



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

“*Burnout* y estilos de liderazgo: Una revisión teórica narrativa de agotamiento laboral en entornos organizacionales”

Estudiante: Franzoni Catalina

Legajo: 29806

Director/es: LIC. Cynthia Rossi

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciatura en Psicología

2025

UFLO

UNIVERSIDAD

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

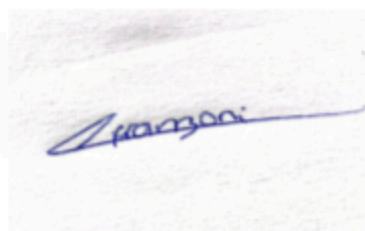
El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO:

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI [x]

Lugar y fecha: Cipolletti, Rio Negro, 28/11/2025

Firma y aclaración del autor: Catalina Franzoni

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a white piece of paper. The signature is cursive and appears to read 'Catalina Franzoni'.

Indice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Estado del Arte.....	9
Marco teórico.....	17
Método.....	41
Resultados.....	48
Síntesis y Conclusiones.....	52
Aportes y contribuciones de la investigación.....	57
Limitaciones de la investigación.....	59
Líneas de investigación futuras.....	60
Rol del psicólogo.....	61
Referencias.....	64
Anexos.....	71

***Burnout* y Estilos de liderazgo: una revisión teórica narrativa del agotamiento laboral en entornos organizacionales**

Resumen

El *burnout* es un síndrome asociado al agotamiento emocional, la despersonalización y la reducción de la realización personal que ha incrementado notablemente en diversos ámbitos laborales. Sus consecuencias afectan no solo el bienestar psicológico de las personas, sino que también impactan negativamente en la productividad y el ambiente organizacional. Uno de los factores organizacionales que influye en la aparición de *burnout* es el estilo de liderazgo. (Maslach & Leiter, 2016). Diversas investigaciones han demostrado cómo el liderazgo transaccional y *laissez-faire* están asociados a niveles altos de agotamiento en trabajadores, mientras que el liderazgo transformacional puede actuar como un factor protector y de manera más saludable. Teniendo en cuenta el impacto de esta problemática en la sociedad, este trabajo final integrador tiene como objetivo analizar el *burnout* en las organizaciones de gran envergadura en comparación con las pequeñas y medianas empresas y sus consecuencias tanto a nivel personal como organizacional. Para ello, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica que abarca investigaciones publicadas entre 2020 y 2025 con fuerte prevalencia en países de América Latina, particularmente en Perú, Argentina, México, Ecuador y Paraguay. Los resultados obtenidos señalan que las variables como el agotamiento laboral, la despersonalización y el deterioro en las relaciones laborales impactan significativamente en el rendimiento laboral y organizacional evidenciando la importancia de promover estilos de liderazgo como entornos laborales saludables que favorezcan la prevención del síndrome de *burnout*.

Palabras clave: Síndrome de *burnout*, agotamiento laboral, despersonalización, reducción de la realización personal, estilos de liderazgo.

Introducción

El presente trabajo indaga la relación entre el síndrome de *burnout* y los estilos de liderazgo presentes en organizaciones, ya sea de gran dimensión o pequeñas o medianas empresas. En la actualidad, los ámbitos organizacionales se enfrentan a demandas complejas que impactan directamente en la salud mental de los trabajadores. Los cambios en la forma de organización, la presión y necesidad de alcanzar constantemente altos niveles de productividad, las relaciones interpersonales establecidas en dichos ámbitos y la falta de equilibrio entre la vida profesional y personal han contribuido al incremento de problemáticas psicosociales.(Gil Monte, 2012). Entre ellas, el síndrome de *burnout* ocupa un lugar central en la prevalencia y consecuencias tanto individuales como organizacionales. (Maslach, et.al, 2001; Gil-Monte, 2012). En este contexto, los estilos de liderazgo cumplen un papel fundamental, ya que la conducción y gestión del personal puede funcionar como factor de riesgo o de protección frente al agotamiento laboral por lo que impacta significativamente en la salud de los trabajadores.

Delimitación del objeto de estudio

El síndrome de *burnout* ha adquirido mayor visibilidad y relevancia en el ámbito laboral, considerando su manifestación a través de diversas formas como el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución de la realización personal. Este trabajo de investigación se centra en el síndrome de *burnout* en las organizaciones y su impacto en las personas. Asimismo, se abordará la influencia de los estilos de liderazgo como factor de riesgo o protección en la aparición de dicho síndrome. El síndrome de *burnout* en la CIE-11 se define como “Factores que influyen en el estado de salud o el contacto con los servicios de salud” (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2019, párrafo 2), como resultado del estrés laboral crónico que no se ha gestionado con éxito, a partir de tres dimensiones: sentimiento

de agotamiento o pérdida de energía, mayor distancia mental, o sentimiento de negativismo o cinismo relacionados con el propio trabajo y la eficacia profesional reducida. Dentro de este marco, se abordará la influencia que ejercen los estilos del liderazgo en la aparición y mantenimiento del mismo en entornos organizacionales. En este sentido, el liderazgo transaccional y *laissez-faire* está vinculado a mayores niveles de agotamiento y el liderazgo transformacional como promotor de entornos más saludables.

Justificación

En la actualidad, el síndrome de *burnout* constituye uno de los problemas psicosociales más relevantes en el ámbito laboral, debido al impacto directo en la salud mental de los trabajadores y el funcionamiento de las organizaciones, llevando a consecuencias negativas. En los últimos años, tuvo una creciente visibilidad que se relaciona al aumento de las exigencias laborales y presión por mantener los niveles de productividad o incrementarlos viéndose afectadas diversas áreas de las personas. Este fenómeno afecta a diversos sectores, sin embargo, es necesario analizarlo diferenciando el contexto de las grandes organizaciones y de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) dado que presentan características estructurales y dinámicas de liderazgo diferentes.

