

La soledad del líder desde la óptica del liderazgo: una revisión de alcance

The loneliness of the leader from the point of view of leadership: a scoping review

Omar Eduardo Garcia Osorio

<https://orcid.org/0009-0005-4055-0933>

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad CES

Especialización en liderazgo y habilidades organizacionales

Asesor Octavio Rangel Carrero

2024

RESUMEN

Antecedentes: Durante el año 2022 se ha evidenciado “cerca de 1.4 millones de búsquedas con la palabra: “ayuda, solo en el trabajo” y también se recuperan búsquedas como “8 formas de vencer la soledad en el trabajo”, o “como sentirse menos solo en el trabajo” (Sullivan & Bendell, 2023a)

Objetivo: Analizar la soledad de los líderes actuales y la forma como esta impacta a los mismos desde la óptica del liderazgo. **Metodología:** se realizó una revisión de alcance en las bases electrónicas de ScienceDirect, Scopus y PubMed publicados entre el año 2020 y 2024. Se encontraron 156 documentos, se removieron por duplicidad 65 documentos. Al aplicar los criterios de elegibilidad se excluyeron 62. Finalmente se seccionaron 18 artículos para la presente revisión. **Resultados:** La soledad en los estilos de liderazgo es una variable fundamental que es afectada por las características organizacionales y tiene una alta tendencia a estar marcada por las características propias del líder. La posibilidad de crear conflictos laborales hace que el líder se aislé como una forma de minimizarlos, afectando su propia salud y liderazgo según lo detallan los estudios que le dan un peso de más de un 66% a esta variable **Conclusión:** En un entorno desafiante como el actual donde priman los resultados, es necesario impactar los sentimientos de soledad en los líderes, que permita la interacción para mejorar la satisfacción y el cumplimiento de los retos organizacionales sin dejar a un lado que entre más alto se escale en la jerarquía organizacional, más tienden a aparecer los sentimientos de soledad en los líderes.

Palabras claves: soledad, liderazgo, inteligencia emocional.

ABSTRACT

Objective: To analyze the loneliness of current leaders and how it impacts them from the perspective of leadership. **Methodology:** a scoping review was conducted in the electronic

databases of ScienceDirect, Scopus and PubMed published between 2020 and 2024. A total of 156 papers were found, 65 papers were removed for duplicity. When applying the eligibility criteria, 62 were excluded. Finally, 18 articles were sectioned for the present review. **Results:** Loneliness in leadership styles is a fundamental variable that is affected by organizational characteristics and has a high tendency to be marked by the leader's own characteristics. The possibility of creating work conflicts causes the leader to isolate himself as a way of minimizing them, affecting his own health and leadership according to the studies that give a weight of more than 66% to this variable. **Conclusions:** In a challenging environment such as the current one where results are paramount, it is necessary to impact the feelings of loneliness in leaders, allowing interaction to improve satisfaction and the fulfillment of organizational challenges without leaving aside the fact that the higher one climbs in the organizational hierarchy, the more feelings of loneliness tend to appear in leaders.

Keywords: Loneliness, Leadership, emotional intelligence

La soledad del líder desde la óptica del liderazgo: una revisión de alcance

Estudios estiman que “una de cada cinco personas a lo largo de su experiencia laboral experimentan algún tipo de soledad” (Cacioppo & Patrick, 2009) así como otros estudios han ahondado en las consecuencias negativas que tiene la soledad en los empleados como lo son” el bajo desempeño” (L. W. Lam & Lau, 2012) “la reducción de ingresos y la creatividad” (F. Yang & Wen, 2021a)

El término de soledad es definido como “un tipo de estado emocional derivado de unas relaciones sociales insuficientes o insatisfactorias” (Cacioppo & Patrick, 2009) lo que a su vez comienza a dar pautas sobre aquellos comportamientos del líder, su forma de afrontar las situaciones y el papel que ejerce dentro del liderazgo de sus equipos de trabajo al interior de las organizaciones.

Las actuales organizaciones están permeadas por la forma como los directivos gestionan y administran sus equipos de trabajo bajo la óptica de diferentes estilos de liderazgo, los cuales han sido ampliamente estudiados, clasificando las formas de liderar que van desde un “liderazgo estratégico” (Boal & Hooijberg, 2000a) hasta “el liderazgo adaptativo” (Heifetz & Laurie, 1997)

La suma de los elementos expuestos deben pasar por el tamiz de la inteligencia emocional del líder, quién debe saber que es necesario “reconocer los sentimientos propios y ajenos, motivarse y manejar sus emociones de manera adecuada, y los efectos en su comportamiento en relación con los demás” (Duque Ceballos et al., 2017).

Es aquí, cuando en la actualidad entramos en el ámbito del manejo de las emociones por parte del líder, las cuales están cobijadas dentro del concepto de inteligencia emocional, con el

cual aparece por primera vez el concepto de soledad en el trabajo, “asociada con la distancia objetiva física de los demás o con la experiencia percibida de distancia con los otros” (D’Oliveira & Persico, 2023) y con las “interacciones casuales y amistades que se dan con sus colegas” (D’Oliveira & Persico, 2023) al igual que al proceso mediante el cual el líder no comparte, no interactúa o no tiene relaciones adecuadas con las demás personas de la Organización.

Partiendo de este hecho, “estudios han demostrado la estrecha relación que existe entre la soledad y el clima organizacional y como esta afecta diferentes aspectos de la organización” (Samimi et al., 2022)

Por consiguiente, esta revisión pretende resolver la pregunta: cómo la soledad del líder afecta el liderazgo de los equipos de trabajo y analizar la soledad de los líderes actuales y la forma como esta impacta a los mismos desde la óptica del liderazgo.

