

**Relación entre estilos de liderazgo y burnout en trabajadores de la salud de urgencias : Una revisión exploratoria**

**Relationship between leadership styles and burnout in emergency health care workers : a scoping review**

**Alejandra Zuluaga Restrepo <https://orcid.org/0000-0002-0272-7815>**

**Estudiante Universidad CES**

**Grupo de investigación gestión empresarial**

**Línea de investigación liderazgo**

**Facultad Ciencias administrativas y económicas**

**Medellín**

**Colombia**

**[alezure@gmail.com](mailto:alezure@gmail.com)**

**2023**

## **Relación entre estilos de liderazgo y burnout en trabajadores de la salud de urgencias : Una revisión exploratoria**

### **Relationship between leadership styles and burnout in emergency health care workers : a scoping review**

#### **Resumen**

**Objetivo:** Analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el burnout de los trabajadores de la salud de urgencias. **Metodología:** se realizó una revisión de alcance de artículos publicados entre el año 2020 y 2023, en las bases de datos Scopus, Pubmed, Google académico y ScienceDirect. **Resultados:** Se encontraron 700 artículos, se removieron por duplicidad 190 y al aplicar los criterios de elegibilidad se excluyeron 475. Finalmente se seleccionaron 35 artículos para la presente revisión. **Conclusiones:** Existe relación entre los estilos de liderazgo y burnout, aquellos tipos de liderazgo que promuevan la comunicación asertiva, el crecimiento personal y el balance entre la vida personal y laboral, se consideran protectores de burnout, mientras que los estilos que tienen que ver con al autoritarismo, enfocados más a la productividad que al ser, son generadores de burnout. **Palabras Claves :** Burnout, liderazgo, trabajadores de la salud, urgencias

#### **Abstract**

**Objective:** To analyze the relationship between leadership styles in health care and burnout in emergency health care workers. **Methodology:** a scoping review was carried out in the electronic databases of Scopus, Pubmed, Google Scholar and ScienceDirect published between 2022 and 2023. **Results:** 700 documents were found; 189 documents were removed due to duplicity. When applying the eligibility criteria, 470 were excluded. Finally, 41 articles were sectioned for the present review. **Conclusions:** There is a relationship between leadership styles and burnout, those types of leadership that promote assertive communication, personal growth and balance between personal and work life are considered protectors of burnout, while styles that have to do with authorism , focused more on productivity than on being, are generators of burnout **Key words:** burnout, leadership, health care workers, emergency department.

## **Introducción**

Se consideran trabajadores de la salud aquellos individuos que realizan actividades en su lugar de trabajo, que van encaminadas al cuidado de la salud de las personas, tanto desde lo asistencial como lo administrativo y operativo, esto incluye desde médicos hasta personal de servicios generales que laboran en las instituciones de salud. Su importancia radica en que son el eje central para el adecuado funcionamiento del sistema de salud y la atención de los pacientes y son los principalmente afectados por fenómenos como el agotamiento laboral. (Salud ocupacional, 2022)

Los servicios de urgencias son el lugar donde los trabajadores de la salud, atienden los pacientes con patologías urgentes, las cuales; según el decreto 412 de 1992, están constituidas por cualquier alteración en la integridad física y/o mental de una persona, ocasionada por un trauma o por una enfermedad, y que requieren una atención médica inmediata y efectiva con el fin de disminuir riesgos de invalidez y/o muerte. (Diario Oficial No. 40.368, del 6 de marzo de 1992)

El término Burnout, si bien es un anglicismo, ya está aceptado por la Real Academia de la lengua española, y puede definirse como quemarse, agotarse o desgastarse, como consecuencia de la actividad laboral. Incluye manifestaciones físicas y psíquicas específicas, que interfieren con el desempeño en el trabajo (Tsigas et al., 2017) Tienen riesgo de padecerlo los trabajadores que ocupan cargos relacionados con la atención o asistencia de personas (Torres, 2022) Se compone de tres categorías principales de acuerdo a los síntomas que manifiestan los pacientes: cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal. (Huaracaya, 2021)

Se puede medir utilizando varias escalas creadas para tal fin, una de ellas, tal vez la más utilizada es el Maslach Burnout Inventory (MBI) en la cual se califican 22 ítems que incluyen las 3 categorías antes mencionadas, y se puntúan en una escala de 0-6 de acuerdo a las respuestas del paciente. Para diagnosticar el burnout se debe contar con altos niveles

de cansancio emocional (mayor o igual a 27), altos niveles de despersonalización ( mayor o igual a 10( y bajos niveles de realización personal (menor o igual a 33)(Huarcaya, 2021)

Quienes trabajan en urgencias tienen especial riesgo de padecer este síndrome, al tener un ritmo de estrés alto y continuo, largas jornadas de trabajo, mucha dosis de carga emocional en cada turno y en ocasiones, condiciones laborales poco óptimas donde los estilos de liderazgo juegan un rol importante. El burnout, tiene relevancia, por su impacto negativo en la prestación de los servicios, ya que se ha asociado con mayor número de errores médicos, baja calidad y calidez en la atención, aumento del consumo de drogas de abuso por parte de los trabajadores de la salud, ausentismo laboral e incluso abandono de la profesión (Buelvas Argel, Natalia, 2020)

El liderazgo puede definirse desde varias perspectivas, una de ellas establece que es el proceso mediante el cual un individuo es capaz de persuadir, influir o inspirar el comportamiento de otros para el logro de unas metas en común. (Aggestam, 2017) Existen varios estilos de liderazgo descritos en la literatura por diferentes autores y cada estilo puede beneficiar o entorpecer las dinámicas laborales de las personas en las organizaciones y esto es particularmente importante en las instituciones de salud. Por ejemplo, para Daniel Goleman existen 6 tipos de liderazgo basados en los componentes de la inteligencia emocional. Cada uno de ellos, tiene una particularidad y un impacto determinado en el clima laboral. Sin embargo, se describen muchos otros estilos desde otras miradas, solo por mencionar algunos: liderazgo autocrático, transformacional, transaccional, situacional, empático, afiliativo, entre otros. (Collante & Flores, 2018)