En las grandes empresas suelen predominar jerarquías complejas y estilos de liderazgo más formales y visibles, por lo que puede relacionarse con una comunicación más estructurada y distante, lo que puede influir en el clima laboral. En cambio, en las PyMEs el trato puede ser más cercano y el liderazgo más flexible por lo que puede favorecer al estilo de comunicación con mayor flexibilidad. Sin embargo, la sobrecarga laboral frecuente en este tipo de organizaciones, producto de la menor formalidad establecida en la multiplicidad de tareas, la centralización de las decisiones y la falta de planificación formal puede incrementar el riesgo de desgaste emocional. Dado que estas particularidades impactan en el bienestar de

los trabajadores, resulta fundamental evaluar las características del síndrome y los factores organizacionales que influyen en su aparición y los mantienen en ambos ámbitos. Por lo tanto, es fundamental analizar e integrar la información obtenida sobre el *burnout* y su relación con los estilos de liderazgo con el fin de brindar una visión actualizada y útil para futuras intervenciones que permitan liderazgos funcionales y ámbitos laborales más saludables.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la evidencia científica disponible sobre la influencia del síndrome de *burnout* en PyMEs y grandes empresas en la población adulta.

Objetivos Específicos

1. Describir las principales características y dimensiones del síndrome de *burnout* en el contexto organizacional.
2. Analizar los factores que favorecen a la aparición y mantenimiento del síndrome de *burnout* en las empresas y PyMEs.
3. Comparar los distintos estilos de liderazgo transaccional, *laissez-faire* y transformacional en relación con la presencia del *burnout* en los trabajadores de empresas y PyMEs.

Hipótesis

La presencia y severidad del síndrome de *burnout* en las organizaciones están influenciadas por el estilo de liderazgo, de modo que los estilos transaccionales y *laissez-faire* tienden a favorecer su desarrollo mientras que el transformacional contribuye a su prevención.

Los trabajadores de pequeñas y medianas empresas presentan mayores niveles de síndrome de *burnout* que los trabajadores de grandes empresas.

Estado del Arte

En los últimos años, la relación entre el síndrome de *burnout* y los estilos de liderazgo emplearon un papel importante dentro de la Psicología Organizacional. Diversos estudios recientes han analizado la relación entre el síndrome de *burnout* y los diferentes estilos de liderazgo especialmente en ámbitos laborales. Para la elaboración de este apartado se revisaron un total de 10 investigaciones empíricas en los últimos 5 años (2021-2025) buscadas en base de datos y buscadores académicos con el fin de obtener una perspectiva actualizada y global a partir de seleccionar información relevante a la temática en cuestión, evidenciando tanto la influencia de los contextos laborales como el papel de las formas de liderazgo en la aparición y mantenimiento del agotamiento laboral. A continuación, se detallan las investigaciones que abordan las diferentes temáticas, centrando en los objetivos, metodología y los principales resultados obtenidos.

En primer lugar, Lozano et al. (2025) con una investigación cuantitativa llevada a cabo en Paraguay formada por una muestra de 156 participantes y un instrumento de forma descriptiva-explicativa validado por Alfa de Cronbach con datos específicos ordenados en 7 bloques que evalúan distintos factores que podrían ser causantes de estrés: clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología, influencia del líder, falta de cohesión y respaldo del grupo. El objetivo consiste en evaluar los efectos del estrés laboral prolongado en la salud mental de los trabajadores. Como resultado se obtuvo que la falta de claridad en los procesos organizacionales y control sobre el trabajo, la ausencia de respeto entre supervisores y subordinados, el liderazgo deficiente y las altas exigencias laborales son factores que aumentan el estrés prolongado, generan un ambiente tenso que fomenta la ansiedad y el agotamiento emocional. Además, se encontró una relación significativa entre el estrés laboral y la aparición de síntomas de depresión, ansiedad y *burnout*, lo que afecta el bienestar individual y el desempeño colectivo. Este artículo es muy

significativo para esta investigación ya que manifiesta que las deficiencias en los procesos organizacionales, el vínculo entre supervisores y subordinados, altas demandas y el liderazgo deficiente impactan negativamente en los trabajadores.

Siguiendo esta misma línea, Salinas y Saucedo (2025) llevaron a cabo una investigación cuantitativa. La muestra fue de 263 trabajadores (hombres y mujeres) de pequeñas y medianas empresas en la Región Tejupilco del Estado de México. Se aplicó el cuestionario de MBI General Survey (MBI-GS) y el Cuestionario Evaluación del Clima Organizacional en Salud Segredo (ECOS-S). El objetivo fue evaluar la relación entre el clima organizacional y las dimensiones del síndrome de *burnout* en los trabajadores. Los resultados encontrados fueron un alto nivel de desgaste emocional y en la subescala de cinismo, lo que significa que algunos trabajadores están irritables, malhumorados, con poca energía e indiferentes con los demás y bajo nivel de eficacia profesional, se sienten incompetentes e insatisfechos laboralmente. Estas puntuaciones permiten concluir, que los trabajadores padecen *burnout* y otros más están por desarrollarlo. También se evidenció que el clima organizacional no es un factor de riesgo, sin embargo, sí puede ser un factor protector. Se relaciona con la investigación, ya que dicho estudio manifestó que el alto nivel de desgaste emocional y de cinismo, factores del síndrome de *burnout*, afectan no solo a los empleados sino también a sus líderes y por lo tanto, a la empresa en sí misma.

En el caso del estudio de Ferrari et al. (2021), fue cuantitativo, descriptivo-correlacional, con una muestra de 1244 trabajadores de CABA y Conurbano bonaerense. El 62,4 % trabajaba en organizaciones de hasta 175 trabajadores, el 9,5 % en organizaciones de entre 176 y 300 trabajadores y el 28,1 % en organizaciones de más de 300 trabajadores. Se utilizó un cuestionario construido a partir del Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo de Gil-Monte (2019). El objetivo fue explorar la incidencia del *burnout* y analizar la relación entre los factores de riesgo y

protección del trabajo: de la actividad, de la organización y de la persona. Los resultados identificaron los perfiles de trabajadores asociados a distintas fases del *burnout*, observándose mayor concentración de casos en la etapa inicial. El síndrome mostró mayor prevalencia en el sector privado, con trabajadores sin personal a cargo, contratos estables pero con remuneración insuficiente y en organizaciones pequeñas (hasta 175 empleados), con predominio en edades de 30-39 años y mayor presencia en mujeres en las fases iniciales. Se destacó que condiciones organizacionales exigentes con escasa estructura y la disminución del sentido de contribución, favorecen a la progresión del *burnout*. Se relaciona con la investigación, ya que permite analizar la prevalencia del síndrome según características relacionadas a las PyMEs: el tamaño organizacional, ausencia de personal a cargo y remuneración insuficiente, lo que posibilita experimentar mayor frustración y favorecen al desarrollo del *burnout*.