MÉTODOS

Protocolo y registro

Se realizó una revisión de alcance siguiendo un protocolo no publicado y definido a priori. El informe de este estudio se adhiere a las recomendaciones de la declaración PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018)

Criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad para los documentos incluidos fueron los siguientes: 1. Tipos de participantes: organizaciones 2 Conceptos: los documentos deben utilizar al menos uno de los conceptos de interés, a saber, Soledad, Organizaciones, liderazgo 3. Contexto: soledad y estilos

de liderazgo en las organizaciones 4. Tipos de fuentes de evidencia: estudios originales, revisiones, o resúmenes.

Fuentes de información

Las fuentes de información para este estudio incluyeron ScienceDirect, Scopus y PubMed documentos de interés no asociados a la búsqueda, realizando revisión de las referencias y citas de los documentos incluidos. La última búsqueda se realizó el 11 de abril de 2024.

Para identificar documentos potencialmente elegibles, la estrategia se centró en la búsqueda en los criterios de elegibilidad para la inclusión relacionados con los conceptos de interés y el contexto (criterios 2 y 3). Definimos una estrategia de búsqueda para cada elemento:

1. Article title, Abstract, Keywords, Pais (leader OR Leadership OR management) AND (loneliness) AND (emotional intelligence). Se realizó una revisión exploratoria la cual tuvo como objetivo el análisis y síntesis de la literatura producida en cuanto al análisis de la soledad en los estilos de liderazgo para lo cual se utilizaron términos de búsqueda en inglés y español como Loneliness, Managment, Leadership, emotional intelligence, Las ecuaciones de búsqueda se construyeron finalmente con las palabras leadership AND lonelines AND emotional intelligence, empleando el booleano AND. Las fuentes de información utilizadas fueron ScienceDirect, Scopus y PubMed.

Se incluyeron artículos publicados entre el 2020 y 2024, en los idiomas inglés y español. Además, se consideró que fueran artículos originales, en donde analizaran o trataran temas de liderazgo y soledad limitado a ciencias sociales y a bussiness, managment y accounting , ya que

se estaba analizando en general, es decir en las organizaciones y no en un nicho de industria específico. Los artículos fueron sistematizados en una matriz de Microsoft Excel en la cual se sintetizó: base de datos, título, autor, año de publicación, país, y se realizó clasificación de acuerdo al framework seleccionado y teniendo en cuenta que la última búsqueda se realizó el 31 de marzo de 2024.

Selección de evidencia

Un revisor verificó el cumplimiento de los criterios de elegibilidad, primero se realizó tamizaje de título, los que no cumplían se retiraron, a continuación, se revisaron los resúmenes, se hizo revisión final de los documentos seleccionados para definir su inclusión. Se leyó el resumen y el texto en su totalidad para los documentos elegibles con el fin de confirmar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad. El revisor extrajo los datos y los elementos de datos extraídos fueron: primer autor, año de publicación, país título/resumen, tipo de artículo

El autor realizó la lectura de títulos y resúmenes, para aplicar los criterios de inclusión y de exclusión. Las discrepancias se resolvieron por remisión a un tercero.

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 los cuales son de acceso libre.

Síntesis de los resultados

Con base en la lectura de los estudios individuales, estos fueron clasificados y analizados según las características, para tal fin se tomó como marco de referencia “el modelo de promoción

de salud del liderazgo” (Yao et al., 2021), el cual fue seleccionado como marco principal para agrupar, comparar y contrastar las situaciones que se dan entre soledad y liderazgo en las organizaciones.

Dentro de los análisis de las posibilidades del marco de referencia también fue contemplada la de usar el modelo de “competencias para la equidad centrada en el liderazgo” (S. P. Fernandez & Corbie-Smith, 2021), sin embargo este no fue utilizado debido a que integraba otros sistemas de comunidad como stakeholders, equidad e inclusión, lo que hacía alejarse del objeto de estudio y de la respuesta a la pregunta.

Las variables extraídas de los estudios que finalmente se seleccionaron se compararon y reagruparon en las siete variables incluidas en el modelo de promoción de salud del liderazgo. y estas a su vez se dividió por subcategorías, descritas así:

Características organizacionales: actitudes, comportamientos de control, cultura, clima, una segunda varia entendida como características individuales que incluían promoción salud del empleado, hábitos saludables, consciencia de la salud del líder, valor de la salud del líder, la tercera a analizar es el liderazgo, clasificándolo como so existe, no existe. La cuarta variable es el nivel de liderazgo: características propias, proactivo, distante. La quinta variable a analizar es la demanda del trabajo: autonomía, de acuerdo al contexto, seguridad, bajo presión estrés. La sexta variable es lo que se denomina el bienestar laboral: conflictos interpersonales, irritación, proactivo, inestabilidad. Por último, la séptima variable es la actitud laboral: Burnout, de acuerdo al contexto, comprometido, afectivo