Independiente del estilo de liderazgo, los mejores líderes, plantea Goleman, son aquellos capaces de coger elementos de cada tipo con la posibilidad de cambiar flexiblemente de un estilo a otro según sean las circunstancias. Esto aplicado al ámbito organizacional podría ser ventajoso en términos de favorecer un mejor clima laboral que prevenga la aparición del burnout.(Goleman & Mayor, 2013)

El problema central de esta investigación, es determinar si algún estilo de liderazgo es el responsable de que los trabajadores de la salud de urgencias tengan burnout. Entendiendo este como un problema de hecho, por la definición de Roxana Ynoub, según la cual, el problema respresenta un obstáculo para alcanzar una situación deseada. (Ynoub, 2014)

El objetivo entonces, es revisar que dice la literatura al respecto de si los estilos de liderazgo en salud tienen algo que ver con el hecho de que haya burnout en los trabajadores de urgencias o si, por el contrario pudieran haber estilos que favorezcan la prevención de la aparición de dicho síndrome.

## **Métodos**

El enfoque propuesto en la investigación, es cualitativo y por medio de este, se propone revisar si existe alguna relación entre los estilos de liderazgo de las instituciones de salud y el burnout observado en los trabajadores de urgencias; aprovechando el hecho de que, en la investigación cualitativa, al tiempo que se analiza la literatura, se entra en contacto con el fenómeno que es objeto de estudio.

En consecuencia, se realizó una revisión exploratoria con un alcance más amplio con unos criterios de inclusión que se describen a continuación: artículos publicados entre 2020 y 2023, que tuvieran las palabras claves en el título o el resumen, con información relevante acerca del burnout y el liderazgo, en inglés y español, publicados en revistas científicas y que relacionaran ambos temas con los trabajadores de la salud. En cuanto a los criterios de exclusión se descartaron todos los artículos duplicados, en otros idiomas diferentes a inglés o español, aquellos no disponibles en texto completo y los que no tuvieran las palabras claves, ni hablaran del sector salud.

Dicha revisión tiene como objetivo el análisis y la síntesis de literatura producida en relación con los temas de burnout específicamente en trabajodres de la salud y los diferentes estilos de liderazgo observados en las instituciones de salud del mundo.

Se utilizaron términos de búsqueda en inglés y español referenciados en el tesoro Desc/MeSH: Burnout, liderazgo, trabajadores de la salud y urgencias. Las ecuaciones de búsqueda se construyeron empleando el boleano AND. Las fuentes de información utilizadas fueron Scopus, Pubmed, Google académico y ScienceDirect.

El inicio de la búsqueda fue el 06 de abril del 2022 y se consultó por última vez el 15 de mayo del 2023. Además de los criterios de inclusión mencionados anteriormente, se incluyeron también artículos originales, artículos de revisión y guías de práctica clínica en donde se presentarán las fuentes secundarias de información acerca del burnout en trabajadores de la salud de urgencias y estilos de liderazgo.

La autora realizó la lectura de títulos y resúmenes, para aplicar los criterios de inclusión y de exclusión. Las discrepancias se resolvieron por consenso o por revisión del tutor asignado a la investigación.

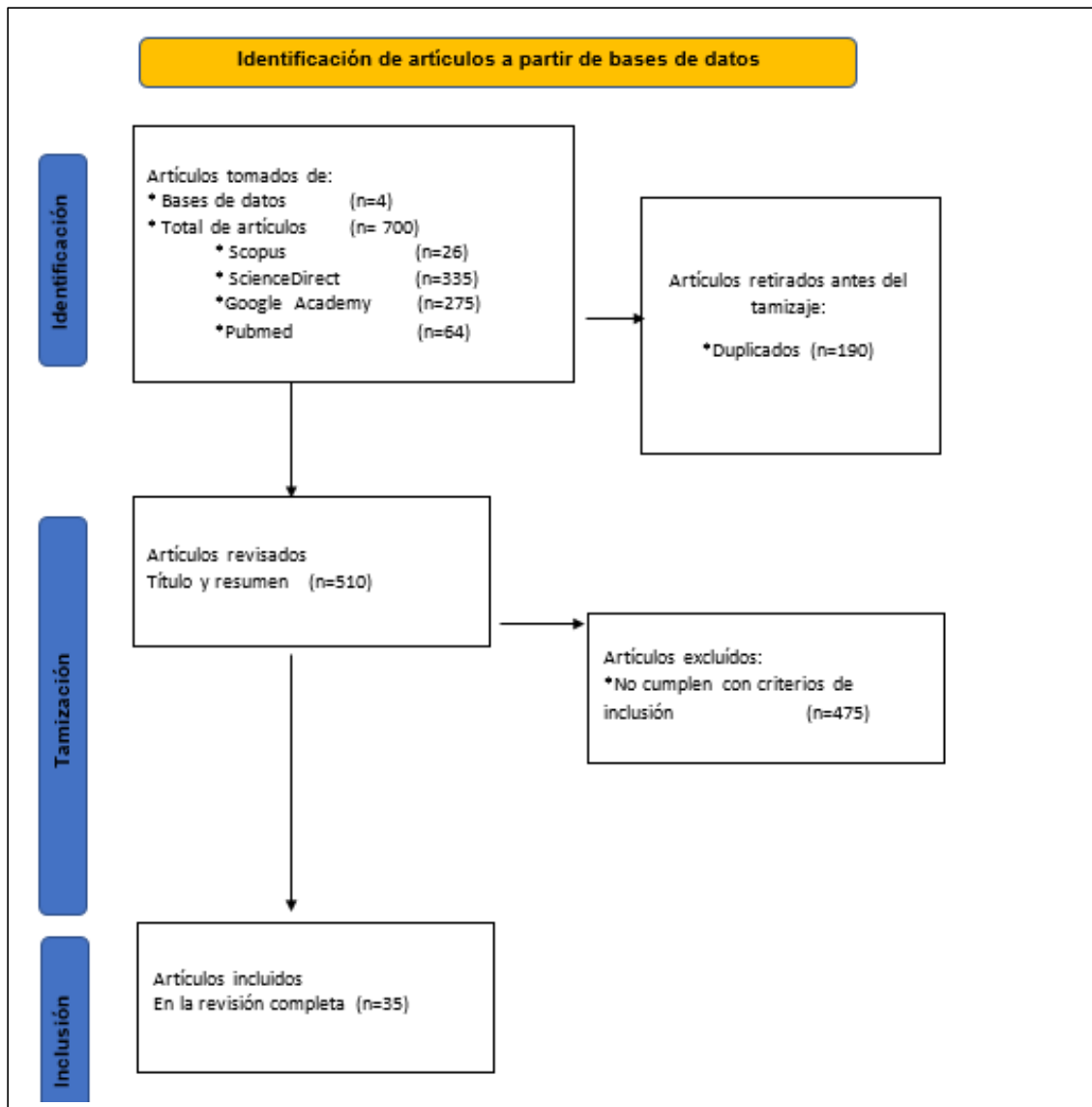
Esta revisión corresponde a una estrategia de investigación documental, en donde no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales. Las consultas se realizaron sobre fuentes secundarias y es información de carácter público, de acceso libre.

