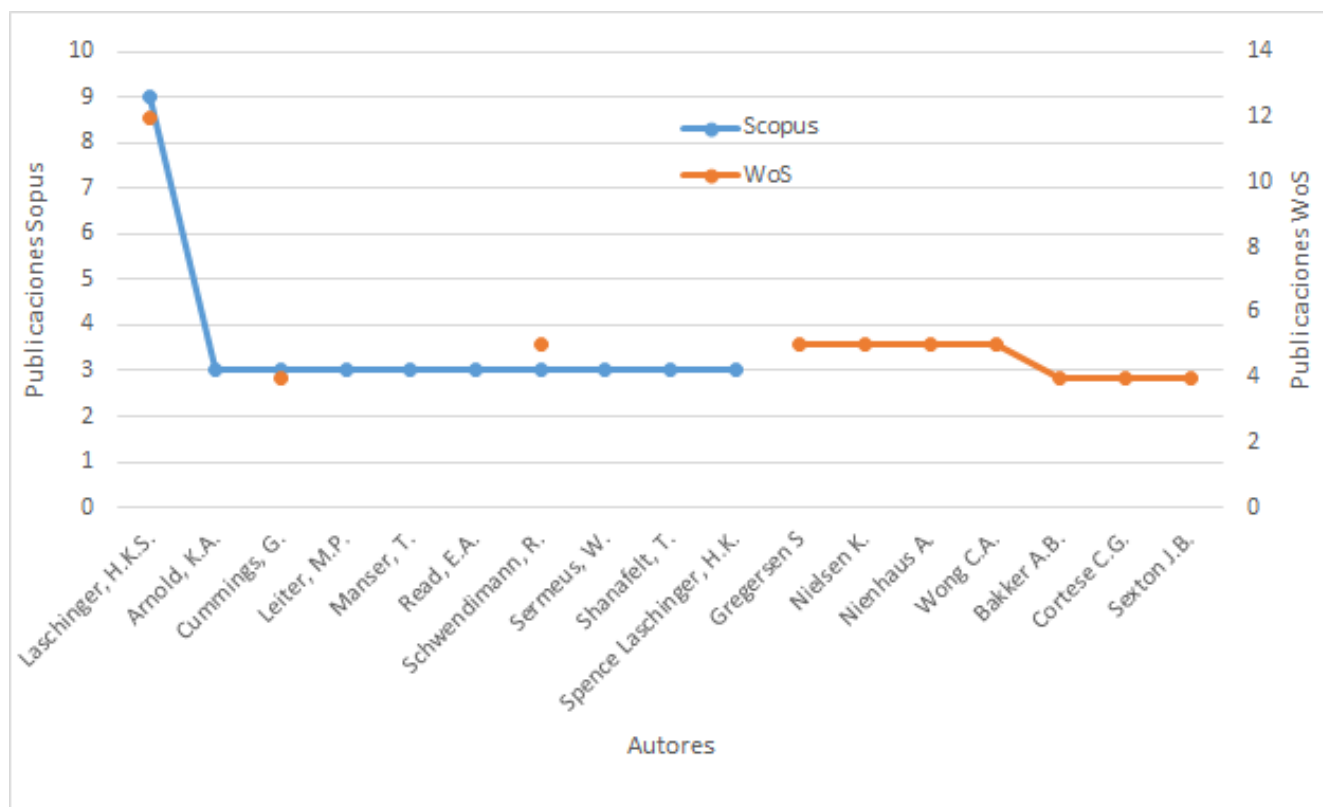
**Tabla 3**  
 Autores más relevantes en la producción de artículos sobre relación entre liderazgo y burnout

Base de datos					
Scopus			WOS		
Autor	# publicaciones	Índice H	Autor	# publicaciones	Índice H
Spence Laschinger, H. K.	9	61	Spence Laschinger, H. K.	12	54
Arnold, K. A.	3	15	Gregersen, S.	5	6
Cummings, G.	3	41	Nielsen, K.	5	31
Leiter, M. P.	3	46	Nienhaus, A.	5	38
Manser, T.	3	28	Schwendimann	5	20
Read, E. A.	3	40	Wong, C. A.	5	27
Schwendimann, R.	3	23	Bakker, A. B.	4	107
Sermeus, W.	3	39	Cortese, C. G.	4	11
Shanafelt, T.	3	83	Cummings, G. G.	4	45
Spence Laschinger, H.K.	3	61	Sexton, J. B.	4	38

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la figura 5 se puede observar que el autor con el mayor número de publicaciones, tanto en la base de datos WOS como en Scopus es Spence Laschinger, H. K.; de ahí en adelante, se evidencia un número uniforme de publicaciones por parte de los autores, entre tres y cinco artículos en ambas bases de datos.