RESULTADOS

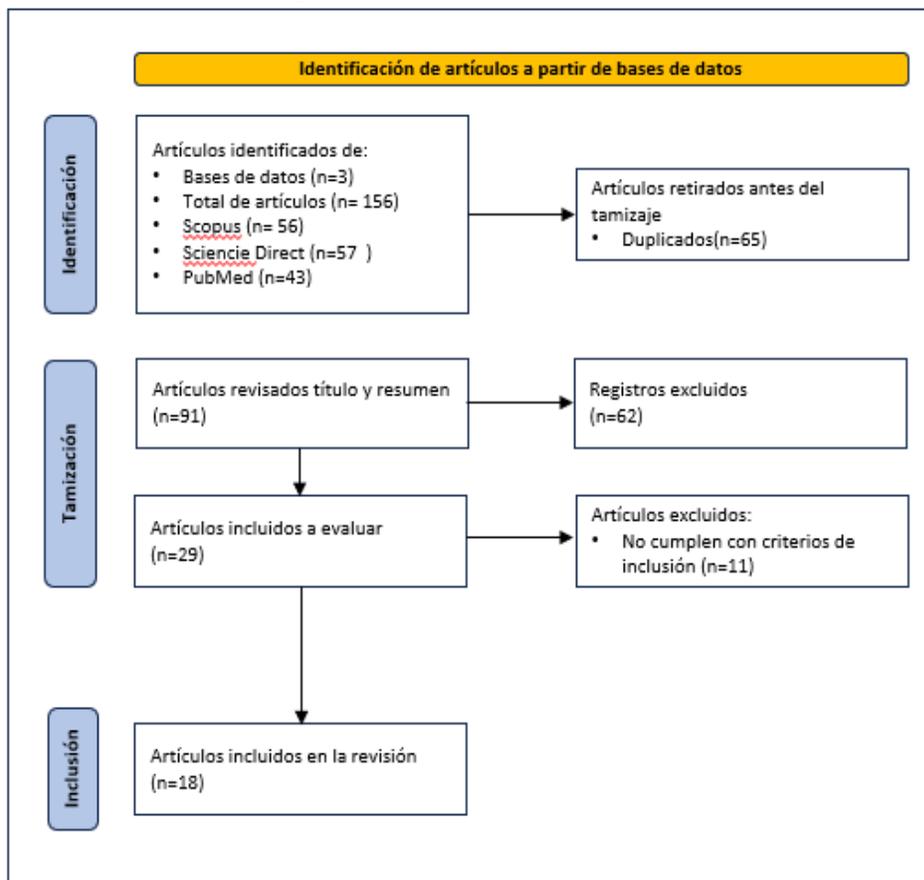
Selección de la evidencia de investigación.

Se encontraron 156 resultados combinados en la búsqueda, apoyada en las bases de datos Scopus (n=56), PubMed (n=43) y ScienceDirect (n=57). De los cuales se removieron 65 duplicados. Posteriormente a 91 documentos se les realizó una depuración basándose en la lectura del título y el resumen, para los cuales se excluyeron 62.

Luego de cumplir con los criterios de elegibilidad quedaron 29 y posteriormente al revisar los criterios de inclusión finalmente quedan 18 documentos que se incluyeron en la presente revisión utilizando el *checklist* PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018)

Figura 1

Selección de artículos a partir de bases de datos



Nota: Elaboración propia

Tabla 1
Descripción de los artículos incluidos en el análisis

Autores	Año	País	Tipo estudio
Bachman, Julia;Henry, Rachel;Jackson, Corai, Mitchell, Tyree,Crocco, Oliver S.	2023	Estados Unidos	Analisis Exploratorio
Claudia Alejandra Muriel Quintanilla, Julio García del Junco, Elena Ibáñez Valero	2022	Chile	Revision documental
Diane M. Sullivan,y, Bari L. Bendell	2023	Estados Unidos	Revision documental
Fu Yang , Deping Wen	2021	China	Exploratorio
Hongling Yang, Zhibin Lin, Xiao Chen, Jian Peng	2023	Japon	Analisis Exploratorio
Jiaying Jin and Hiroshi Ikeda	2024	Japon	Analisis comparativo
Joshua P. Starr	2020	Estados Unidos	Revision documental
Kappal, Rishi Mishra, Dharmesh K.K.	2024	India	Analisis comparativo
Lam, Hodar ; Giessner, Steffen R.b;Shemla, Meirc;Werner, Mirjam D.b	2024	Hong Kong	Revision documental
Leila Lotfi Dehkharghani, Justin Paul	2024	Australia	Revision documental
Liliana Gil-Díaz, Germán Martínez-Prats,Carlos Alberto Rodríguez-Garza	2022	Mexico	Revision documental
Magalhães, Carla Marisa,Machado, Carolina Feliciano	2022	Portugal	Analisis comparativo
Ong wie Jee	2022	China	Analisis comparativo
Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail , Naoum Mylonas, Adamantia Pateli	2022	Grecia	Analisis Exploratorio
Sebastian Van Doorna, Mariano L.M. Heydenb, Marko Reimer	2023	Australia	Revision documental
Thomas, Benjamin J	2024	Estados Unidos	Analisis comparativo
Xiao Chen, Jian Peng, Xue Lei & Yanchun Zou	2020	China	Analisis Exploratorio
Yang fu; Wen deping	2023	China	Analisis comparativo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Frecuencias de año

Año	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2020	2	11.1 %	11.1 %
2021	1	5.6 %	16.7 %
2022	5	27.8 %	44.4 %
2023	5	27.8 %	72.2 %
2024	5	27.8 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

Frecuencias de país

País	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Australia	2	11.1 %	11.1 %
Chile	1	5.6 %	16.7 %
China	4	22.2 %	38.9 %
Estados Unidos	4	22.2 %	61.1 %
Grecia	1	5.6 %	66.7 %
Hong Kong	1	5.6 %	72.2 %
India	1	5.6 %	77.8 %
Japón	2	11.1 %	88.9 %
México	1	5.6 %	94.4 %
Portugal	1	5.6 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 4

Frecuencias de tipo de estudio

Tipo estudio	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Análisis Exploratorio	4	22.2 %	22.2 %
Análisis comparativo	6	33.3 %	55.6 %

Tipo estudio	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Exploratorio	1	5.6 %	61.1 %
Revisión documental	7	38.9 %	100.0 %

Fuente: elaboración propia

Autores	Año	País
Lam, Hodar ; Giessner, Steffen R.b;Shemla, Meirc;Werner, Mirjam D.b	2024	Hong Kong
Kappal, Rishi Mishra, Dharmesh K.K.	2024	India
Jiaying Jin and Hiroshi Ikeda	2024	Japon
Leila Lotfi Dehkharghani, Justin Paul	2024	Australia
Thomas, Benjamin J	2024	Estados Unidos
Hongling Yang, Zhibin Lin, Xiao Chen, Jian Peng	2023	Japon
Yang fu; Wen deping	2023	China
Diane M. Sullivana,y, Bari L. Bendell	2023	Estados Unidos
Sebastiaan Van Doorna, Mariano L.M. Heydenb, Marko Reimer	2023	Australia
Bachman, Julia;Henry, Rachel;Jackson, Corai, Mitchell, Tyree,Crocco, Oliver S.	2023	Estados Unidos
Magalhães, Carla Marisa,Machado, Carolina Feliciano	2022	Portugal
Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail , Naoum Mylonas, Adamantia Pateli	2022	Grecia
Liliana Gil-Díaz, Germán Martínez-Prats,Carlos Alberto Rodríguez-Garza	2022	Mexico
Claudia Alejandra Muriel Quintanilla, Julio García del Junco, Elena Ibáñez Valero	2022	Chile
Ong wie Jee	2022	China