Siguiendo con Tardío (2024) su estudio fue correlacional y no experimental. La muestra estuvo conformada por 80 colaboradores y los instrumentos usados fueron la Escala de Clima laboral (CL-SPC) y el Inventory de Burnout Maslach (MBI). El objetivo consistió en relacionar el clima laboral y síndrome de *burnout* en trabajadores de una empresa privada, de Ayacucho, Buenos Aires, Argentina. Se obtuvo como resultado que existe relación entre clima laboral y síndrome de *burnout* significativa y negativa, muy baja en ambas variables. Se encontró que predomina el nivel favorable de clima laboral, el cual comprende que los trabajadores se encuentran en un ambiente positivo, saludable y productivo, se sienten motivados y reconocidos por sus logros por parte de sus supervisores. Predomina una comunicación abierta y transparente, donde existe un liderazgo efectivo y con oportunidades de crecimiento. Se puede vincular con este trabajo ya que aspectos como el clima organizacional favorable, ser reconocidos y motivados por el líder y el tipo de comunicación

fluida favorecen al bienestar de los trabajadores, por ende, disminuyen las probabilidades de padecer el síndrome de *burnout*.

Otro estudio relevante de alcance cuantitativo con diseño descriptivo correlacional fue el realizado por Rivera (2022) con una muestra de 352 trabajadores obreros de 3 empresas de actividad minera en Perú. Se utilizaron los instrumentos de Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) 5x corto y el Cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI). El objetivo fue establecer la relación entre la aparición del síndrome de *burnout* y el estilo de liderazgo. Las conclusiones determinaron que existe relación entre los estilos de liderazgo y la aparición del síndrome de *burnout* y los resultados evidenciaron que el liderazgo *laissez-faire* se asocia con mayores niveles de *burnout* (51,6% de los trabajadores), mientras que en el liderazgo transformacional y transaccional la prevalencia fue menor (13,7% y 10,4%, respectivamente). Este estudio permite demostrar la influencia de los distintos estilos de liderazgo en el desarrollo del síndrome, destacando que la predominancia es mayor bajo el estilo de liderazgo de *laissez-faire*.

Por su parte, Bartra (2025), en su estudio cuantitativo de alcance explicativo con una muestra conformada por 208 trabajadores de 26 empresas PyMEs, se aplicaron dos encuestas: para medir el liderazgo transaccional, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (1990) adaptado por Northouse (2010) y el rendimiento mediante el modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) de cuatro modelos de desempeño a través de una escala de Likert de cinco niveles. El objetivo fue explicar la influencia del liderazgo transaccional en el desempeño de los trabajadores en PyMEs metalmecánicas en la ciudad de Chimbote, Perú. Como resultado se obtuvo que el liderazgo transaccional tiene una influencia significativa y negativa en el desempeño. El factor de Administración por Excepción muestra una relación negativa y significativa con el desempeño de las PyMEs, mientras que la Recompensa Contingente no resulta ser significativa en relación al desempeño, dicho estudio considera

que los elementos que más hacen que se disminuya el desempeño es sentirse satisfecho cuando los otros cumplen con las normas acordadas, no cambiar nada cuando las cosas funcionan bien, y decirle a los demás las normas que tienen que saber para realizar su trabajo. Este hallazgo denota que las prácticas de liderazgo con base en intercambios y recompensas puede ser contraproducente, en la medida en que los seguidores no vean un vínculo claro entre el logro de las expectativas de desempeño y no recibir recompensas o reconocimiento ya que solo importa que no transgredan las reglas, lo que genera desmotivación para alcanzar los objetivos de desempeño.

Por otro lado, Reyes (2025) realizó una investigación en Perú cuantitativa de tipo correlacional con un diseño no experimental transversal sin manipular variables y con una muestra de 120 colaboradores. El objetivo fue describir y comprender fenómenos tal como ocurren en la realidad. Se concluyó que, el liderazgo transformacional es un elemento clave para optimizar el compromiso laboral. Sin embargo, se encontró que el 20.8% de los colaboradores considera que el liderazgo transformacional muestra un bajo nivel, el 60% lo considera medio y el 19.2% alto. Estos resultados revelan que, un grupo notable de colaboradores evidencia una posible insatisfacción con las prácticas de liderazgo actuales. Por otro lado, quienes lo perciben alto, señalan que las características más efectivas de este estilo no están siendo plenamente reconocidas o implementadas. Se concluyó que el fortalecimiento de las prácticas del liderazgo transformacional se asocia a un progreso significativo en el compromiso laboral de los colaboradores. Este artículo se relaciona con los estilos de liderazgo, especialmente con el bajo nivel del transformacional lo que se vincula a posibles dificultades para obtener una visión clara, fomentar el optimismo y el trabajo en equipo, lo cual puede fortalecer el vínculo emocional de los empleados y la empresa, permitiendo mayor compromiso y un clima laboral más cohesionado.

En consonancia con lo anterior, Ortiz et al. (2024) con un estudio cuantitativo descriptivo–correlacional y transversal con la muestra de 129 colaboradores (varones y mujeres) de empresas privadas del sector retail (supermercados, cadenas de farmacias) de Lima Metropolitana, Perú, con un mínimo de seis meses de experiencia en trato con el cliente. Se utilizaron dos instrumentos: Calidad de vida en el trabajo (GOHISALO) y el cuestionario de Maslach Burnout Inventory. El objetivo fue conocer la relación entre la calidad de vida laboral y el síndrome de *burnout*. Los resultados indicaron que la mayoría de trabajadores presentan un bajo nivel de calidad de vida laboral. No hay indicios del síndrome de *burnout*, sin embargo, hay alto porcentaje de trabajadores con agotamiento emocional y despersonalización, este último es menor, debido al sometimiento de largas jornadas laborales, actividades rutinarias y repetitivas que hace que aumente esta dimensión. Este estudio se vinculan con la presente investigación porque hay evidencia de que los trabajadores presentan alto porcentaje de agotamiento emocional y despersonalización y bajo nivel de calidad de vida, a causa de condiciones laborales desfavorables por lo que, se observa que cuanto más estén expuestos a factores estresores, tendrán menos sensación de bienestar y satisfacción y, por ende, la posibilidad de desencadenar el síndrome.