## **Resultados**

Se encontraron 700 resultados combinados en la búsqueda, apoyada en las bases de datos Scopus (n=26), Pubmed (n=64), Science Direct (n=335) y Google Académico (n=275). De los cuales se removieron 190 duplicados. Posteriormente a 510 documentos se les realizó una depuración basándose en la lectura del título y el resumen, luego de lo cual se excluyeron 475.

Una vez cumplidos los criterios de elegibilidad y revisar los criterios de inclusión se seleccionaron 35 documentos los cuales se comentan en la presente revisión y se describen en la Tabla 1.

**Figura 1 flujograma de identificación de artículos a partir de base de datos.**



De los 35 artículos analizados, 8 fueron revisiones sistemáticas, 6 estudios de corte transversal la mayoría de ellos con aplicación de encuestas a los trabajadores de la salud, 11 revisiones de literatura y/o revisiones de alcance, solamente 1 estudio observacional multicéntrico, 7 estudios de caso o afines a este tipo de literatura y 2 proyectos de práctica clínica basados en la evidencia. No se encontraron ensayos clínicos controlados, aleatorizados doble ciegos dentro de los estudios escogidos para la lectura a profundidad.

El 80% de la literatura revisada fue en idioma inglés, aunque no todos ellos, de origen americano, de hecho, de los 35 estudios, solo 30% fueron de Estados Unidos y los demás

de países como Finlandia, Italia, Suiza, Alemania, Taiwán, Sudáfrica. Del 20% restante en idioma español resaltan dos artículos colombianos y varios de España.

**Tabla 1 Resumen de artículos analizados para esta revisión de literatura**

<b>Autores</b>	<b>País Idioma</b>	<b>Fecha</b>	<b>Título</b>	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Muestra</b>
Natalia María Buelvas Argel	Colombia - Español	2023	Influencia del Burnout en el rol de liderazgo desempeñado por los médicos en el servicio de urgencias: Estudio de caso Tolusalud	Estudio de caso deductivo de enfoque mixto de alcance descriptivo	8 Médicos de urgencias
Marcia Silva de Oliveira et al	Argentina - Español	2023	Una revisión sistemática respecto de la cultura organizacional y la génesis del síndrome de burnout	Revisión sistemática	8 artículos, trabajadores de la salud UCI y urgencias
Yessica Pamela Parejas Garavito	México - Español	2023	Gestión del talento humano y Burnout en tiempos de COVID-19: una revisión sistemática	Revisión sistemática	50 artículos, talento humano
Cabanillas Carril, Karina Paola	Perú - Español	2023	Efectividad del enfoque cognitivo conductual en el abordaje del Burnout en personal sanitario: una revisión sistemática	Revisión sistemática	15 artículos, trabajadores de la salud
José-Gabriel Soriano-Sánchez et al	España - Español	2023	La influencia de la inteligencia emocional sobre el síndrome burnout: una revisión sistemática	Revisión sistemática	12 artículos, 2298 adultos profesionales de la salud y de la educación
Enos Moyal	Sudáfrica - Inglés	2023	Burnout among healthcare workers during public health emergencies in sub-Saharan Africa: Contributing factors, effects, and prevention measures	Revisión Narrativa	10 artículos, trabajadores de la salud varios hospitales de Africa



Alyssa M. Stephany et al	EU Inglés	-	2023	Professional Coaching in Medicine and Health Care	Revisión de tema	No aplica
Latrina T. Geyer et al	EU Inglés	-	2023	An Abundance Mindset Approach to Support Nurse Well-Being: The Feasibility of Peer Support	Artículo de prensa: Estudio de caso	Enfermeras
Iris Fornós Querol	España Español	-	2022	Programa de prevención e intervención del burnout en equipos de emergencias Gestión del talento humano y Burnout en tiempos de COVID-19: una revisión	Revisión de la literatura	38 Trabajadores de la salud de emergencias (policías, bomberos, psicólogos, médicos, enfermeros)
Noelia García Zamora	España Español	-	2022	Revisión sistemática sobre el liderazgo y el bienestar de los empleados	Revisión Sistemática	10 estudios, participantes adultos de diferentes sectores: servicios, sanidad, educación bancarios y telecomunicaciones
Natalia Torres Mejía	Colombia - Español		2022	Relación entre el burnout y el liderazgo en trabajadores de la salud: Una revisión sistemática de literatura	Revisión sistemática	26 artículos, personal sanitario asistencial y administrativo
Andrea D. Guastello et al	EU Inglés	-	2022	Predictors of professional burnout and fulfilment in a longitudinal analysis on nurses and healthcare workers in the COVID-19 pandemic	Análisis longitudinal	406 trabajadores de la salud incluyendo médicos, enfermeras, técnicos, personal administrativo
Hani Malik et al	Canadá Inglés	-	2022	The impact of mindfulness practice on physician burnout: A scoping review Addressing Acute Stress among Professionals Caring for	Revisión de alcance	31 estudios, médicos
Francesca Giordano et al	Italia Inglés	-	2022	Building resilience for healthcare professionals working in an Italian red zone	Estudio piloto	21 líderes en salud