Fu Yang , Deping Wen	2021	China
Joshua P. Starr	2020	Estados Unidos
Xiao Chen, Jian Peng, Xue Lei & Yanchun Zou	2020	China

Fuente: elaboración propia

Para la presente revisión exploratoria se encontró que los países en los cuales se realizaron mayor cantidad de investigaciones fueron Estados Unidos y China con un 22.2% respectivamente, seguido de Australia y Japón cada uno con un 11.1% y finalmente fueron seguidos de 6 países cada uno con el 5.6%. En relación con los años en los cuales se realizaron las investigaciones fueron los años 2022, 2023 y 2024 representando el 83.4% de la producción mientras que el año 2021 fue el que menos producción registro al ubicarse en el 5,6%. En relación con el tipo de investigación efectuada en el análisis se encontró que el 38.8% son de revisión documental, mientras que el 33.3% son de análisis comparativo y por último el 27.7% corresponde a documentos de análisis exploratorio

Síntesis de resultados

Tabla 5

Marco de referencia de artículos

Características Organizacionales	Características Individuales	Liderazgo	Nivel de liderazgo	Demandas del trabajo	Bienestar laboral	Actitud laboral
Comportamientos de control	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	Autonomía	Proactivo	De acuerdo al contexto
Comportamientos de control	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	Autonomía	Conflictos interpersonales	De acuerdo al contexto
Cultura	Consciencia de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	De acuerdo al contexto
Cultura	Consciencia de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	De acuerdo al contexto
Cultura	Consciencia de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	De acuerdo al contexto
Comportamientos de control	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Irritación	De acuerdo al contexto
Comportamientos de control	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Proactivo	De acuerdo al contexto
Comportamientos de control	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Proactivo	Burnout
Comportamientos de control	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Proactivo	Burnout
Cultura	Consciencia de la salud del líder	Existe/No Existe	Distante	De acuerdo al contexto	Proactivo	De acuerdo al contexto
Comportamientos de control	Consciencia de la salud del líder	Existe/No Existe	Distante	De acuerdo al contexto	Proactivo	De acuerdo al contexto
Actitudes	Consciencia de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Proactivo	De acuerdo al contexto
Cultura	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Proactivo	De acuerdo al contexto	Proactivo	De acuerdo al contexto
Cultura	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	Burnout
Cultura	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	Burnout

Cultura	Consciencia de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	De acuerdo al contexto
Actitudes	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	De acuerdo al contexto
Actitudes	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	De acuerdo al contexto
Actitudes	Valor de la salud del líder	Existe/No Existe	Características propias	De acuerdo al contexto	Conflictos interpersonales	De acuerdo al contexto

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis de los artículos dentro del marco de referencia el modelo de promoción de salud del liderazgo se encuentra en todos ellos si existe el liderazgo como una variable fundamental que es afectada ya sea por las características organizacionales o individuales y que a su vez tiene una alta tendencia a estar marcada por las características propias del líder.

Tabla 6
Frecuencias de Características Organizacionales

Características Organizacionales	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Actitudes	4	22.2 %	22.2 %
Comportamientos de control	6	33.3 %	55.6 %
Cultura	8	44.4 %	100.0 %

Al analizar las frecuencias de características organizacionales es evidente que la cultura de la organización influye en la forma como se abordan las situaciones, al darle un peso del 44%, seguido por comportamientos de control con un 33%, entendidos estos como aquellos usados por los líderes para garantizar la realización de las labores

Tabla 7

Frecuencias de Características Individuales

Características Individuales	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Consciencia de la salud del líder	7	38.9 %	38.9 %
Valor de la salud del líder	11	61.1 %	100.0 %

En relación con las características individuales es la salud del líder la que pesa mas con un 61% seguido por la consciencia de la salud del líder con un 38.9%. Esto evidencia que los líderes en las organizaciones le dan mas valor a la salud del líder, sobre la consciencia, es decir hay una sobrevaloración de su importancia, pero los líderes aún no han hecho consciencia real de su importancia.

Tabla 8

Frecuencias de Nivel de liderazgo

Nivel de liderazgo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Características propias	15	83.3 %	83.3 %
Distante	2	11.1 %	94.4 %
Proactivo	1	5.6 %	100.0 %

En la tabla de frecuencias de nivel de liderazgo son las características propias del líder con un 83.3% las que determinan como la soledad entrará a afectar sus comportamientos, mientras que solo el 11% ratificarían sus sentimientos de soledad con el nivel distante.

Tabla 9

Frecuencias de Demandas del trabajo

Demandas del trabajo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Autonomía	1	5.6 %	5.6 %
De acuerdo con el contexto	17	94.4 %	100.0 %

En las demandas del trabajo, las que son de acuerdo con el contexto las que priman con un 94,4%, dejando a un lado la autonomía con tan solo un 5,6%

Tabla 10

Frecuencias de Bienestar laboral

Bienestar laboral	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Conflictos interpersonales	10	55.6 %	55.6 %
Irritación	1	5.6 %	61.1 %

Cuando se habla del bienestar laboral, son los conflictos laborales con un 55,6% los que tienen a generar en los líderes mayores sentimientos de soledad, seguido por la proactividad con un 38,9% y en menor medida la irritación con tan solo un 5,6%

Tabla 11

Frecuencias de liderazgo

Liderazgo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Existe	18	100.0 %	100.0 %

En la tabla de frecuencias de liderazgo todos los autores concuerdan que si existe un liderazgo determinante a la hora de realizar las labores o actividades en las cuales se desempeñan