Continuando con el estudio de Espinoza y Elgoibar (2023) de tipo exploratorio descriptivo. Se aplicó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para medir el estilo de liderazgo y la escala DUTCH para evaluar la confianza y el estilo de gestión de conflictos con una muestra de estudio que consistió en 341 gerentes. El objetivo fue analizar la influencia de la confianza y el estilo de liderazgo en la gestión de conflictos, desde la perspectiva de los gerentes de empresas en Ecuador. Los resultados revelaron que el liderazgo transformacional y transaccional tienen una influencia positiva en la confianza de los empleados, mientras que existe una relación menos prominente con los estilos evitativo y complaciente. Por otra parte, el liderazgo *laissez-faire* parece tener una correlación positiva

pero insignificante con el estilo de gestión de conflictos de resolución de problemas. Este artículo permite demostrar que la confianza juega un papel importante en la creación de estilos de liderazgo útiles, asimismo, el liderazgo transformacional y transaccional, al ejercer influencia positiva contribuye a favorecer al clima laboral y disminuir el riesgo de agotamiento, mientras que el liderazgo *laissez-faire* resulta ser menos efectivo en la resolución de conflictos por lo que puede incrementar la vulnerabilidad del síndrome de *burnout*.

Finalmente, Dominguez (2020) realizó un trabajo en Salta (Argentina) de tipo cuantitativo de diseño no experimental transeccional y de alcance correlacional, con una muestra compuesta por 51 trabajadores del taller de la empresa El Condor. Se les administró la escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y la escala Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). El objetivo fue identificar la relación entre el *engagement* y el síndrome de *burnout* en los trabajadores. Los resultados determinaron que los trabajadores presentaron grados elevados en las dimensiones que conforman el *Engagement*: Vigor, Dedicación, y Absorción. Así también, se determinaron bajos grados para las dimensiones del *burnout*: Desgaste Emocional y Cinismo, mientras que Eficacia Personal obtuvo grados elevados, se demuestra que los empleados mantienen una conexión efectiva con su trabajo. Se relaciona con dicho trabajo ya que los resultados obtenidos permiten dar cuenta que si los trabajadores se perciben capaces de afrontar las nuevas demandas, proporciona efectos positivos para su salud mental. Por lo que sentirse comprometidos con las tareas, buenas dinámicas entre los trabajadores y condiciones laborales permiten cumplir las funciones, generar cooperación entre pares y fortalecer el vínculo con la empresa, lo que genera efectos positivos a salud mental y bajas posibilidades de cierto tipo de desgaste emocional.

Los estudios revisados coinciden en señalar los diversos factores que contribuyen al síndrome de *burnout*. Entre ellos se encuentran factores como la disonancia emocional, es

decir, las contradicciones entre lo que el trabajador experimenta y siente con aquello que debe mostrar en dicho contexto, las demandas constantes y altas exigencias, la falta de claridad en los procesos, control sobre el trabajo y la ausencia de respeto entre trabajadores y superiores.

También se destaca el alto nivel de desgaste emocional y cinismo, junto con la presencia de agotamiento emocional y despersonalización, asociadas a malas condiciones laborales como largas jornadas o actividades rutinarias. Esto genera irritabilidad, apatía e indiferencia hacia el trabajo y los demás, además del sentimiento de incompetencia y encontrarse insatisfechos laboralmente. En conjunto, estos elementos pueden derivar en el desencadenamiento y mantenimiento del síndrome de *burnout*, afectando aspectos emocionales, motivacionales y sociales impactando muy negativamente en su calidad de vida. Se encontró que, el clima organizacional puede funcionar como factor protector del síndrome ya que un ambiente de trabajo saludable y productivo, que fomente el compromiso, y la comunicación efectiva disminuye las probabilidades que se desencadene. Asimismo, respecto al tipo de organización, se encontró que en las PyMEs se experimentó mayor frustración, ausencia de personal a cargo y remuneración insuficiente por lo que contribuye al desencadenamiento del síndrome.

En cuanto a los estilos de liderazgo, se encontró mayor evidencia del transformacional y transaccional, que se identificaron con la misma frecuencia en los estudios analizados. Por otro lado, los resultados evidenciaron que el liderazgo *laissez-faire* se asocia con mayores niveles de *burnout*, mientras que en el liderazgo transformacional se encontró asociado a la protección del mismo y el transaccional con cierta ambivalencia en los diferentes contextos. Se demostró que el liderazgo transaccional con base en intercambios y recompensas claras son efectivas en el contexto de las pequeñas y medianas empresas y también influyen en el compromiso del trabajador, sin embargo, también se identificó que puede generar efectos negativos en el desempeño. Por su parte, los líderes transformacionales

son caracterizados como inspiradores, considerados fundamentales para promover el compromiso de los empleados, ya que fomenta optimismo, generando un clima laboral más cohesionado y productivo y así poder disminuir la incidencia del *burnout*.

Se destaca como relevante la distribución geográfica del análisis científico realizado. Del total de investigaciones encontradas, cuatro de ellas corresponden a Perú con predominancia en los estudios encontrados, seguido de Argentina con tres investigaciones y una correspondiente a México, Ecuador y Paraguay respectivamente. Por lo que se muestra una fuerte prevalencia en Latinoamérica, con mayor énfasis en América del Sur y menor provenientes de América del Norte.

A pesar de los resultados favorables, se observan limitaciones ya que el estilo de liderazgo menos investigado fue el *laissez-faire* y se aprecia escasez de investigaciones en PyMEs y estudios en Argentina. Asimismo, se puede determinar que existe predominancia en estudios cuantitativos, por lo que se encuentra casi nula información acerca de la temática abordada en otro tipo de estudios.

Marco teórico

El Trabajo y la Salud Mental

El Trabajo y su relación con el Síndrome de Burnout en distintos contextos organizacionales

Para comenzar, es indispensable hablar sobre qué se entiende por trabajo. Según Neffa (2003), esta actividad conlleva una dimensión objetiva, referida a la producción de algo exterior a la persona que lo ejecuta y una dimensión social porque está orientada hacia otros (p.13). Requiere de un esfuerzo humano voluntario y consciente para transformar la materia y que sea útil para satisfacer las necesidades propias, involucrando un gasto de energía, ya que intervienen facultades psíquicas, como afectivas, relacionales y cognitivas para alcanzar el

objetivo deseado. Por ello, el trabajo es una actividad socialmente necesaria y trascendente, ya que se crean y transforman los bienes y servicios necesarios para la supervivencia y trascienden los límites geográficos, teniendo así mayor alcance. Este concepto, se relaciona directamente con el concepto de Salud Mental, entendida según la Organización Mundial de la Salud (OMS,2025), como un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés, desarrollar sus habilidades, aprender, trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad. La salud mental constituye un derecho humano fundamental y un elemento esencial para el desarrollo personal, comunitario y socioeconómico ya que sustenta las capacidades para tomar decisiones, establecer relaciones e incidir en el entorno social. Es más que la mera ausencia de trastornos mentales, sino que implica un proceso complejo, que cada persona experimenta de manera diferente, con diversos grados de dificultad y angustia, con resultados sociales y clínicos que pueden ser muy diferentes. Por ello, comprender el contexto laboral en que se desarrolla el trabajador y el estilo de liderazgo que lo acompaña resulta clave, ya que favorece la promoción de vínculos saludables así como puede facilitar el desenvolvimiento de enfermedades como el *burnout*.