				during the COVID-19 outbreak: A pilot study		
Richard J. Bogue	EU Inglés	-	2022	The nurse wellbeing self-assessment supports the model of leadership influence for health professional wellbeing	Aplicación del Modelo de influencia del liderazgo	1394 enfermeras
Whitney A. Haugland et al	EU Inglés	-	2022	Implementing a resilience bundle for emergency nurses: An evidence - based practice project Leadership in 2022: A perspective	Proyecto de práctica clínica	4 enfermeras de urgencias
Markus M. Luedi	Suiza Inglés	-	2022	Leadership in 2022: A perspective	Perspectiva personal	No aplica
Benjamin Rosen	Canadá Inglés	-	2022	Resilience coaching for healthcare workers: Experiences of receiving collegial support during the COVID-19 pandemic	Reporte programa de intervención	24 trabajadores de la salud
Marco Clari et al	Italia Inglés	-	2022	Multi-level analysis of individual and work environment factors associated with nurses' perceived emotional exhaustion	Estudio de corte transversal	1539 enfermeras
Risto Nikunlaa kso et al	Finlandia - Inglés		2022	Interventions to reduce the risk of mental health problems in health and social care workplaces: A scoping review	Revisión de alcance	76 estudios, trabajadores de la salud y trabajadores sociales
Jonathan Altamirano et al	EU Inglés	-	2022	The effect of a relationship-centered communication program on patient experience and provider wellness	Estudio de intervención	636 trabajadores de salud
Angela M. Kunzler et al	Alemania - Inglés		2022	Interventions to foster resilience in nursing staff: A systematic review and meta-analyses of pre-pandemic evidence	Revisión sistemática y meta-análisis	24 revisiones, 17 meta-análisis, trabajadores de la salud

Silva et al	JA	Brasil Inglés	– 2021	Collective leadership to improve professional practice, healthcare outcomes, and stay well-being (Protocol)	Protocolo de intervención	Podólogos, dentistas, dietistas, médicos, higienistas, parteras, enfermeras, terapeutas ocupacionales, farmacéuticos, fisioterapeutas, psicólogos, psicoterapeutas, radiólogos, trabajadores sociales entre otros
Rohit Sangal et al	B.	EU Inglés	– 2021	Leadership communication, stress, and burnout among frontline emergency department staff amid the COVID-19 pandemic: A mixed methods approach	Estudio de corte transversal	431 trabajadores de la salud de primera línea en tres servicios de urgencias
José Joaquín Mira et al		España Inglés	– 2021	Addressing Acute Stress among Professionals for COVID-19 Patients: Lessons Learned during the First Out breaking Spain (March–April 2020)	Revisión de alcance	9 estudios, Profesionales de la salud de atención primaria, hospitales, urgencias, hogares de ancianos
Tran Y, Liao H-H, Yeh E-H, et al.		Taiwán Inglés	- 2021	Examining the pathways by which work–life balance influences safety culture among healthcare workers in Taiwan: path analysis of data from across-sectional survey on patient safety culture among hospital staff	Estudio de corte transversal	14345 trabajadores de la salud de 56 hospitales en Taiwán
Rocío de Diego-Cordero et al		España Inglés	– 2021	Burnout and spirituality among nurses: A scoping review Implementing a resilience bundle for emergency nurses: An	Revisión de alcance	18 artículos, enfermeras

				evidence - based practice project		
Brandon Hamm et al	EU Inglés	-	2021	General Hospital Agitation Management: Leadership Theory and Health Care Team Best Practices Using Team STEPPS	Artículo de revisión	Trabajadores de la salud de urgencias
Samuel Torres-Landa et al	EU Inglés	-	2021	Identification of Leadership Behaviors that Impact General Surgery Junior Residents' Well-being: A Needs Assessment in a Single Academic Center	Reporte original	35 residentes de cirugía general
Ann Ooms et al	Londres Inglés	-	2021	Enhancing the well-being of front-line healthcare professionals in high pressure clinical environments: A mixed-methods evaluative research project	Proyecto de intervención	52 Enfermeras y auxiliares de enfermería
Rohit Sangal et al	EU Inglés	-	2020	Work team identification associated with less stress and burnout among front-line emergency department staff amid the COVID-19 pandemic	Estudio de corte transversal	431 trabajadores de la salud de primera línea de servicios de urgencias
Revathi Jyothindran et al	Korea Inglés	-	2020	Association between burnout and wellness culture among emergency medicine providers	Estudio observacional multicéntrico	242 Proveedores de salud de varios centros de urgencias
Karin Anne Peter RN	Suiza Inglés	-	2020	Work-related stress among health professionals in Swiss acute care and rehabilitation hospitals	Estudio de corte transversal	26 estudios, 3398 profesionales de la salud
Kristine Olson et al	EU Inglés	-	2020	Organizational strategies to reduce physician burnout and	Revisión de consenso	Trabajadores de la salud

			improve professional fulfillment Predictors of professional burnout	
Elizabeth Gaye Elder	Australia – Inglés	2020	Work-based strategies/interventions to ameliorate stressors and foster coping for clinical staff working in emergency departments: a scoping review of the literature	Revisión Sistemática a 31 artículos, trabajadores de la salud de urgencias incluyendo líderes de salud.