Tabla 12

Frecuencias de actitud laboral

Actitud laboral	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Burnout	4	22.2 %	22.2 %
De acuerdo con el contexto	14	77.8 %	100.0 %

En la tabla de frecuencias de actitud laboral se evidencia que los líderes la asumen de acuerdo con el contexto organizacional con un 77.8% seguido por el burnout con un 4%

Resultados de las investigaciones individuales – Evidencia

Para Rishi Kappal et al. (Kappal & Mishra, 2024) la soledad del líder existe y radica en que estos al inicio de sus labores son excluido por parte de los equipos, quienes a su vez no se acercan a ellos y por lo tanto se incrementa el sentimiento de soledad, mientras el líder a través del uso de sus recurso personales comienza a crear redes informales que le permitan acoplarse e incrementar sus niveles de aprendizaje organizacional, pero a su vez mina su capacidad para poder adelantar la gestión de los equipos afectando el rol del liderazgo.

Por su parte Wei Jee Ong (Ong, 2022) los lideres de las organizaciones están en una lucha constante por “gestionar las relaciones con sus subordinados y sienten que es difícil conseguir apoyo, comprensión o relaciones genuinas” (Ong, 2022) lo que en consecuencia genera un efecto de soledad que parte de un establecimiento de relaciones deficitarias y que a su vez denomina como un alto costo de ocupar el rol de líder definiéndolo como que se “está solo en la cima” (Ong, 2022) obteniendo como resultado organizacional unos pobres resultados tanto en los objetivos claves, el compromiso de los equipos y su desempeño. Es de anotar que el autor

hace un especial énfasis en que esta soledad es más común en las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo que en los hombres.

Diane M. Sullivan, et al. (Sullivan & Bendell, 2023b) en su investigación confirma dicha existe en los líderes, pero va mas allá al llevarla a que los lideres transmiten ese sentimiento al resto de la organización afectando la salud de los equipos, generando altos niveles de ausentismo y catalogándolo como una incapacidad que genera “miles de millones de dólares al año en pérdida de productividad” debido a que “hay una mayor desconfianza interpersonal y cinismo, menor creatividad y compromiso, mayor insatisfacción laboral y comportamiento laboral desviado, menor compromiso organizacional y mayor ausentismo e intenciones de rotación” (Sullivan & Bendell, 2023b) por parte de los miembros de los equipos de trabajo. Así mismo, evidencia que esa soledad se incrementa a medida que se asciende en la estructura organizacional.

Hodar Lam, et al. (H. Lam et al., 2024) al igual que Liliana Gil-Díaz, et al. (Gil-Díaz et al., 2022) Leila Lotfi Dehkharghani , et al. (Lotfi Dehkharghani et al., 2023) y Jiaying Jin, et al. (Jin & Ikeda, 2023) generan una correlación directa entre la soledad y la capacidad propia del líder para gestionar sus procesos comunicacionales especialmente en la transición de carrera a nuevos roles, con especial énfasis en aquellos de alto nivel, instando a crear nuevas capacidades para desarrollar dichos procesos que permitan aumentar la productividad, y la eficiencia a través del diálogo y la inclusión. Por último muestran que “las interacciones negativas con líderes o compañeros de trabajo son las culpables de los sentimientos de soledad que se sufren en el trabajo” (Jin & Ikeda, 2023)

Fu Yang , et al. (F. Yang & Wen, 2021b) centran su investigación en como la soledad del lider puede ser combatida a través del sentido del humor como una forma de mejorar los niveles de interrelación y disminuir el aislamiento.

Xiao Chen, et al. (Chen et al., 2021) indica que la soledad del líder en el lugar de trabajo está relacionada directamente con la rotación debido a los efectos de confianza que esto genera por la carencia de recursos útiles y el menor conocimiento de los equipos por causa de la falta de relacionamiento.

La soledad en los líderes para Yang fu, et al. (Nie et al., 2023) se basa en resumen en un comportamiento territorial y una cognición egoístas de líder quien prefiere tomar las decisiones sin consultar con los demás.

Magalhães Carla, et al. (Magalhães et al., 2022) asegura en su estudio que el 52% de los directores ejecutivos “a menudo se sienten solos debido a que no siempre hay alguien que responda a las necesidades de los líderes, lo que puede generar soledad” así como la sensación de que los demás pueden acceder a los recursos que otorga el poder, generando una actitud de aislamiento y por lo tanto de soledad

Bachman Julia, et al. (Bachman et al., 2023) Starr Joshua (Starr, 2020) Quintanilla Claudia (Muriel Quintanilla et al., 2022) asocian el sentimiento de soledad en los líderes a la alta demanda y exigencia que conlleva el cargo a desempeñar y esto a su vez genera como resultado un comportamiento dispar en el contexto social y en la motivación de cómo se realiza el trabajo.

Van Doorn Sebastiaan, et al. (Van Doorn et al., 2023) en su estudio asocia la soledad en el liderazgo con sus acontecimientos de vida tantos personales y laborales invitando a que estos no se vean de una forma aislada sino a comprender la identidad y el sistema de creencias como una visión holística que da respuesta a la aparición de la soledad en los líderes

Kloutsiniotis, Panagiotis, et al. (Kloutsiniotis et al., 2022) y Thomas, Benjamín J. et al. (Thomas, 2024) consideran que la soledad en el lugar de trabajo se da a todos los niveles que es esta es percibida como un “sentimiento doloroso que surge situacionalmente por la falta de relaciones sociales deseadas en un entorno laboral” (Kloutsiniotis et al., 2022) lo que a su vez detona sentimientos de incapacidad y de no ser bienvenidos en el nuevo grupo laboral, con la consecuencia en la afectación de la autoestima y de la autoeficacia.