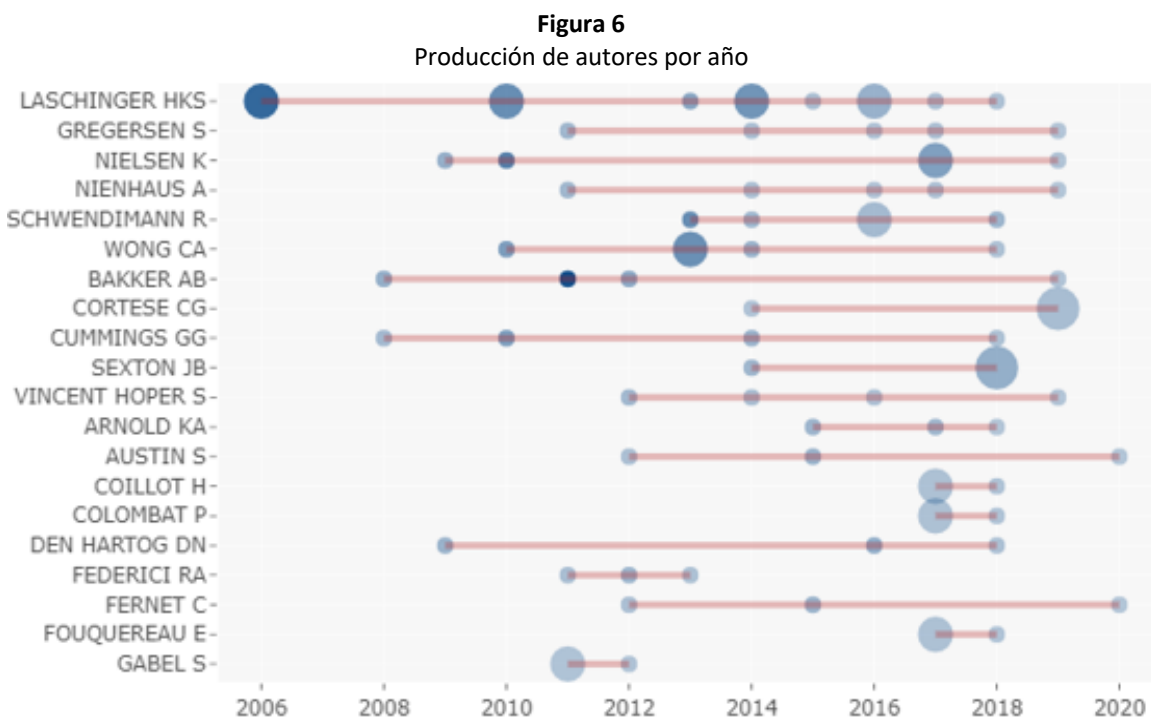
**Figura 5**  
 Publicaciones por autor



Fuente: Scopus y WOS

En cuanto a las publicaciones de autores por año, en la figura 6 apreciamos que Spence Laschinger, H. K. es la primera en abordar el tema de pesquisa en sus escritos, manteniendo sus publicaciones desde 2006 hasta 2018.

Destacamos además que el periodo comprendido entre 2014 y 2018 ha sido el periodo en el que más publicaciones tiene en el tema.



-----  
**Tabla 4**  
Autores más relevantes en la producción de artículos sobre relación entre liderazgo y burnout

Publicación	Citaciones WOS	Autores
Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes	527	(Nahrgang et al. 2011)
Key questions regarding work engagement	411	(Bakker et al. 2011)
The impact of nursing work environments on patient safety outcomes - The mediating role of burnout/engagement	353	(Spence Laschinger & Leiter, 2006)
The destructiveness of laissez-faire leadership behavior	269	(Skogstad et al., 2007)
Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research	261	(Skakon et al. 2010)
Nurses' intention to leave their profession: A cross sectional observational study in 10 European countries	157	(Heinen et al. 2013)
Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality	152	(Wong et al. 2010)
Leadership behavior and subordinate well-being	146	(Van Dierendonck et al. 2004)
The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors	131	(Babcock-Roberson & Strickland, 2010)

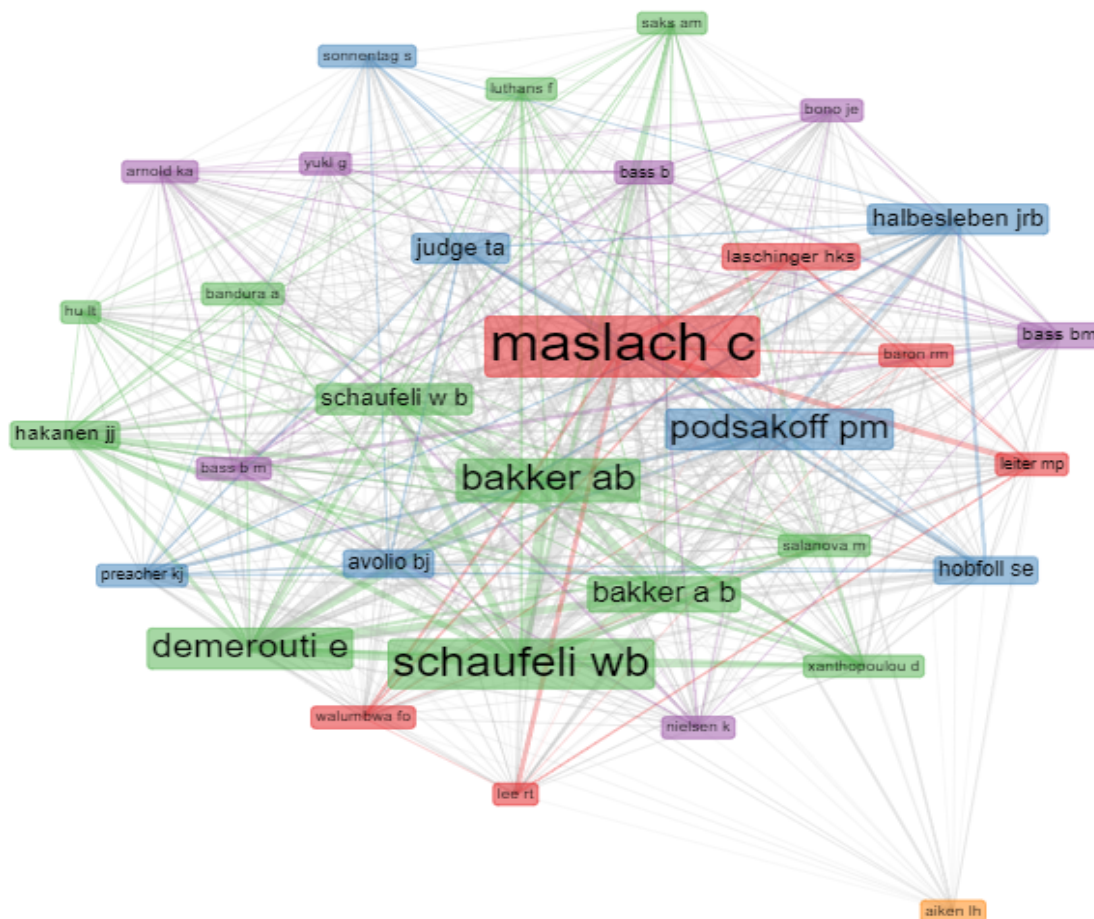
Fuente: WOS.