## Discusión

La pretensión de esta revisión de alcance fue analizar en la literatura, la relación existente, entre los estilos de liderazgo y la aparición de burnout en los trabajadores de la salud de urgencias, esto con el fin de encontrar posibles estrategias de intervención para futuras investigaciones en el tema del burnout que es tan importante y cada vez mas prevalente, principalmente en el sector salud.

Se tomaron como referencias para el estado del arte de ambos temas: algunos artículos publicados por el catedrático Gil Monte, experto en el tema de burnout (Faúndez & Gil-Monte, 2009), un programa de prevención e intervención del burnout de equipos de emergencias de la Universidad de Jaume de España, en el que describen la intervención realizada en 38 trabajadores de los servicios de urgencias diagnosticados con burnout por medio de diferentes técnicas y adicionalmente, establecen un programa de prevención para quienes no cumplieron los criterios del síndrome (Fornós, 2022) y finalmente se tomó una revisión sistemática realizada en la Universidad del Rosario en Bogotá en el 2022 en el que analizan estudios cuantitativos entre 2011 y 2021 utilizando la base de datos Scopus, para evaluar la relación entre liderazgo y burnout en personal de la salud.(Torres, 2022)

Hay acuerdo global en los estudios revisados en que los trabajadores de la salud y, específicamente quienes trabajan en urgencias, son más propensos a presentar síndrome de burnout, esto debido a la carga laboral y emocional que involucran sus actividades

rutinarias, sumado a algunos factores organnizacionales, ciertas características individuales y las relaciones laborales que se establecen, esto coincide con lo planteado en la revisión sistemática de Torres.(Torres, 2022) Adicionalmente, según Mena y colaboradores, existen otros factores determinantes de burnout, tales como la falta de personal suficiente para cubrir los turnos asistenciales y el poco balance entre la vida laboral y personal en relación con la carga laboral que demanda dicha actividad. (Mena et al., 2020)

El liderazgo, definido por García, como una herramienta para movilizar, influenciar y guiar a los colaboradores de un equipo para el logro de metas comunes, para adherirse a la misión, visión y propuesta de valor de la organización, y llevar a cabo las labores dentro de la cultura organizacional. Se constituye, según la misma autora, en la piedra angular de la dinámica de funcionamiento de las instituciones y un estilo de liderazgo en particular puede impactar positiva o negativamente a los trabajadores de una organización (N. García, 2022)

Torres, encontró en su revisión sistemática, que el liderazgo efectivo puede prevenir la aparición del burnout ya que permite una comunicación horizontal, asertiva que promueve la confianza y la satisfacción laboral de los empleados al sentirse partícipes de la organización. Otros estilos de liderazgo descritos por la misma autora que favorecen la autonomía y empoderamiento de los trabajadores y por tanto previenen la aparición del burnout son el liderazgo auténtico y transformacional (Torres, 2022).

Para Silva y colaboradores, un estilo de liderazgo autoritario, abusivo, lejano, poco comunicativo, más preocupado por la productividad que por el ser, tiene mayor asociación con el burnout, más índices de depresión en el trabajo, pobres relaciones laborales y menores índices de satisfacción laboral, clima organizacional y por ende peor desempeño global. (Silva, 2021)

Peter y colaboradores, resaltan que es importante que los líderes de las organizaciones de salud tengan un entrenamiento especial en los estilos de liderazgo adecuados para impactar en la reducción de estrés laboral y de esta manera incidir en la mejor atención y seguridad de los pacientes. (Peter, K. A., Hahn, S., Schols, J. M. G. A., & Halfens, R. J. G, 2020)

Para Luedi y colaboradores, se requiere como requisito fundamental, para la existencia de este "buen" liderazgo, alto grado de inteligencia emocional, sumado a las habilidades técnicas o duras como suelen llamarlas. El líder debe primero como lo plantea Dainel Goleman experto en inteligencia emocional, "dominar el juego interior" para luego aplicar los diferentes estilos de liderazgo que requiera de acuerdo a las circunstancias y la particularidad de sus colaboradores. (Luedi, 2022)

Para Bogue y colaboradores, a la par con los estilos de liderazgo, el burnout se debe impactar con otras medidas mas de tipo organizacional tales como la disminución de la carga laboral, optimizar el horario de trabajo para que no interfiera con la vida familiar, entornos de trabajo saludables con opción de realización de ejercicio, zonas de descanso y snacks saludables, posibilidad de acceder a temas de crecimiento personal, práctica de mindfulness, talleres de inteligencia emocional y de fortalecimiento de la resiliencia, programas de mentoring, coaching ejecutivo, acompañamiento de pares y acompañamiento psicológico, entre otras. (Bogue & Carter, 2022)

Otras medidas descritas por García, dentro del ejercicio del liderazgo, que son protectoras del burnout, son por ejemplo, fortalecer el vínculo con los demás miembros del equipo, en espacios extra laborales tales como retiros, convivencias, conferencias, fiestas institucionales, conferencias y similares, se plantea como otra de las medidas que afianzan y disminuyen el agotamiento laboral. Así mismo se menciona la importancia de incentivar en los colaboradores, el fortalecimiento de la inteligencia emocional y la resiliencia como factor individual que puede incidir en el hecho de desarrollar burnout.(N. García, 2022)

## **Conclusión**

Existe relación entre los estilos de liderazgo y el burnout. Aquellos estilos que promueven la escucha activa, la comunicación asertiva, la participación en la toma de decisiones organizacionales, la autonomía, el empoderamiento, la proactividad, el trabajo en equipo, entre otras habilidades blandas se consideran como protectores. Estos incluyen el liderazgo transformacional, compasivo, ejecutivo, empático y ético por mencionar algunos de los descritos. Todos estos, están encaminados a favorecer el crecimiento personal y profesional, generando más empatía con el balance vida laboral y personal, sentido de pertenencia y compromiso con el propósito de la organización.