Yang, Hongling, et al. (H. Yang et al., 2023) en su estudio indica que la soledad en el lugar de trabajo es perjudicial para las actitudes teniendo como resultado de la interacción una baja satisfacción laboral, bajo desempeño tanto laboral como creativo y un bajo comportamiento de ciudadanía organizacional que en resumen lleva a los líderes a la holgazanería cibernética como una forma de evadir dicha soledad

Es importante resaltar que solo Diane M. Sullivan, Bari L. Bendell (Sullivan & Bendell, 2023b) hacen una relación directa de la soledad con el coaching ejecutivo, como una forma de experimentar beneficios a raíz del apoyo social que brindan los coaches.

DISCUSIÓN

La soledad en los estilos de liderazgo se da principalmente en aquellas personas que realmente asumen un estilo de liderazgo al interior de las organizaciones al encontrar que en se hace una relación directa entre soledad y niveles de liderazgo, describiendo los niveles de comunicación “como un instrumento o herramienta que pueden gestionar los líderes para mejorar sus organizaciones” (Gil-Díaz et al., 2022) en lo que tiene que ver con la consecución de los objetivos estratégicos.

Por su parte se evidencia que existe una relación entre soledad y silencio de los empleados que hacen parte de una cultura organizacional en la cual “los líderes están buscando un equilibrio entre los costos y los beneficios” (An & Bramble, 2018) de dicho silencio, y que a su vez esta permeado por la posibilidad de obtener algo a cambio.

Lo anterior se da hasta el punto que algunos líderes utilizan el aislamiento social como una forma de presionar a sus superiores para que comiencen a preocuparse por su bienestar, “tendiendo a disminuir su esfuerzo debido a la tensión psicológica” (Erkutlu & Chafra, 2019)

Las altas cargas laborales de los líderes, que tienen que entregar resultados que aporten a los objetivos organizacionales, sumado a otros frentes de trabajo como disminuir la rotación, incrementar los niveles de confianza y compromiso organizacional, hace que sea de vital importancia combatir los sentimientos de soledad de los líderes ya que en últimas, “abordar la soledad en el lugar de trabajo ofrece un valor sinérgico positivo relacionado con otras áreas de enfoque gerencial que, en última instancia, puede mejorar el desempeño de los empleados, el equipo y la empresa” (Sullivan & Bendell, 2023b)

A estas alturas, es importante resaltar que los líderes de las organizaciones no son inmunes a los sentimientos de soledad en el lugar de trabajo y que esta a su vez trae altos costos organizacionales encontrando que hay una relación directa entre “la soledad del líder y el menor

compromiso laboral y menores comportamientos de ayuda, es decir, brindar a los subordinados menos ayuda en el trabajo” (Sullivan & Bendell, 2023b)

Otro de los aspectos que la soledad impacta directamente en los líderes es la capacidad de toma de decisiones, la cual hace parte de los 3 grupos de competencia de un líder, “definidas como las a) estratégicas, b) Intratégicas y c) las de eficacia personal” (Flores Marin & Vanoni, 2016) y que se ve afectada, por una posible reducción en la capacidad de este para ver estratégicamente la situación, tomando en consideración diferentes puntos de vista que ayuden a tomar las diferentes decisiones en los lugares indicados de tiempo, modo y lugar.

Es en este punto, cuando el líder comienza a tomar decisiones de forma autocrática, centrada solo en su pasado y en la forma como funcionaron las cosas anteriormente y la soledad comienza a afectar las competencias de eficacia personal que son en últimas las que le permiten llevar a la “práctica una conexión eficaz del individuo y su entorno, manteniendo el equilibrio, el desarrollo personal y el vínculo activo realista y vivificante con el medio, midiendo la capacidad de autodirección, necesarias para guiar a otras personas (Guerrero & Clavero, 2004)

La soledad podría estar impactando los diferentes factores personales del individuo al igual que aquellos en los cuales interviene en el entorno profesional a la hora de hacer sus diferentes contribuciones organizacionales

Como era de esperarse, en los estudios analizados, la soledad laboral vista de forma individual puede afectar la salud general de las organizaciones a través de un menor rendimiento laboral de los empleados. “Las ramificaciones organizacionales incluyen una mayor desconfianza interpersonal y cinismo, menor creatividad y compromiso, mayor insatisfacción laboral y comportamiento laboral desviado, menor compromiso organizacional y mayor ausentismo e intenciones de rotación” (Sullivan & Bendell, 2023b)

Los estilos de liderazgo que en su mayoría buscan empoderar a los empleados para que hagan las cosas, comienzan a reducirse cuando hay una gran distancia de poder la cual a su vez juega un papel en el aislamiento ejecutivo permitiendo que aparezca una brecha de autoridad dentro de los diferentes roles de la organización, motivando a que sea la soledad de los líderes “la razón por la cual los miembros del equipo reducen la toma de riesgos y los errores.”(Kappal & Mishra, 2024) viendo estos últimos como elemento fundamental del aprendizaje.

La soledad en los estilos de liderazgo podría estar afectando la capacidad del líder dentro de los estilos de liderazgo, específicamente en lo que tiene que ver con sus capacidades de “organización del trabajo en entornos de procesos, gestión en torno a los equipos de trabajo, énfasis en la competencia de las personas más que en la especialización de la labor, redefinición de los mecanismos de control y el libre flujo de información a través de redes abiertas” (Rastrollo Horrillo & Castillo Clavero, 2004) debido a que entre más se escale en los peldaños de la organización es más probable que se reduzca la oportunidad de compartir con pares dentro de la misma.

Numerosos estudios han hecho eco de las relaciones “entre la personalidad y el liderazgo, dando a conocer diversos factores entre ellos el de la extroversión” (Watson & Clark, 1997), el cual está ampliamente ligado y en contravía con la soledad, ya que este factor básicamente muestra como el ser una persona sociable, que busca estar activo y con nuevas emociones, permite movilizar y apalancar los resultados de los equipos de trabajo.