Los documentos con mayor índice de impacto en WOS son: “Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes”, citado 527 veces, y “Key questions regarding work engagement” (Bakker et al., 2011), citado 411 veces (Tabla 4).

Respecto a la red de cocitaciones (figura 7), la autora más citada dentro de la red y con el mayor número de conexiones es Christina Malach, creadora del MBI, instrumento más usado para medir burnout. Además, se pueden evidenciar cuatro clústeres de autores, el primero y más grande integrado por algunos investigadores como Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen J. J. y Salanova M.; el segundo compuesto entre otros por Malach C., Spence Laschinger, H. K., Leiter M. P. y Lee, R. T.; el tercero conformado por autores como Podsakoff, P. M., Avolio, B. J., Hobfoll, S. E., Judge, T. A., Halbesleben J. R. B.; y el último abarca, entre otros, autores como Bass, B., Arnold, K. A. y Nielsen, K.

**Figura 7**  
Red co-citaciones



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**  
 Revistas científicas con mayor número de publicaciones sobre relaciones entre liderazgo y burnout

Revista	Artículos	Índice h	Cuartil SJR	Base de datos
Journal of Nursing Management	20	65	Q1	WoS
Journal of Nursing Administration	16	75	Q1	Scopus
Journal of Nursing Management	16	65	Q1	Scopus
Frontiers in Psychology	10	81	Q1	WOS
Leadership Organization Development Journal	10	58	Q2	WOS
Journal of Nursing Administration	9	75	Q1	WOS
Journal of Occupational Health Psychology	9	101	Q1	WOS
European Journal of Work and Organizational Psychology	8	53	Q1	WOS
International Journal of Nursing Studies	8	91	Q1	WOS
Journal of Advanced Nursing	8	136	Q1	WOS

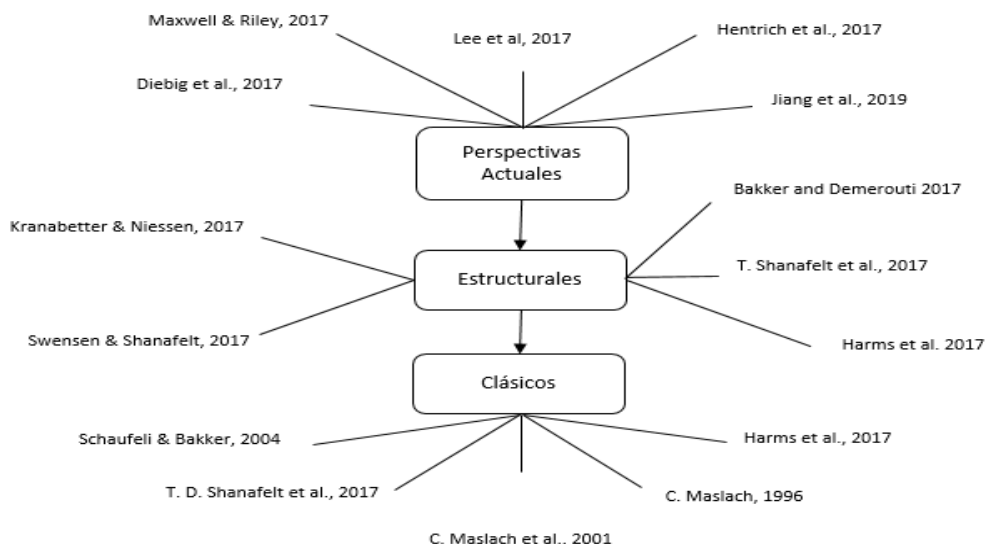
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se relacionan las diez revistas científicas que han publicado más artículos asociados a las relaciones entre liderazgo y burnout dentro de las bases de datos Scopus y WOS; además, se presenta el índice h y el cuartil en el que se encuentra cada publicación, destacando que 9 de las 10 revistas se encuentran en Q1, lo que indica que revistas con alto rigor científico se interesan en publicar sobre este tema.

### 4.1. Análisis de la red

Tras obtener la red compuesta por 3.440 nodos y 10.766 aristas (figura 2), se procedió a seleccionar los 15 artículos, teniendo en cuenta la puntuación más alta en los indicadores, así: cinco artículos con el mayor grado de entrada (indegree), cinco con el grado más alto de intermediación (betweenness) y cinco con el grado más alto de salida (outdegree). Dichos documentos se presentan en la figura 8 por medio de una estructura de árbol, donde los artículos considerados clásicos o hegemónicos tienen un grado alto de entrada y cero de salida, ubicándolos en el bosquejo del árbol, en las raíces; los estructurales, que tienen un alto valor en intermediación, se encuentran en el tronco; y los actuales, que presentan un alto grado de salida y cero grado de entrada, se ubican en las hojas.

**Figura 8**  
 Árbol de la ciencia publicaciones sobre relaciones entre liderazgo y burnout



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en la red de las relaciones entre liderazgo y burnout, la cual está conformada por 3440 documentos, se identifican tres perspectivas, a través de la aplicación del algoritmo de modularidad de clase. Según lo anterior, los artículos, más relevantes de acuerdo con la revisión bibliométrica utilizando la metodología planteada y con el uso de Sci2 y gephi se presentan a continuación en tres partes: clásicos, estructurales y actuales.