Las exigencias actuales del medio generan una presión constante sobre los trabajadores. Cuando se combina con un ambiente organizacional desfavorable y recursos insuficientes para enfrentarlo, se produce un deterioro progresivo en la calidad de vida, lo que favorece el incremento de los niveles de *burnout*, por ende un gran sufrimiento en los trabajadores.

Resulta indispensable tener presente el concepto de organización, ya que se estudian los factores y síntomas que se desenvuelven en este contexto. Por tal motivo, Chiavenato (2009) define a la organización como “un conjunto de personas coordinadas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Estas

permiten a las personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual”. (p.23). En relación a esto, Hernandez y Decaro (2021) explican que si los trabajadores padecen dentro de la organización, también lo hará la estructura organizacional y como consecuencia tendrá síntomas como la desconfianza entre los integrantes, el estrés laboral cotidiano frente a los estilos de liderazgo deficientes, el maltrato interno de los líderes del equipo ya sea por falta de respeto, valores o reconocimiento y la desconexión entre los equipos o líderes a partir de la falta de retroalimentación organizacional. Esto puede generar cierta resignación a generar cambios, desinformación que genera desencuentros, indiferencia frente a las iniciativas sin el esfuerzo de la creatividad y exceso de jerarquías que dificulta la comunicación.

Otro contexto que se desarrollará son las pequeñas y medianas empresas, las cuales presentan particularidades relevantes. Por su parte Cleri (2007) sostiene que las PyMEs son entidades diferentes de las grandes empresas. La mayoría de ellas, incluso aquellas que llegan a mantenerse activas por largos períodos, pueden conservar el mismo tamaño y perdurar. Algunas nacen, crecen y desaparecen, mientras que otras logran llegar a grandes empresas. De manera complementaria, Villalba (2019) las define como “una empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados” (p.136). Principalmente este tipo de empresas se asocia con el número de empleados y cuentan con una clasificación por tamaño empresarial, dentro de las cuales se consideran micro, pequeña, mediana y gran empresa, utilizando uno o varios de los siguientes criterios: número de trabajadores totales, valor de ventas brutas anuales y valor de activos totales.

Dentro de ellas, se destaca la volatilidad como debilidad primordial, debido a su inestabilidad, dado que las empresas nacen pequeñas y los decesos se producen generalmente

en los primeros momentos de vida. Son sensibles a los entornos negativos, vulnerables a cambios inesperados, a la competencia intensa y al acelerado avance tecnológico. También enfrentan limitaciones estructurales, como la dificultad a acceder a información como fuente de negocios por su costosa elaboración, problemáticas por volumen limitado, escasa economía de escala asociada a menor poder de negociación y baja productividad.

Frecuentemente, al ser de propiedad y gestión familiar, puede producir el choque de las ideas planificadas por el líder y los trabajadores, y si no se generan acuerdos, puede desmoronarse. En relación a lo dicho, al presentar menor diversificación en productos y mercados, con frecuencia, los dueños asumen simultáneamente funciones gerenciales, lo que se traduce en estructuras organizativas simples y con escasa diferenciación de roles. Además, se caracterizan por una alta rotación empresarial, evidenciada en elevadas tasas de entrada y salida de firmas en el mercado y una baja supervivencia a largo plazo. (Cleri, 2007). Estos elementos, junto con la tendencia a especializarse en un único producto y las dificultades de acceso a financiamiento y tecnología, vuelven a las PyMEs especialmente vulnerables ante los cambios del entorno y las crecientes exigencias de competitividad. (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas [FIEL], 1996).

No obstante, muestran virtudes como la flexibilidad para amoldarse al ambiente incierto y cambiante, la innovación y creatividad, que impulsan la especialización y diferenciación de productos acordes a la exigencia, y su rol como principales empleadores, que las convierte en impulsores de la contratación laboral y el crecimiento sostenido de la economía. Asimismo, se resalta la relación cercana de los clientes con los líderes por la falta de instancias intermedias lo que permite el contacto directo con la figura de poder. A pesar de los niveles altos de conocimiento específico que las caracterizan, los proyectos al ser autogenerados, se ven limitados en la capacidad del líder entre verlo en detalle y contenerlo y cuando esta capacidad excede, se producen crisis organizacionales variadas. (Cleri, 2007).

Sin embargo, la principal desventaja se encuentra en el escaso apoyo económico que reciben por parte del estado y otras entidades, por lo que también funciona como impedimento a realizar proyectos, tener empleados inadecuados, falta de recursos financieros, experiencia, antecedentes educativos y, hasta incluso de conocimientos de gestión (Madanchian & Taherdoost, 2017). Esto se acompaña de la falta de control financiero adecuado sobre los ingresos y egresos al basarse en la experiencia e intuición por encima de procedimientos formales. Asimismo, carecen de normas claras, planificación, y ausencia de estrategias publicitarias por lo que dificulta su reconocimiento. También la falta de equidad en la comunicación interna, el retraso tecnológico por falta de inversión y desinformación sobre el contexto que la atraviesan. Por ende, la inestabilidad económica y la corta duración de muchas PyMEs afectan tanto la economía personal de sus fundadores como sus trabajadores, limitando su capacidad exportadora y fomentando el aislamiento. (Perez, 2020).