Para impactar el burnout es fundamental que las organizaciones de salud capaciten a sus líderes en los estilos de liderazgo descritos y adicionalmente es necesario fortalecer factores como la inteligencia emocional y la resiliencia de los empleados y organizaciones con adecuadas garantías laborales.

## **Limitaciones**

En esta investigación no se incorporaron documentos de literatura gris o tesis doctorales, por lo que puede que exista información relevante que no se haya recopilado. La no inclusión de nombres concretos de burnout y liderazgo en las estrategias de búsqueda pudo dejar fuera otras publicaciones incluyendo ensayos clínicos aleatorizados de intervención donde se pudiera evidenciar la relación causa – efecto de las variables en estudio. Sin embargo, esto no afectó el logro del objetivo de esta revisión.

## **Conflicto de intereses**

No existe ningún conflicto de intereses. La autora declara que la investigación se realizó en ausencia de cualquier relación comercial o financiera que pudiera interpretarse como un potencial conflicto de interés.

## **Financiación**

El presente trabajo se financió con recursos propios.



## Referencias

- Aggestam, L. (2017). The Leadership Paradox in EU Foreign Policy. *JCMS*, 55(6), 1203-1220.
- Agudelo, C. et al. (2011). Prevalencia y factores psicosociales asociados al Síndrome de Burnout en médicos que laboran en instituciones de las ciudades de manizales y la virginia (colombia) 2011. *Archivos de Medicina (Col)*, 11(2), 91-100.
- Altamirano, J., Kline, M., Schwartz, R., Fassiotto, M., Maldonado, Y., & Weimer-Elder, B. (2022). The effect of a relationship-centered communication program on patient experience and provider wellness. *Patient Education and Counseling*, 105(7), 1988-1995. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2021.10.025>
- Armon, G., Shirom, A., Berliner, S., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). A prospective study of the association between obesity and burnout among apparently healthy men and women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 43-57. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.43>
- Bogue, R. J., & Carter, K. F. (2022). The nurse wellbeing self-assessment supports the model of leadership influence for health professional wellbeing. *Nursing Outlook*, 70(3), 478-486. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2022.02.001>
- Buelvas Argel, N. M. (2020). *Influencia del Burnout en el rol de liderazgo desempeñado por los médicos en el servicio de urgencias: Estudio de caso Tolusalud*.
- Buelvas Argel, Natalia. (2020). Influencia del Burnout en el rol de liderazgo desempeñado por los médicos en el servicio de urgencias: Estudio de caso Tolusalud. *Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia*, 26.
- Chacón, M. (2019, octubre). Síndrome de Burnout, el mal que afecta la salud de los médicos en Colombia. *Noticias de interés público*. <https://www.rcnradio.com/salud/sindrome-de-burnout-el-mal-que-afecta-lasalud-de-los-medicos-en-Colombia>
- Clari, M., Gonella, S., Gatti, P., Garzaro, G., Paleologo, M., Cortese, C. G., & Dimonte, V. (2022). Multi-level analysis of individual and work environment factors associated with nurses' perceived emotional exhaustion. *Applied Nursing Research*, 63, 151514. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151514>
- Collante, A. J., & Flores, M. V. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*.
- Contreras Torres, F., Espinal G., L., Pachón E., A. M., & González R., J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas*, 9(1), 65. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2013.0001.05>

Cruz Garcia, M. A. (2019). Fuentes de Información. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 8(15), 57-58. <https://doi.org/10.29057/icea.v8i15.4864>

De Diego-Cordero, R., Iglesias-Romo, M., Badanta, B., Lucchetti, G., & Vega-Escañó, J. (2022). Burnout and spirituality among nurses: A scoping review. *EXPLORE*, 18(5), 612-620. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2021.08.001>

Diario Oficial No. 40.368, del 6 de marzo de 1992. (1992). *Decreto 412 DE 1992*.

Dimou, F. M., Eckelbarger, D., & Riall, T. S. (2016). Surgeon Burnout: A Systematic Review. *Journal of the American College of Surgeons*, 222(6), 1230-1239. <https://doi.org/10.1016/j.jamcollsurg.2016.03.022>

Elbarazi, I., Loney, T., Yousef, S., & Elias, A. (2017). Prevalence of and factors associated with burnout among health care professionals in Arab countries: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 17(1), 491. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2319-8>

Elder, E. G., Johnston, A., Wallis, M., & Crilly, J. (2020). Work-based strategies/interventions to ameliorate stressors and foster coping for clinical staff working in emergency departments: A scoping review of the literature. *Australasian Emergency Care*, 23(3), 181-192. <https://doi.org/10.1016/j.auec.2020.02.002>

Faúndez, V. E. O., & Gil-Monte, P. R. (2009). *Análisis de las Principales Fortalezas y Debilidades del "Maslach Burnout Inventory" (MBI)*.

Fornós, I. (2022). *Programa de prevención e intervención del Burnour en equipos de emergencias*. 39.

García, N. (2022). *Revisión sistemática sobre el liderazgo y bienestar de los empleados*.

García, P. D. (2019). El método comparativo constante y sus potencialidades para el estudio de políticas educativas para la escuela secundaria en Latinoamérica. *2019*, 10(15), 27-43.

Giordano, F., Cipolla, A., & Ungar, M. (2022). Building resilience for healthcare professionals working in an Italian red zone during the COVID-19 outbreak: A pilot study. *Stress and Health*, 38(2), 234-248. <https://doi.org/10.1002/smi.3085>

Goleman, D., & Mayor, C. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.