**Tabla 6**  
Documentos clásicos

Artículo	Año	Revista	Autores
Job Burnout	2001	Annu Rev Psychol	(Maslach et al., 2001)
Maslach Burnout Inventory	1996	Consulting Psychologists Press	(Maslach et al., 1996)
The Job Demands-Resources Model of Burnout	2001	Journal of Applied Psychology	(Harms et al., 2017)
Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study	2004	Journal of Organizational Behavior	(Schaufeli & Bakker, 2004)
An Organization Model to Assist Individual Physicians, Scientists, and Senior Health Care Administrators with Personal and Professional Needs	2017	Mayo Clinic	(Shanafelt et al., 2017)

Fuente: Elaboración propia

Entre los documentos hegemónicos (tabla 6), el de mayor impacto en el tema de agotamiento laboral es “Job Burnout” escrito por Maslach et al. (2001), quienes definen el síndrome de burnout como una respuesta a estresores crónicos personales y relacionales en el trabajo, determinado a través de tres dimensiones claves conocidas como agotamiento, cinismo (o despersonalización) e ineficacia profesional. Este artículo, además de brindar una definición del burnout, identifica sus causas y menciona las acciones a implementar para sobrellevarlo.

Además, se realiza una descripción de las diferentes fases en la historia de la investigación sobre burnout, haciendo alusión a sus inicios en los años 70, cuando lo definió Freudenberg (1974, citado en Maslach et al., 2001) como un estado de agotamiento, pérdida de motivación y compromiso, en el trabajo realizado por personas dedicadas al servicio y la atención médica. Por otro lado, los artículos iniciales fueron de carácter exploratorio y su principal aporte fue describir el fenómeno del burnout y demostrar que no era una respuesta poco común entre las ocupaciones que tenían como meta proveer ayuda y servicios a personas necesitadas.

Los estudios de burnout no solo se centran en las demandas laborales como la sobrecarga de trabajo, la presión del tiempo, el conflicto de roles, entre otros. También abordan los recursos laborales. Según Maslach et al. (2001), uno de los recursos más estudiados ha sido el apoyo social, principalmente, el brindado por los supervisores. Dicho recurso debería moderar la relación entre los estresores laborales y el burnout, es decir, la relación será fuerte cuando el apoyo social sea bajo, pero débil cuando el apoyo sea alto. En este sentido, se señala la importancia del liderazgo en los supervisores y jefes de personal, de tal manera que los colaboradores en las organizaciones sientan que poseen un respaldo en el desempeño de sus funciones, no solamente para solucionar los problemas del día a día, sino que también encuentren un apoyo y una constante retroalimentación de sus acciones.

En cuanto a la medición del burnout, Maslach (1996) concibe inicialmente un instrumento, utilizado ampliamente por los investigadores, dadas sus propiedades psicométricas, denominado Maslach Burnout

Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS), que evalúa, mediante 22 ítems, las tres dimensiones centrales que caracterizan al burnout, agotamiento, despersonalización e ineficacia profesional. Dichos ítems se describen en forma de oraciones acerca de sentimientos o actitudes; por ejemplo “Me siento agotado en mi trabajo” o “realmente no me importa lo que les pase a algunas personas” y se responden en términos de la frecuencia con la que los entrevistados experimentan aquellos sentimientos, en una escala de 0 “nunca” a 6 “cada día”. Posteriormente, diferentes estudios ampliaron el campo del burnout a otras ocupaciones, entre ellas la docencia, lo que a su vez transformó el MBI-HSS en el MBI-General Survey, cuya meta era adaptar el MBI a profesiones sin contacto personal o contacto limitado, a través de una versión abreviada del MBI que agrupa 16 ítems.

También se considera clásica la publicación *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, que describe el modelo de demandas y recursos laborales (DRL), según el cual el entorno de trabajo puede clasificarse en dos categorías: demandas y recursos laborales. La primera categoría comprende los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo constante e implican efectos fisiológicos y psicológicos (Demerouti et al., 2001). Mientras que los recursos laborales se relacionan con los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo, que podrían: a) ser decisivos en el logro de los objetivos, b) reducir las exigencias del trabajo y los efectos fisiológicos y psicológicos asociados, o c) estimular el crecimiento y el desarrollo personal. Dentro de los recursos organizaciones se puede mencionar el liderazgo como un factor que contribuye al desarrollo de un ambiente propicio, donde los empleados se sientan motivados a trabajar de manera conjunta en la persecución de los objetivos estratégicos de las empresas.

El mencionado artículo hace principalmente dos contribuciones: la primera, aunque varios autores han argumentado que el burnout se puede encontrar en cualquier ocupación, por ejemplo Cordes & Dougherty (1993); Golembiewski et al., (1996); Lee & Ashforth (1996); Shirom (1989), citados por Demerouti et al. (2001). En dicho estudio es uno de los primeros en proporcionar evidencia empírica al incluir 374 empleados, distribuidos en tres campos ocupacionales diferentes, a saber, servicios humanos (37 docentes y 108 enfermeras en cardiología, cirugía, oncología, cuidados neonatales, cuidados intensivos), industria (109 trabajadores de la línea de ensamblaje en las industrias manufactureras y en el desarrollo de impresiones fotográficas y 25 operadores de salas de control del producto químico industrial) y transporte (95 controladores de tránsito aéreo).