Cabe aclarar la importancia de la Psicología laboral, entendida como la disciplina que estudia el comportamiento humano en contextos laborales. Se ocupa de los procesos individuales, y de las interacciones de las personas con otras unidades sociales — individuos, grupos, y la misma organización—, con el fin de explicar y predecir la conducta laboral y organizacional. En este sentido, se parte de tres elementos principales que constituyen el objeto de estudio: el individuo, el trabajo, y la organización. Por ende, en el presente trabajo es fundamental adoptar esta perspectiva para comprender cómo las prácticas y dinámicas organizativas influyen en los trabajadores, los conflictos que pueden emerger y los procesos de adaptación a las demandas. (Díaz, 1998).

Características y dimensiones del Síndrome de *Burnout*

De acuerdo con la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), el síndrome de *burnout* es considerado un fenómeno ocupacional, no clasificado como enfermedad, sino

descrito como factores que influyen en el estado de salud o el contacto con los servicios de salud. Esta clasificación se refiere específicamente a fenómenos del contexto ocupacional y no lo aplica para describir otras áreas de la vida. (OMS,2019).

Neffa (2015), uno de los autores referentes en Latinoamérica, en su texto “Los riesgos psicosociales en el trabajo” refiere que el término del síndrome de *burnout* fue introducido por primera vez en 1974 por Herbert Freudenberger, quien lo utilizó para denominar un conjunto de síntomas que identificó en los comportamientos y actitudes comunes en médicos y auxiliares de una clínica de desintoxicación. Por su parte Maslach, et al (2001), psicóloga social y referente en el estudio de dicho síndrome, comenzó a divulgarlo en el congreso anual de la Asociación Americana de Psicólogos en 1977 y lo define como:

una respuesta prolongada a los estresores interpersonales crónicos que se desarrollan en el trabajo, donde los síntomas dominantes de esta respuesta están caracterizados por la presencia de un agotamiento abrumador, sensaciones de cinismo en el trabajo, y un sentido de ineficacia y carencia de la realización personal. (Maslach, et al, 2001, p.7, traducción propia).

Estas tres dimensiones conforman un “Síndrome tridimensional”, por lo que no solo se asocia al ausentismo, intención de dejar el trabajo y rotación de personal, sino que también con el agotamiento, la despersonalización e ineficacia. A continuación se explica cada una de ellas: el agotamiento emocional, refiere a que las personas se sienten emocionalmente agotadas y sobrepasadas en cuanto a sus recursos emocionales. Se experimenta como un cansancio extremo, físico, mental y emocional a partir de las exigencias continuas de una cultura de conectividad permanente, la sobrecarga de trabajo y la presión incesante. En el ámbito laboral, no resultan favorables las tareas repetitivas, la falta de novedad, las actividades predecibles o la falta de motivación, ya que afecta la capacidad de desarrollar

eficazmente el trabajo. La fatiga imposibilita la concentración, el pensamiento estratégico y la creatividad e incluso puede suceder que las actividades que antes resultaban placenteras ya no lo sean. (Maslach et al.,2001; Vega, 2023).

Por su parte, la despersonalización implica el desarrollo de actitudes negativas o sensaciones de cinismo en el trabajo, generando sentimientos demasiado distantes hacia otras personas, con el propio trabajo,entre compañeros, superiores o clientes por lo que surge la negatividad y la falta de compromiso. Esta desconexión que se experimenta se produce como resultado de una sobrecarga prolongada, injusticias o conflictos no resueltos y falta de participación en la toma de decisiones, lo que lleva a la pérdida del rendimiento, empatía y relaciones laborales frías. (Gil-Monte & Moreno-Jimenez, 2007).

Por último, la falta de realización personal o ineficiencia se refleja en la disminución de los sentimientos de competencia y éxito, la autoevaluación negativa y dificultades para ser eficaz, particularmente en el trabajo con otras personas. Este malestar se relaciona con la ausencia de productividad, por ende, asociada a la alta carga de trabajo cuando las tareas son desafiantes, la falta de recursos o apoyos necesarios, como el tiempo insuficiente, no tener objetivos claros, la poca información o autonomía para llevar a cabo las tareas, por ende son factores que se asocian a este síntoma. (Gil-Monte & Moreno-Jimenez, 2007).

De esta forma, el síndrome de *burnout* no solo afecta el bienestar del individuo, sino que también genera consecuencias significativas en el entorno laboral ya que al sufrir dicho agotamiento puede impactar negativamente en sus compañeros, tanto provocando mayores conflictos personales como interrumpiendo las tareas laborales (Maslach & Leiter, 2007, traducción propia).

Además de sus efectos, algunos especialistas proponen usar el concepto de *burnout* exclusivamente para las profesiones que se dedican de manera constante al trato directo con

pacientes y usuarios, con el fin de prestar ayuda o brindar un servicio, y por el cual perciben una remuneración. Mientras que también quienes pertenecen a cargos ejecutivos, lo nombran como “quemaduras internas” y lo relacionan con las organizaciones jerárquicas autoritarias. (Gil-Monte & Moreno Jiménez, 2007).

Resulta pertinente aclarar, que Hans Seyle distingue entre el Eustrés y el Distrés, dentro de los ejes centrales en la respuesta del Síndrome General de Adaptación. El eustrés corresponde al nivel de activación necesario para afrontar una tarea y obtener un rendimiento eficaz, siendo una respuesta adaptativa con un rendimiento óptimo. En cambio, el distrés aparece cuando las demandas superan los recursos disponibles o las condiciones no son las apropiadas, por lo que esa situación resulta desbordante. Por ende, cuando el estrés es prolongado y no se gestiona adecuadamente, da origen al síndrome de *burnout*, el cual se manifiesta más que un agotamiento físico y mental, sino que incluye síntomas de ineficiencia, cambios de humor o distorsión de la realidad, fallos de memoria, falta de concentración y dolor de cabeza. (Kupriyanov & Zhdanov, 2014).

De esta forma, el *burnout* se diferencia del concepto del estrés laboral: este último es un proceso que tiene efectos positivos y negativos para el individuo, mientras que el *burnout* sólo tendría efectos negativos, ya que conlleva un proceso de desarrollo más amplio siendo la etapa final de un curso crónico (Maslach & Leiter, 2016, traducción propia; Gil Monte, 2012).

Vega (2023), establece que la definición de este síndrome se efectúa de forma impersonal, haciendo que el peso recaiga sobre el trabajador como quien no ha sabido gestionar la presión del entorno laboral, cuando en realidad, el trabajador desgastado o quemado refleja un “sistema en llamas” (p.54), que involucra aspectos del equipo, cultura y la organización. Además, describe que el proceso de *burnout* lleva su propio desarrollo, las

características no necesariamente ocurren en un orden específico y pueden variar según la persona.