Es de anotar que en diferentes contextos los líderes cuando emergen o cuando son nombrados depende de la influencia que estos comienzan a ejercer en el medio que los rodea y en su “capacidad de guiar las actividades de sus seguidores a la consecución de los resultados organizacionales” (Acuña et al., 2018) razón que hace evidente que cuando el líder comienza a

aislarse, a mostrar signos de soledad o asilamiento, comienza a mimarse dicho efecto de relacionamiento y por lo tanto comienzan a dificultarse las interacciones necesarias para alcanzar resultados.

En relación con el contexto organizacional se evidencia que en la actualidad son mínimas las iniciativas que se hacen para que los líderes tomen consciencia del tema de la soledad y como pueden llegar a combatir el aislamiento como fuente potencial de disminución de los resultados y que se hace necesario disminuir las distancias del poder como una forma de mejorar los procesos de relacionamientos y aprendizaje.

Dicho proceso de aprendizaje se hace directamente a través de la interacción como lo indican quienes manifiestan que este sólo se puede dar a través de la “gestión del contexto organizacional que influye en la iniciativa distribuida entre líderes y equipos de trabajo y la cooperación mutua que se basa en los atributos de disciplina, extensión confianza y apoyo” (Boal & Hooijberg, 2000b) y que evidentemente en un contexto de soledad y asilamiento, estos no se podrán dar.

Cuando se analiza la soledad en el liderazgo pero en otros marcos ya no en organizaciones, sino por ejemplo en salud, se encuentra una menor muestra de aparición de la soledad, debido al tipo de interacciones que se encuentran en los hospitales, donde el factor de entrenamiento, relacionamiento, consultas permanentes de posibles alternativas de tratamiento, hacen que los sentimientos de soledad no sean tan frecuentes “ya que hay un alto tiempo dedicado a enseñar y a capacitar” (Specchia et al., 2021), es decir a interrelacionarse.

Así mismo la soledad en los equipos de salud se evidencia en una menor aparición ya que la alta interrelación con los pacientes, hace que este aspecto se tienda a disminuir por las altas exigencias de relacionamiento que se dan entre profesional de la salud y paciente, lo cual a su

vez genera otro tipo de situaciones o problemáticas que para esta revisión no son del caso, pero que también han sido ampliamente estudiadas en el sector salud y es como el liderazgo impacta en dichos equipos y en la salud mental de los colaboradores.

Tras todo lo anterior, aquí el llamado es para los responsables de los equipos de talento humano dentro de las organizaciones, para que estos asuman un papel responsable en la ayuda de la creación de redes sociales, no vista desde la óptica del softwares, sino vista desde la óptica de las conexiones que se generan al interior de las compañías, para que de esta manera los nuevos líderes o quienes ya van en el camino de ascenso puedan construirlas, fortalecerlas y nutrirlas levantando una “barreara protectora contra la soledad”. (Cacioppo et al., 2009)

Finalmente, para los autores en el estudio es claro que si los sentimientos de soledad en el trabajo no se abordan eficazmente podrían provocar un impacto directo en la salud de los líderes, lo cual se podría llegar a traducir en agotamiento emocional, depresión, deterioro del bienestar, y síntomas físicos, como baja calidad del sueño y presión arterial alta, es decir en últimas “reconocer el poder pernicioso de la soledad en el lugar de trabajo tanto sobre los empleados más solitarios como sobre sus organizaciones” (Ozcelik & Barsade, 2018)

Es importante aclarar que se hace necesario la realización de más investigaciones sobre la interpretación y el análisis de la soledad en los líderes y de los equipos con respecto a las habilidades de aprendizaje y liderazgo. La soledad en el liderazgo tiene potencial para convertirse en una investigación principal que estudie las redes que se generan por parte del líder al tener estos sentimientos y las formas como aborda los diferentes retos al estar inmerso en ella.

En caso de haberse generado conflictos de interés, o situaciones que no dejan seguir con la investigación, no se corrió ningún tipo de riesgo, dado a que es una revisión documental.

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, al igual que generar falsos positivos lo que conlleva a que se puedan haber dejado por fuera documentos para el análisis. La no inclusión de otros conceptos en las estrategias de búsqueda también pudo dejar fuera otras publicaciones.

Así mismo el diseño de la fórmula de búsqueda permitió recopilar información, pero a su vez es posible que se excluya información fundamental de otros sectores

El haber contado con fuentes de financiación también hubiera permitido contar con los recursos para haber avanzado más en la investigación

CONCLUSIONES

Cuando se habla de la soledad en los estilos de liderazgo es evidente que esta se da principalmente en aquellas personas que realmente asumen un estilo de liderazgo al interior de las organizaciones al encontrar que hay una relación directa entre soledad y niveles de liderazgo, es decir entre más se escala en la pirámide organizacional, más se tienden a disminuir las interrelaciones.

Al observar la relación encontrada entre el liderazgo y la soledad en las organizaciones, podemos decir que los líderes son indispensables para crear ambientes laborales positivos que permita alcanzar los objetivos estratégicos y para ellos es fundamental la interrelación y el trabajo en equipo dejando a un lado el aislamiento de los individuos y disminuyendo en gran medida el agotamiento emocional.

Algunos de los estudios analizados, muestran la alta correlación que existe entre la soledad laboral y la salud general de las organizaciones a través de un menor rendimiento laboral de los empleados, que a su vez se ve reflejado en un incremento de tasas de rotación tanto de los equipos de trabajo como de los líderes.

La creación de redes sociales laborales fomentadas por parte de los responsables del talento humano en las organizaciones se vuelve un factor preponderante para poder combatir los sentimientos de soledad y a la vez, para apoyar en la consecución de los resultados organizacionales.

La configuración de la fórmula de búsqueda y el diseño de la investigación permitió recabar información de gran interés lo que permitió poder analizar información de alto interés para la revisión del concepto, pero a la vez fue limitada, lo que pudo haber dejado por fuera otros estudios de gran importancia.

Los resultados de este estudio ofrecen un punto de partida para que investigadores, profesionales y equipos directivos organizacionales comprendan los beneficios de comenzar a trabajar en disminuir la soledad en los líderes de sus compañías.