Adicionalmente, los autores plantean que los profesionales de servicios humanos pueden sentirse agotados por los contactos emocionalmente exigentes con sus pacientes o clientes y tratarlos de forma despersonalizada. Mientras que, en otras ocupaciones, el burnout incluye los mismos elementos básicos, sentimientos de agotamiento y desconexión, pero sus manifestaciones difieren porque no hay destinatarios del servicio que puedan ser tratados despersonalizadamente.

En cuanto a la segunda contribución del artículo citado, el modelo DR-L predice que cuando las demandas laborales son altas, los empleados experimentan mayor agotamiento, pero no desconexión. Mientras que cuando hay ausencia de recursos laborales, presentan altos niveles de desconexión, pero no agotamiento. En trabajos con altas demandas laborales y al mismo tiempo, recursos laborales limitados, prevé que los empleados desarrollen tanto agotamiento como desconexión. Dicho estado, donde el agotamiento y la desconexión están presentes simultáneamente, representa el síndrome de burnout.

En este mismo sentido, Schaufeli & Bakker (2004) realizan un estudio sobre burnout y engagement empleando muestras de cuatro grupos ocupacionales. Los autores definen el engagement como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. Asimismo, lo consideran como lo opuesto al burnout, al menos en las dimensiones, agotamiento -vigor y cinismo-dedicación. Por otro lado, adoptan como demandas laborales la sobrecarga del trabajo y las demandas emocionales, además analizan que la retroalimentación, el apoyo social y una supervisión basada en el liderazgo

actúan como recursos laborales. Los resultados señalan que el burnout y el engagement, se relacionan negativamente; el burnout se relaciona con problemas de salud y con la intención de rotación y, por último, el burnout se asocia con las demandas de trabajo y problemas de salud, en tanto que el engagement se vincula con los recursos laborales.

Por otro lado, Shanafelt et al. (2017) describen la experiencia de una organización de servicios al personal (Clínica Mayo), creada para brindar apoyo entre colegas a los médicos, científicos y administradores de atención médica, puesto que los estudios demuestran que el burnout y otras formas de angustia son comunes entre dichos profesionales. Adicionalmente, la Oficina de Servicios al Personal (OSS) de Mayo Clinic, ofrece asesoría para la planificación financiera (jubilación, servicios fiscales y ahorros universitarios para niños) con el propósito de normalizar su uso y de reducir el estigma asociado a solicitar colaboración a un colega.

**Tabla 7**  
Documentos estructurales

Artículo	Año	Revista	Autores
Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward	2017	Journal of Occupational Health Psychology.	(Bakker & Demerouti 2017)
The Business Case for Investing in Physician Well-being	2017	JAMA Internal Medicine	(Shanafelt et al., 2017)
Leadership and stress: A meta-analytic review	2017	The Leadership Quarterly	(Harms et al., 2017)
An Organizational Framework to Reduce Professional Burnout and Bring Back Joy in Practice	2017	The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety	(Swensen and Shanafelt, 2017)
Managers as role models for health: Moderators of the relationship of transformational leadership.	2017	Journal of Occupational Health Psychology	(Kranabetter & Niessen, 2017)

Fuente: Elaboración propia.

Los documentos con mayor grado de intermediación son los que emplean como referentes a los que unen las raíces y las hojas, en este caso reciben el nombre de estructurales.

El documento más representativo es el de Bakker & Demerouti (2017), que recopila los primeros diez años del modelo JD-R (2001-2010) y discute cómo ha madurado el modelo de JD-R entre el 2011-2016. Además, se observa el futuro de la teoría y se define qué nuevos temas en la teoría JD-R merecen una investigación. También discute aplicaciones prácticas.

Por su parte, Shanafelt et al. (2017) mencionan que a pesar de la prevalencia de burnout en los médicos y una mayor conciencia organizacional del problema, no se han tomado medidas acordes con el riesgo para ellas mismas por tal motivo y en lo posible se hace necesario una inversión, la cual está justificada para abordar los síntomas y sus causas. Este problema no es solo responsabilidad ética de la organización, sino que también es fiscalmente responsable.

En el artículo *Leadership and stress: A meta-analytic review* se menciona que el estrés del líder influye en su comportamiento y que estos a su vez son determinantes significativos del estrés y el agotamiento en los subordinados (Harms et al., 2017). En cuanto a la conducta de los líderes cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar. Los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y en general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia.

En situaciones más graves, tales como las de acoso psicológico, los directivos y supervisores que desarrollan tales conductas se vuelven importantes estresores para las víctimas. En otras ocasiones, con un liderazgo pobre,

autocrático y autoritario, pueden facilitar que otros lleven a cabo episodios de acoso psicológico y contribuir a generar un clima donde este es más probable que ocurra; por eso es claro establecer unos balances de liderazgo para no caer en el estrés.

Swensen & Shanafelt (2017) describen un marco organizacional diseñado para reducir el burnout y generar alegría en la práctica de sus funciones, para esto consideran en su investigación la necesidad que los líderes pueden desplegar resultados en sus subordinados, como conocer sus necesidades sociales y psicológicas humanas satisfechas, eliminando o mitigando la estructura y reglas funcionales que actúan como conductores de burnout y fortaleciendo la resiliencia individual, por tal motivo se considera que el recurso predominante requerido para la implementación es el tiempo y la atención tanto de líderes como del personal subordinado.

Por otro lado, Kranabetter & Niessen (2017) estudian la conciencia y la autorregulación relacionada con la salud de los gerentes, como moderadores de las relaciones entre el liderazgo transformacional y el agotamiento y cinismo de los empleados. En dos organizaciones, con 247 y 206 empleados respectivamente, calificaron su propio agotamiento, cinismo y liderazgo transformador de sus gerentes; de igual manera, los gerentes de cada empresa, 57 y 30 respectivamente, evaluaron su propia autorregulación relacionada con la salud. Los resultados mostraron que los empleados experimentaron menos agotamiento y cinismo cuando los líderes transformadores estaban conscientes de su propia salud.