Es por ello que describe que el síndrome de *burnout* se desarrolla de manera progresiva a través de diferentes fases genéricas. Es así como, inicialmente, el individuo atraviesa la etapa de entusiasmo, caracterizada por el compromiso, el deseo de aportar y las expectativas positivas frente al trabajo. Luego, cuando las demandas superan los recursos o recompensas presentadas, surge la ruptura entre las expectativas y la realidad y con ello la etapa de frustración. En un primer momento se suele experimentar esperanza de que las cosas van a cambiar, caso contrario, si las circunstancias no cambian, se desarrolla la sensación de estancamiento y aparece así, la apatía acompañado de problemas conductuales, físicos y emocionales. Por último, se encuentra la etapa de aislamiento como resultado del distanciamiento emocional y la desvalorización profesional. En esta instancia, se reconoce que el *burnout* se manifiesta en toda su dimensión, provocando un profundo desequilibrio mental y cognitivo, presentando dificultades para actuar de forma efectiva o utilizar estrategias apropiadas frente a las demandas laborales. (Vega, 2023)

Complementariamente, el autor establece una analogía entre las etapas del síndrome de *burnout* con el duelo, ya que este implica una pérdida de expectativas y la conexión con el trabajo. Estas etapas corresponden primero a la Negación, en la cual se piensa que con descanso el problema desaparecerá, aunque no suele ser así, la etapa de Ira, se manifiesta mediante la frustración e impotencia por no lograr entender qué sucede ante el agotamiento y la apatía persistente a pesar del descanso, luego, aparece la Negociación, se empieza a ser consciente de que algo pasa, logrando así aún más daño. Seguida de la etapa de Depresión, en donde se asume la realidad de las circunstancias, se siente fatiga extrema con estado depresivos, mucha tristeza y desesperanza por haber sostenido la situación de sobrecarga y finalmente, la fase de Aceptación, que implica la comprensión progresiva de lo situación y

posibilita la recuperación. Estas no ocurren de forma lineal, sino con progresos y mejoras y dificultades y retrocesos. (Vega,2023).

Las consecuencias impactan en el plano físico y psicológico. Físicamente, suele observarse un agotamiento muy marcado, acompañado de trastornos del sueño, jaquecas, alteraciones digestivas, problemas de visión, disminución de la libido, enfermedades coronarias o hipertensión. En casos prolongados, puede derivar en enfermedades más complejas como diabetes, conductas de abuso de sustancias como alcohol, tabaco o medicamentos. En el plano emocional aparece la tristeza, irritabilidad e impaciencia acompañados con sentimientos de impotencia, falta de motivación y concentración, baja autoestima y aislamiento, que pueden desencadenar en cuadros de ansiedad y depresión, acentuando el deterioro del bienestar del individuo. (Vega, 2023).

Factores que favorecen la aparición y mantenimiento del Síndrome de *Burnout*

Diversos autores han determinado que la etiología del síndrome se encuadra en cuatro variables: las discrepancias entre las demandas de la tarea y los recursos del trabajador, sus expectativas de éxito, sentimientos de autoconfianza y nivel de autoconciencia. Esta última se refiere a la capacidad del trabajador para autorregular sus niveles de estrés percibido durante el desarrollo de una tarea para alcanzar ciertos objetivos, de manera que aquellos que presentan baja autoconciencia tienden a percibir mayores niveles de estrés.(Thompson et al,1993, citado por Neffa,2015). Bakker y Vries (2020) señalan que los factores que favorecen a la aparición y mantenimiento del *burnout* corresponden a las demandas laborales, es decir, los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que exigen un esfuerzo continuo lo que afecta a las personas a nivel mental y físico. Entre ellas se incluyen la sobrecarga, que en muchos casos implica la realización de horas extra, las características del puesto y el ambiente de trabajo tenso, en casos donde el modelo es muy

autoritario, sin oportunidad de intervenir en las decisiones y trabajar por turnos o especialmente nocturnos, debido a las alteraciones de los ritmos cardíacos, del ciclo de sueño-vigilia facilitan la presencia del síndrome. También influyen la inseguridad e inestabilidad en el puesto en el que se encuentra, el progreso excesivo o escaso, junto con los cambios imprevistos y no deseados, como cambios en los roles, que generan tensión.

El grado de estrés depende de la magnitud, del momento en que se presenta y del nivel de incongruencia con respecto a las expectativas personales. Además, identificarse demasiado con el trabajo, intentar abarcar más de lo posible para cumplir todas las expectativas y sentir que se tiene poco control o ninguno sobre el trabajo, contribuye al agotamiento. Asimismo, la incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones a partir de las transformaciones en las tareas y puestos de trabajo, puede generar estresores como la necesidad de capacitación, el miedo a ser desincorporado, el incremento de control y la monitorización del desempeño. (Bakker & Vries, 2020)

La estructura y el clima organizacional, también contribuyen con la aparición del síndrome, este último entendido como “ la percepción del medio de trabajo que sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas del medio y escoge los comportamiento a adoptar” (Brunet, 1987, p.25). Este se torna favorable cuando satisface las necesidades personales y mejora el ánimo y es desfavorable cuando produce frustración porque no las satisface (Chiavenato, 2009). En este sentido, cuanto mayor es la centralización en la toma de decisiones, el nivel jerárquico de un trabajador y los requerimientos de formalización de operaciones y procedimientos, mayor será la posibilidad de que se presente el síndrome. Otro factor importante es la oportunidad para el control, que se vincula con el grado en que el ambiente laboral permite al individuo controlar las diferentes actividades, así como la retroalimentación recibida de la propia tarea del trabajador, es decir la valoración sus acciones y resultados, lo que proporciona información clara y directa sobre la eficacia de su

desempeño. Sumado a ello, la minimización de costos para reducir el personal y ampliar las funciones y responsabilidades de los trabajadores, no invertir en capacitación y desarrollo del personal, ni en equipo y material de trabajo para desarrollar adecuadamente las funciones también aumentan la probabilidad del síndrome.

Las relaciones interpersonales, por otro lado, pueden actuar como factor protector cuando la forma habitual es valorada en términos positivos, los ambientes de trabajo promueven el contacto entre los trabajadores y la comunicación directa resulta más beneficiosa. En cambio, pueden ser desencadenantes cuando las relaciones están basadas en la desconfianza, falta de apoyo y poca cooperación lo que produce elevados niveles de tensión entre los miembros de la organización. (Vega, 2023).