Guastello, A. D., Brunson, J. C., Sambuco, N., Dale, L. P., Tracy, N. A., Allen, B. R., & Mathews, C. A. (2022). Predictors of professional burnout and fulfilment in a longitudinal analysis on nurses and healthcare workers in the COVID-19 pandemic. *Journal of Clinical Nursing*, jocn.16463. <https://doi.org/10.1111/jocn.16463>

Hamm, B., Pozuelo, L., & Brendel, R. (2022). General Hospital Agitation Management: Leadership Theory and Health Care Team Best Practices Using TeamSTEPPS. *Journal*

of the Academy of Consultation-Liaison Psychiatry, 63(3), 213-224. <https://doi.org/10.1016/j.jaclp.2021.10.007>

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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

Haugland, W. A., Crenshaw, J. T., & Gilder, R. E. (2023). Implementing a Resilience Bundle for Emergency Nurses: An Evidence-Based Practice Project. *Journal of Emergency Nursing*, 49(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2022.08.009>

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.

Huarcaya-Victoria, J., & Calle-González, R. (2021). Influencia del síndrome de burnout y características sociodemográficas en los niveles de depresión de médicos residentes de un hospital general. *Educación Médica*, 22, 142-146. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2020.01.006>

Juarez García, A. (2020). Síndrome de burnout en personal de salud durante la pandemia COVID-19: Un semáforo naranja en la salud mental. *Salud UIS*, 52(4). <https://doi.org/10.18273/revsal.v52n4-2020010>

Jyothindran, R., d'Etienne, J. P., Marcum, K., Ho, A. F., Robinson, R. D., Tijerina, A., Graca, C., Knowles, H. C., Zenarosa, N. R., & Wang, H. (2021). Association between burnout and wellness culture among emergency medicine providers. *Clinical and Experimental Emergency Medicine*, 8(1), 55-64. <https://doi.org/10.15441/ceem.20.074>

Kaschka, W. P., Korczak, D., & Broich, K. (2011). Burnout. *Deutsches Ärzteblatt International*. <https://doi.org/10.3238/arztebl.2011.0781>

Kunzler, A. M., Chmitorz, A., Röthke, N., Staginnus, M., Schäfer, S. K., Stoffers-Winterling, J., & Lieb, K. (2022). Interventions to foster resilience in nursing staff: A systematic review and meta-analyses of pre-pandemic evidence. *International Journal of Nursing Studies*, 134, 104312. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104312>

Lacy, B. E., & Chan, J. L. (2018). Physician Burnout: The Hidden Health Care Crisis. *Clinical Gastroenterology and Hepatology*, 16(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.cgh.2017.06.043>

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. <https://doi.org/10.1037/str0000043>

Luedi, M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 36(2), 229-235. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>

- Malik, H., & Annabi, C. A. (2022). The impact of mindfulness practice on physician burnout: A scoping review. *Frontiers in Psychology, 13*, 956651. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956651>
- Marisa Salanova, & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del psicólogo, 29*, 59-67.
- Mena, A. M., Erazo, P. A., Salazar, E. X., & Botero, J. C. (s. f.). *Relaciones entre el liderazgo y el síndrome de burnout. Un análisis bibliométrico.*
- Mena, A. M., Erazo, P. A., Salazar, E. X., & Botero, J. C. (2020). Relaciones entre el liderazgo y el síndrome de burnout. Un análisis bibliométrico. 2020.
- Mira, J. J., Cobos-Vargas, Á., Astier-Peña, M. P., Pérez-Pérez, P., Carrillo, I., Guilabert, M., Pérez-Jover, V., Fernández-Peris, C., Vicente-Ripoll, M. A., Silvestre-Busto, C., Lorenzo-Martínez, S., Martín-Delgado, J., Aibar, C., & Aranaz, J. (2021). Addressing Acute Stress among Professionals Caring for COVID-19 Patients: Lessons Learned during the First Outbreak in Spain (March–April 2020). *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(22), 12010. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212010>
- Moyo, E., Dzobo, M., Moyo, P., Murewanhema, G., Chitungo, I., & Dzinamarira, T. (2023). Burnout among healthcare workers during public health emergencies in sub-Saharan Africa: Contributing factors, effects, and prevention measures. *Human Factors in Healthcare, 3*, 100039. <https://doi.org/10.1016/j.hfh.2023.100039>
- Nikunlaakso, R., Selander, K., Oksanen, T., & Laitinen, J. (2022). Interventions to reduce the risk of mental health problems in health and social care workplaces: A scoping review. *Journal of Psychiatric Research, 152*, 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2022.06.004>
- Olson, K., Marchalik, D., Farley, H., Dean, S. M., Lawrence, E. C., Hamidi, M. S., Rowe, S., McCool, J. M., O'Donovan, C. A., Micek, M. A., & Stewart, M. T. (2019). Organizational strategies to reduce physician burnout and improve professional fulfillment. *Current Problems in Pediatric and Adolescent Health Care, 49*(12), 100664. <https://doi.org/10.1016/j.cppeds.2019.100664>
- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ooms, A., Heaton-Shrestha, C., Connor, S., McCawley, S., McShannon, J., Music, G., & Trainor, K. (2022). Enhancing the well-being of front-line healthcare professionals in high pressure clinical environments: A mixed-methods evaluative research project. *International Journal of Nursing Studies, 132*, 104257. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104257>
- Peralta Puentes, A., Rosero Torres, L. E., & Nevarado Malagón, J. (2022). La “moda del burnout” en el sector salud: Una revisión sistemática de la literatura. *Psicología desde el Caribe, 38*(01), 29-46. <https://doi.org/10.14482/psdc.38.1.158.723>

Peter, K. A., Hahn, S., Schols, J. M. G. A., & Halfens, R. J. G. (2020). Work-related stress among health professionals in Swiss acute care and rehabilitation hospitals—A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 29(15-16), 3064-3081. <https://doi.org/10.1111/jocn.15340>

Rizo, J. (2015). TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*, 131.