El comportamiento de salud de los gerentes moderó la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento de los empleados en una organización, pero no en la otra. En resumen, los resultados indican que cuando los gerentes son modelos para seguir respecto al cuidado de su salud, los empleados se beneficiarán más del estilo de liderazgo transformador.

**Tabla 8**  
Documentos recientes

Artículo	Año	Revista	Referencia
Contingent Reward Transactional leaders as good parents: Examining the mediation role of attachment insecurity and the moderation role meaningful work	2019	J Bus psychol	(Jiang et al., 2019)
The Business Case for Investing in Physician Well being	2017	Journal of Stress Management	(Hentrich et al., 2017)
Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships	2017	Educational Management Administration & Leadership	(Maxwell & Riley, 2017)
Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behavior	2017	German Journal of Human Resource Management	(Diebig et al., 2017)
The Linkages between Hierarchical Culture and Empowering Leadership and Their Effects on Employees' Work Engagement: Work Meaningfulness as a Mediator	2016	International Journal of Stress Management	(Lee et al., 2017)

Fuente: Elaboración propia.

Los documentos con mayor grado de salida son los que emplean como referentes a los que hacen parte de las raíces y el tronco, en este caso reciben el nombre de hojas. Allí se encuentra una tendencia a trabajar las relaciones entre liderazgo y burnout y otras variables del comportamiento de los trabajadores. Por esto se exponen los documentos que presentan elementos como artículo, autor y revista en la que se publicaron.

Jiang et al. (2019) relacionan en su investigación los diferentes tipos de liderazgo y cómo estos pueden influir de manera positiva en los trabajadores en cuanto a su engagement y desempeño y en la relación que puede haber entre las partes. ¿Pero qué puede suceder cuando esta relación no se maneja de la manera adecuada? El impacto es completamente adverso y puede generar niveles de inseguridad frente a sus funciones, desmotivación frente al impacto de estas y generación de estrés laboral frente a su rendimiento y sentido de pertenencia, lo que se podría desencadenar en síntomas del burnout.

Por otro lado, Hentrich et al. (2017) confirma en su investigación que el liderazgo transformacional y la tensión laboral a corto plazo de los empleados se asocian negativamente; sin embargo, sugieren que un efecto promotor de la salud en el liderazgo transformacional puede explicarse mejor en la reducción de las demandas de trabajo, teniendo en cuenta que estas se refieren a aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren un esfuerzo prolongado y, por lo tanto, pueden resultar en problemas fisiológicos y costos psicológicos que afectan la salud y la productividad del trabajador directamente.

Ahora bien aunque el liderazgo se ve como un apalancador del bienestar y la calidad de vida laboral, también aporta un alto grado de equilibrio, ya que los desafíos son inmensos a la hora de enfrentar demandas emocionales y esto se refleja en líderes o directores. Maxwell y Riley (2017) mencionan que las principales fuentes de estrés de ellos son las relaciones interpersonales y conflictos intrapersonales; sumado a esto la aparición de agotamiento por sobrecarga de roles y la capacidad que debe tener para mantener la calma y buscar soluciones, para lo cual los líderes educativos tienen más probabilidades de indicar agotamiento emocional que cualquiera de las otras facetas conocidas.

Por su parte, Diebig et al. (2017) abordan el vínculo entre la tensión de los líderes y el agotamiento de los seguidores a través del comportamiento de liderazgo transformacional encontrando una relación negativa y afirmando que su patrón de comportamiento de alta calidad es efectiva para la salud ocupacional de los seguidores y puede apalancar de manera positiva los síntomas de burnout, lo cual debería ser esencial para las organizaciones.

Como complemento, Lee et al. (2017) nos muestra en su estudio que la organización dentro de su cultura organizacional influye en la disminución del agotamiento laboral por medio de una comunicación permanente y transversal, donde los trabajadores sientan su participación mediante el conocimiento de todo lo que sucede alrededor de esta, generando sentido de pertenencia e importancia en su desarrollo de funciones, lo que disminuye el estrés y la depresión laboral existente.

## **Perspectiva 1 – Liderazgo, burnout y afrontamiento en enfermeras**

Esta perspectiva representa el 8,76% de la red y está compuesta por 641 nodos y 1256 artistas respectivamente. Aborda investigaciones relacionadas con burnout, afrontamiento y liderazgo en los profesionales de la salud, más específicamente en las enfermeras. Algunos de los resultados se presentan a continuación: Boamah et al. (2017) mencionan la ausencia de personal suficiente y la interferencia del trabajo en la vida personal como factores desencadenantes de burnout. En este sentido, Maddalena et al. (2012, citados en Boamah et al., 2017) refieren que las enfermeras recién graduadas experimentan altos niveles de estrés y dificultad en encontrar el equilibrio vida-trabajo, debido a las altas cargas laborales a las que se ven expuestas por la programación en turnos de enfermería demasiado prolongados.

También se concluye que el liderazgo auténtico en las enfermeras jefes, permite crear ambientes de trabajo empoderadores, lo que a su vez podría reducir el burnout, aumentar la satisfacción laboral y mejorar la calidad y la seguridad en el cuidado del paciente.

Por otra parte, Laschinger et al. (2015) emplearon un modelo que vincula el liderazgo auténtico, la autoeficacia de afrontamiento ocupacional, el burnout y la salud mental de las enfermeras principiantes. Los autores sugieren que los líderes auténticos desempeñan un papel importante en la creación de condiciones positivas y en el

fortalecimiento de la confianza en las enfermeras. Esto les permitiría hacer frente a las demandas laborales, previniendo la aparición del agotamiento y de futuros problemas de salud mental. Asimismo, plantean que es posible el entrenamiento de los supervisores, en la adquisición de habilidades de liderazgo auténtico y de este modo, contribuir a la adaptación de las personas a su trabajo, aumentando así la autoeficacia laboral.