OTRA INFORMACIÓN

Conflicto de intereses

No existe ningún conflicto de intereses. Los autores declaran 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

- Acuña, S. N. N., Salazar, P. V. H., & Pérez-Sisa, F. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo.// Influence of personality in leadership. *CIENCIA UNEMI*, 11(28), Article 28. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss28.2018pp70-75p>
- An, F., & Bramble, T. (2018). Silence as a survival strategy: Will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 915-940. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1328609>
- Bachman, J., Henry, R., Jackson, C., Mitchell, T., & Crocco, O. S. (2023). Must It Be Lonely at the Top? Developing Leader Well-Being in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 73-94. <https://doi.org/10.1177/15234223231153765>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000a). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000b). *STRATEGIC LEADERSHIP RESEARCH: MOVING ON*. 11(4).
- Cacioppo, J. T., Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2009). Alone in the crowd: The structure and spread of loneliness in a large social network. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 977-991. <https://doi.org/10.1037/a0016076>
- Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2009). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. New York: WW Norton and Company (2008.^a ed.). New York: WW Norton and Company.
- Chen, X., Peng, J., Lei, X., & Zou, Y. (2021). Leave or stay with a lonely leader? An investigation into whether, why, and when leader workplace loneliness increases team

- turnover intentions. *Asian Business & Management*, 20(2), 280-303.
<https://doi.org/10.1057/s41291-019-00082-2>
- D'Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics*, 106, 103894. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894>
- Duque Ceballos, J. L., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: Un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 250-260.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader Machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2018-0097>
- Flores Marin, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo xxi. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., & Rodríguez-Garza, C. A. (2022). Communication styles: A theoretical review towards managerial skills in organizations. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
- Guerrero, I. M. A., & Clavero, A. M. C. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE*, 2795, Article 2795. <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/3453>

- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
- Jin, J., & Ikeda, H. (2023). The Role of Empathic Communication in the Relationship between Servant Leadership and Workplace Loneliness: A Serial Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 14(1), 4. <https://doi.org/10.3390/bs14010004>
- Kappal, R., & Mishra, D. K. (2024). Impact of executive isolation on leadership and learning culture: A study across chief executive officers and employees of technology enterprises in India. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0081>
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Lam, H., Giessner, S. R., Shemla, M., & Werner, M. D. (2024). Leader and leadership loneliness: A review-based critique and path to future research. *The Leadership Quarterly*, 101780. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101780>
- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070>
- Lotfi Dehkharghani, L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2023). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>

- Magalhães, C. M., Machado, C. F., & Nunes, C. P. (2022). Loneliness in Leadership: A Study Applied to the Portuguese Banking Sector. *Administrative Sciences, 12*(4), 130. <https://doi.org/10.3390/admsci12040130>
- Muriel Quintanilla, C. A., García Del Junco, J., & Ibáñez Valero, E. (2022). Revisión sistemática de la felicidad en el ámbito laboral de las organizaciones Iberoamericanas. *RAN. Revistas Academia y Negocios, 8*(2), 261-278. <https://doi.org/10.29393/RAN8-20RSCE30020>
- Nie, Q., Chen, X., & Yu, G. (2023). Linking workplace loneliness to workplace territoriality: A self-protection perspective. *International Journal of Conflict Management, 34*(2), 299-316. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2022-0111>
- Ong, W. J. (2022). Gender-contingent effects of leadership on loneliness. *Journal of Applied Psychology, 107*(7), 1180-1202. <https://doi.org/10.1037/apl0000907>
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal, 61*(6), 2343-2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Rastrollo Horrillo, M. Á., & Castillo Clavero, A. M. (2004). Nuevas TIC y estructura organizativa: De la burocracia vertical a la empresa red. *Dirección y Organización, 30*. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i30.131>
- S. P. Fernandez, C., & Corbie-Smith, G. (Eds.). (2021). *Leading Community Based Changes in the Culture of Health in the US - Experiences in Developing the Team and Impacting the Community*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.80243>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly, 33*(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>

- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Starr, J. P. (2020). On Leadership: So you hired an equity leader. Now what? *Phi Delta Kappan*, *101*(7), 60-61. <https://doi.org/10.1177/0031721720917545>
- Sullivan, D. M., & Bendell, B. L. (2023a). Help! Lonely at work: Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons*, *66*(5), 655-666. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.001>
- Sullivan, D. M., & Bendell, B. L. (2023b). Help! Lonely at work: Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons*, *66*(5), 655-666. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.001>
- Thomas, B. J. (2024). Understanding nonprofit leader engagement and turnover: A story of job demands and resources. *Nonprofit Management and Leadership*, *34*(3), 707-728. <https://doi.org/10.1002/nml.21588>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, *169*(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>

- Van Doorn, S., Heyden, M. L. M., & Reimer, M. (2023). The private life of CEOs; A strategic leadership perspective. *The Leadership Quarterly*, *34*(1), 101679.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101679>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and Its Positive Emotional Core. En *Handbook of Personality Psychology* (pp. 767-793). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5>
- Yang, F., & Wen, D. (2021a). Combating workplace loneliness climate and enhancing team performance: The roles of leader humor and team bureaucratic practices. *Journal of Business Research*, *136*, 305-315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.053>
- Yang, F., & Wen, D. (2021b). Combating workplace loneliness climate and enhancing team performance: The roles of leader humor and team bureaucratic practices. *Journal of Business Research*, *136*, 305-315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.053>
- Yang, H., Lin, Z., Chen, X., & Peng, J. (2023). Workplace loneliness, ego depletion and cyberloafing: Can leader problem-focused interpersonal emotion management help? *Internet Research*, *33*(4), 1473-1494. <https://doi.org/10.1108/INTR-01-2021-0007>
- Yao, L., Li, P., & Wildy, H. (2021). Health-Promoting Leadership: Concept, Measurement, and Research Framework. *Frontiers in Psychology*, *12*, 602333.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.602333>