Rosen, B., Preisman, M., Read, H., Chaukos, D., Greenberg, R. A., Jeffs, L., Maunder, R., & Wiesenfeld, L. (2022). Resilience coaching for healthcare workers: Experiences of receiving collegial support during the COVID-19 pandemic. *General Hospital Psychiatry*, 75, 83-87. <https://doi.org/10.1016/j.genhosppsych.2022.02.003>

*Salud ocupacional: Los trabajadores de la salud*. (2022). <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/occupational-health--health-workers>

Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 101-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Sangal, R. B., Bray, A., Reid, E., Ulrich, A., Liebhardt, B., Venkatesh, A. K., & King, M. (2021). Leadership communication, stress, and burnout among frontline emergency department staff amid the COVID-19 pandemic: A mixed methods approach. *Healthcare*, 9(4), 100577. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2021.100577>

Sangal, R. B., Wrzesniewski, A., DiBenigno, J., Reid, E., Ulrich, A., Liebhardt, B., Bray, A., Yang, E., Eun, E., Venkatesh, A. K., & King, M. (2020). Work team identification associated with less stress and burnout among front-line emergency department staff amid the COVID-19 pandemic. *BMJ Leader*, leader-2020-000331. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000331>

Silamani, A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Escuela de Enfermería La Fe. Universitat de València*, 9(2).

Silva, J. A. M., Fernandes Agreli, H., Harrison, R., Peduzzi, M., Mininel, V. A., & Xyrichis, A. (2021). Collective leadership to improve professional practice, healthcare outcomes, and staff well-being. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD013850>

Stehman, C., Testo, Z., Gershaw, R., & Kellogg, A. (2019). Burnout, Drop Out, Suicide: Physician Loss in Emergency Medicine, Part I. *Western Journal of Emergency Medicine*, 20(3), 485-494. <https://doi.org/10.5811/westjem.2019.4.40970>

Stephany, A. M., Archuleta, P., Sharma, P., & Hull, S. K. (2023). Professional Coaching in Medicine and Health Care. *Clinics in Sports Medicine*, 42(2), 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.csm.2022.11.001>

Suárez Cadavid, E., Lemos, M., Ruiz González, E. P., & Krikorian, A. (2022). Relación entre empatía, compasión y Burnout en estudiantes de medicina, residentes y

profesionales médicos de Medellín. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 14(3), 59-72. <https://doi.org/10.22335/rlct.v14i3.1644>

Svenson, V. (2015). YNOUB, ROXANA, Cuestión de Método. Aportes para una metodología crítica. Universidad Nacional de México. México, DF., Cengage Learning Editores S.A., 2014. *Perspectivas Metodológicas*, 15(15), Article 15. <https://doi.org/10.18294/pm.2015.531>

Swensen, S. J., & Shanafelt, T. (2017). An Organizational Framework to Reduce Professional Burnout and Bring Back Joy in Practice. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 43(6), 308-313. <https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2017.01.007>

Torres, N. (2022). Relación entre el burnout y el liderazgo en trabajadores de la salud: Una revisión sistemática de literatura. *Artículo de investigación (Trabajo de Grado)*.

Torres-Landa, S., Moreno, K., Brasel, K. J., & Rogers, D. A. (2022). Identification of Leadership Behaviors that Impact General Surgery Junior Residents' Well-being: A Needs Assessment in a Single Academic Center. *Journal of Surgical Education*, 79(1), 86-93. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2021.07.017>

Tran, Y., Liao, H.-H., Yeh, E.-H., Ellis, L. A., Clay-Williams, R., & Braithwaite, J. (2021). Examining the pathways by which work–life balance influences safety culture among healthcare workers in Taiwan: Path analysis of data from a cross-sectional survey on patient safety culture among hospital staff. *BMJ Open*, 11(11), e054143. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054143>

Tsiga, E., Panagopoulou, E., & Montgomery, A. (2017). Examining the link between burnout and medical error: A checklist approach. *Burnout Research*, 6, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.002>

Vivas-Manrique, S. D., & Fonseca Muñoz, M. (2021). Síndrome de Burnout, de un fenómeno laboral a un diagnóstico médico. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 9(1), 5962. <https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.1.2019.5962>

Vivero, L., & Sánchez, B. (2018). *La investigación documental: Sus características y algunas herramientas. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. CUAED/Facultad de Arquitectura-UNAM.* [Académica]. La investigación documental. [http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod\\_resource/content/3/contenido/evaluacion/verdadero\\_falso/index.html](http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/3/contenido/evaluacion/verdadero_falso/index.html)

West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: Contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*, 283(6), 516-529. <https://doi.org/10.1111/joim.12752>

Ynoub, R. (2014). *Ynoub, R. C. Cuestión de método: Aportes para una metodología crítica.* Cengage learning, Distrito Federa—Google Search. [https://www.google.com/search?q=Ynoub%2C+R.+C.+Cuesti%C3%B3n+de+m%C3%A9todo%3A+Aportes+para+una+metodolog%C3%ADa+cr%C3%ADtica.+Cengage+learning%2C+Distrito+Federa&rlz=1C1ONGR\\_esCO1057CO1057&oq=Ynoub%2C+R.](https://www.google.com/search?q=Ynoub%2C+R.+C.+Cuesti%C3%B3n+de+m%C3%A9todo%3A+Aportes+para+una+metodolog%C3%ADa+cr%C3%ADtica.+Cengage+learning%2C+Distrito+Federa&rlz=1C1ONGR_esCO1057CO1057&oq=Ynoub%2C+R.)

+C.+Cuesti%C3%B3n+de+m%C3%A9todo%3A+Aportes+para+una+metodolog%C3%ADa+cr%C3%ADtica.+Cengage+learning%2C+Distrito+Federa&aqs=chrome..69i57j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8