Laschinger et al. (2015) afirman que el desarrollo de recursos interpersonales contribuye al bienestar de las enfermeras durante la estresante etapa de transición hacia el inicio de su vida profesional, y que los líderes de la salud juegan un papel invaluable en la creación de una sociedad sana y entornos de trabajo satisfactorios.

## **Perspectiva 2 – Burnout, demandas y recursos laborales**

Esta perspectiva representa el 8,8% de la red y está compuesta por 600 nodos y 1512 aristas y borda investigaciones relacionadas con demandas de trabajo y la teoría de recursos. Proporciona evidencia de la función de amortiguación de varios recursos laborales en el impacto de varias demandas laborales en el burnout. Por ejemplo, el artículo más representativo que es el de Bakker & Demerouti (2017), el cual hace un recuento de los primeros diez años del modelo JD-R (2001-2010) y discute cómo el modelo maduró en la teoría JD-R (2011-2016). Además, presenta el futuro de la teoría y delinea qué nuevos temas en la teoría JD-R merecen investigarse (Bakker & Demerouti, 2017).

Los artículos más representativos de este clúster son: demandas laborales, recursos laborales y su relación con el burnout y el compromiso.

La teoría demandas y recursos laborales de Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti (2017), tiene efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación y propone la existencia de relaciones recíprocas entre estas variables. Dicha teoría ayuda a guiar la investigación y la práctica, de tal manera que los empleados trabajen en entornos de laborales más saludables y productivos.

No obstante, es importante anotar que la relación entre satisfacción laboral y el síndrome de burnout depende también de características individuales, ya que se refiere a lo que las personas piensan y sienten respecto a su trabajo, involucrando sentimientos, emociones y conductas.

La teoría puede aplicarse a todos los entornos de trabajo y profesiones. Las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costos fisiológicos y psíquicos.

Se demostró que los trabajadores dirigidos por un buen líder estaban mucho más satisfechos en su trabajo inmediato y otros ámbitos más amplios que los que trabajaban con malos jefes. Parece evidente que con trabajadores irritados y poco comprometidos con su trabajo, la productividad y la calidad del trabajo disminuirán. Aquellos directivos que dan la oportunidad a sus colaboradores de opinar en los objetivos, que tienen en cuenta las necesidades y valores de estos y en definitiva integran a sus empleados en la organización, crean mayores niveles de satisfacción laboral frente a los colaboradores que no.

## **Perspectiva 3 – Estresores relacionados con el burnout**

Esta perspectiva representa el 2,63% de la red y está compuesto por 534 nodos y 1610 aristas. Está compuesta por investigaciones que plantean que los síntomas de burnout están asociados con efectos adversos en los pacientes, la fuerza laboral de la atención médica, los costos y la salud del médico. West et al. (2018) plantea que los estresores relacionados con el trabajo provocan el burnout del médico encontrando que los más identificados son las extensas jornadas de trabajo, la cantidad de trabajo operativo y administrativo y la permanente exposición a carga emocional relacionada con los pacientes y sus familias; por tal motivo en la organización, la



evaluación del agotamiento debe considerarse parte del “tablero” de seguimiento institucional, junto a medidas de desempeño, indicadores de calidad y desarrollo de planes de bienestar encaminados a atacar dichos síntomas.

Por tal motivo es necesario estudiar la hipótesis sobre las relaciones entre varias características laborales y la experiencia de burnout, basados en los hallazgos de Maslach & Pines (1977, citado en Maslach & Jackson, 1981), la cual predice que cuanto mayor sea el número de clientes con los que uno debe tratar, mayor será el puntaje de burnout encontrado, además de la importancia de este conocimiento para teorías de la emoción y del estrés laboral. Dicha información tendrá en la práctica el beneficio de sugerir modificaciones en el reclutamiento, capacitación y diseño de trabajo que puede aliviar este grave problema.

Sumado a esto, Underdahl et al. (2018) expone los problemas asociados a la rotación de personal, los cuales se han atribuido al ambiente de trabajo tóxico, burnout, insatisfacción laboral, agotamiento emocional y reducción del logro personal, lo que genera cargas financieras para organizaciones de salud. Esto sabotea la seguridad del paciente, interrumpe la continuidad de la atención de este y costos de reemplazo de este personal, estimado en dos o tres veces el salario anual de un médico, el cual puede aproximarse al 5% de los costos operativos.

Por tal motivo, las habilidades de resiliencia toman vital importancia para la efectividad y la construcción de competencias médicas en psicología positiva, atención plena, medicina narrativa y el equilibrio entre la vida laboral y personal; además, las instituciones de atención médica deberían considerar reformular sus modelos de negocio con el objetivo final de aumentar la participación y el bienestar de los médicos.

---

#### 4. Conclusiones

Se evidencia el crecimiento de publicaciones sobre las relaciones entre liderazgo y burnout en los últimos años, aunque en términos generales la producción académica se acelera de manera importante a partir del 2014, 18 años después de la publicación del documento más referenciado en este campo que es “Maslach Burnout Inventory” (Maslach, 1996).

El país que preside la producción de estudios en las dos bases de datos empleadas en esta investigación (WOS y Scopus) para las relaciones entre liderazgo y burnout es Estados Unidos, lo que muestra que teóricamente no hay sesgo respecto a las fuentes. En la lista de los diez países con mayor producción, son europeos, con un 60% registrado en la base de datos Scopus, y 77% en WOS respectivamente, lo que demuestra que esta región tiene un papel importante en cuanto al desarrollo investigativo en este campo.

Con respecto al número de publicaciones en revistas, la que tiene el mayor número de publicaciones (20 en total) es *Journal of Nursing Management*, que tiene como área principal la gestión y el liderazgo en el campo de la enfermería y el cuidado de la salud. También cabe destacar las revistas *Journal of Nursing Administration* y *Journal of Nursing Management*, ambas cuentan con 16 artículos cada una y se encuentran indexadas en Scimago JCR y Clarivate SJR.

Al comprobar los documentos hegemónicos se identifica que no superan los 19 años desde su publicación, y se encontraron 944 publicaciones asociadas al tema de estudio en WOS y Scopus. Ahora bien, la autora principal es Christina Maslach, la investigadora más citada dentro de la categoría de burnout en Google Scholar (16740 citas en total), donde la red de las relaciones entre liderazgo y burnout y la red de cocitaciones así lo confirman.

Este estudio ha favorecido la representación de la red que describe la interacción de 19795 publicaciones durante un periodo de tiempo específico, logrando clasificar las publicaciones clásicas, estructurales y recientes, donde cada uno de los análisis permite identificar las necesidades de líneas de estudio en este campo; consiguiendo una guía para el conocimiento del estado actual de las relaciones del liderazgo y el síndrome del

burnout, un área de investigación con un crecimiento importante frente a los cambios continuos del entorno y las circunstancias laborales empresariales.

Es necesario realizar más estudios de las relaciones de liderazgo y burnout en los diferentes contextos organizacionales, ya que los existentes están enmarcados en las áreas de la educación y la salud lo que impide poder realizar conceptos generalizados, y más aún cuando se trata de las condiciones que pueden afectar la salud de los trabajadores en diferentes ámbitos laborales.

---

## Referencias bibliográficas

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bastian, M., Heymann, S., & Jacomy, M. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. In: *International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*, San Jose.
- Boamah, S. A., Read, E. A., & Spence Laschinger, H. K. (2017). Factors influencing new graduate nurse burnout development, job satisfaction and patient care quality: a time-lagged study. *Journal of Advanced Nursing*, 73(5), 1182-1195.
- Buitrago, S., Duque, P. L. y Robledo, S. (2020). Branding Corporativo: una revisión bibliográfica. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 143-162.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 31(4), 329-348.
- Duque, P. & Cervantes, L.-S. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451-464.
- Erazo, P., Álvarez, C., & Serna, H. (2018). Relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral del profesional docente. *Revista Espacios*, 39(51), 10-26.
- <http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p10.pdf>
- Freeman, L. C. (1977). A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness. *Sociometry*, 40(1), 35.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
- Heinen, M. M., van Achterberg, T., Schwendimann, R., Zander, B., Matthews, A., Kózka, M., Ensio, A., Sjetne, I. S., Moreno Casbas, T., Ball, J., & Schoonhoven, L. (2013). Nurses' intention to leave their profession: a

- cross sectional observational study in 10 European countries. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), 174–184.
- Hentrich, S., Zimmer, A., Garbade, S. F., Gregersen, S., Nienhaus, A., & Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 34-61.
- 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. <http://www.revistas.ucm.edu.co/ojs/index.php/revista/article/view/114>
- Jiang, L., Bohle, S. L., & 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.
- Kranabetter, C., & Niessen, C. (2017). Managers as role models for health: Moderators of the relationship of transformational leadership with employee exhaustion and cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 492-502.
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses’ burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080-1089.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees’ work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392-415.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). Maslach Burnout Inventory Manual: MBI. [https://www.researchgate.net/publication/277816643\\_The\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual)
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maxwell, A., & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modeling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484-502.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71.
- Robledo-Giraldo, S., Duque-Méndez, N. D. y Zuluaga-Giraldo, J. I. (2013). Difusión de productos a través de redes sociales: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Respuestas*, 18(2), 28-42. <https://doi.org/10.22463/0122820x.361>
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio de burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sci2 Team. (2009). Science of Science (Sci2) Tool. *Indiana University and SciTech Strategies*.  
<https://sci2.cns.iu.edu>.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Shanafelt, T. D., Lightner, D. J., Conley, C. R., Petrou, S. P., Richardson, J. W., Schroeder, P. J., & Brown, W. A. (2017). An Organization Model to Assist Individual Physicians, Scientists, and Senior Health Care Administrators with Personal and Professional Needs. *Mayo Clinic Proceedings*. *Mayo Clinic*, 92(11), 1688-1696.
- Shanafelt, T., Goh, J., & Sinsky, C. (2017). The Business Case for Investing in Physician Well-being. *JAMA Internal Medicine*, 177(12), 1826-1832.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
- Spence Laschinger, Heather K. PhD, RN; Leiter, Michael P. PhD (2006) The Impact of Nursing Work Environments on Patient Safety Outcomes: The Mediating Role of Burnout Engagement, *JONA: The Journal of Nursing Administration*: May 2006 - Volume 36 - Issue 5 - p 259-267
- Swensen, S. J., & Shanafelt, T. (2017). An Organizational Framework to Reduce Professional Burnout and Bring Back Joy in Practice. *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety / Joint Commission Resources*, 43(6), 308-313.
- Toro, A. G. & Amezcua, M. (2006). El factor h de Hirsch: the h-index: Una actualización sobre los métodos de evaluación de los autores y sus aportaciones en publicaciones científicas. *Index de Enfermería*, 15(55).  
<https://doi.org/10.4321/s1132-12962006000300009>
- Underdahl, L., Jones-Meineke, T., & Duthely, L. M. (2018). Reframing physician engagement: An analysis of physician resilience, grit, and retention. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 243-250.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175.
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*, 283(6), 516-529.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889–900.