También intervienen factores personales. Un alto grado de autoexigencia, baja tolerancia al fracaso, la necesidad de tener el control, el sentimiento de indispensabilidad laboral, la dificultad para conocer y expresar sus emociones, la competitividad para trabajar en equipo, el poco interés en relaciones personales al margen del trabajo, sentir que no se tiene control sobre el trabajo, que sea monótono y poco eficiente constituyen factores desencadenantes del síndrome. Igualmente, la hiperconectividad al estar disponible incluso fuera del horario laboral, la exigencia de estar actualizado en un entorno constantemente cambiante, las dinámicas tóxicas con los clientes, entre los compañeros o responsables, la ausencia de concentración para el trabajo individual, así como la falta de alineamiento con la misión y los valores de la organización incrementan este desgaste. (Vega, 2023).

Este fenómeno se acentúa cuando el trabajador no tiene una preparación adecuada para enfrentar las expectativas organizacionales y tiene dificultades para pedir ayuda a los compañeros o trabajar en equipo, no comparte las metas o valores del grupo o la empresa, experimenta sentimientos de miedo o culpa al no cumplir con lo esperado, no comparte las

preocupaciones o miedos sobre su vida laboral con su pareja, familia o amigos, no se descansa lo suficiente, o no encuentra otro empleo cuando desea cambiarlo. (Vega, 2023)

Asimismo, algunas variables sociodemográficas estudiadas inciden en el *burnout*. Entre ellas, la edad, el sexo y el estado civil. La primera de ellas, aunque se considera que no influye directamente, puede existir un periodo de sensibilización durante los primeros años de carrera profesional, dado que se produce la transición de las expectativas idealistas hacia la práctica cotidiana, y se puede percibir que las recompensas personales, profesionales y económicas, no son las prometidas ni esperadas. Por ello, cuanto más joven es el trabajador, se observa mayor incidencia de *burnout*. En cuanto al sexo, tiende a ser más frecuente en la mujer, relacionado con la doble carga laboral (tarea profesional y familiar) y al tipo de vínculo afectivo que puede desarrollarse en ambos entornos. El estado civil y la presencia de hijos actúa como factor protector, dado que quienes son padres tienden a ser más maduros y estables, con mayor capacidad para afrontar problemas personales y conflictos emocionales. (Apiquian, 2007).

Según Moreno (2017), las organizaciones necesitan mantener un personal comprometido y sano para alcanzar las metas organizacionales. Por lo tanto, es necesario fomentar la motivación y satisfacción del personal mediante beneficios que incrementen la percepción que estos tienen sobre el clima laboral y como consecuencia del incremento de motivación, se retroalimenta y mejora el clima laboral. Esto se relaciona con el concepto de salario emocional, el cual se considera clave para reducir el estrés en la organización, ello refiere a “cualquier forma de compensación, retribución, contraposición no monetaria, que recibe el empleado a cambio de su aportación laboral” (Moreno, 2017,p.31), es decir, no está relacionado con el sueldo económico, sino que se basa en factores como la formación ofrecida por la empresa, la calidad de la relación con el líder, poder expresar ideas, la oportunidad de ascenso, retos profesionales y la planificación de carrera profesional, un

ambiente laboral agradable, y la flexibilidad, seguridad, equidad y reconocimiento que contribuyen a aumentar la satisfacción del personal y asegurar su permanencia en la organización.

Estilos de liderazgo y *Burnout* en empresas y PyMEs

Definición y fundamentos de liderazgo

Entre autores clásicos y reconocidos, Bennis y Nanus (1985), son considerados referentes pioneros en el estudio del liderazgo, aportando una compleja y rica base teórica para comprender este fenómeno. Refieren a este término como “dirigir es influir, guiar con dirección, curso acción y opinión” (Bennis & Nanus, 1985,p.19), centrado en actividades de visión y juicio, preocupándose por los principios básicos y la orientación de su organización dirigidos a “hacer lo correcto”. La visión que transmiten los líderes genera confianza en los empleados, considerándolos capaces de realizar las acciones necesarias, a partir de comunicarse de manera inspiradora para motivarlos y así tomar decisiones que impulsen la acción. No obstante, para que una organización alcance el éxito, dicha visión debe surgir de las necesidades colectivas de la institución y ser compartida y asumida por todos los que la componen. De este modo, un liderazgo eficaz es capaz de crear una visión de las oportunidades potenciales para la organización y fomentar el compromiso para el cambio.

Chiavenato (2009), por su parte, determina que “el liderazgo permite influir en otros por medio de las relaciones existentes, es así que implica una transacción interpersonal, en la que el sujeto actúa para modificar un comportamiento”(p.336). Esta influencia interpersonal adquiere relevancia, ya que el estilo de liderazgo adoptado impacta directamente en el clima organizacional, la motivación, el compromiso y el bienestar psicológico de los trabajadores, por lo que puede funcionar como factor protector frente al *burnout* o favorecer su aparición. En este sentido, resulta fundamental definir qué se entiende por estilos de liderazgo. Los

mismos pueden comprenderse como la combinación de rasgos, habilidades y principalmente el comportamiento como patrón de conducta estable que caracteriza al líder. (Lussier & Achua, 2011).

Principales estilos de liderazgo

A pesar de que existe una amplia clasificación de estilos de liderazgo, se desarrollara y evidenciara su repercusión especialmente de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*. Es así como, el Modelo de liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio combinan los tres, explicando que el liderazgo transformacional y el transaccional coexisten, conformando un todo que brinda como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización, donde los factores transformacionales representan una orientación constructiva y positiva hacia los seguidores, mientras que la gestión por excepción y el *laissez-faire* reflejan una orientación más correctiva o pasiva. (Bass, 1985, citado por Torres & Ortiz, 2006).

Liderazgo Laissez-faire

El enfoque de Bass y Avolio sobre el liderazgo y distingue al liderazgo *laissez faire* o “dejar hacer” caracterizado precisamente por renunciar a liderar a un equipo y evitar tomar decisiones. Los líderes que utilizan este estilo muestran poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea encomendada, procuran no involucrarse en su trabajo o tener una participación mínima y evaden la responsabilidad del resultado obtenido. Estos confieren libertad absoluta para que el grupo se organice y trabaje de acuerdo a su propio criterio y tomen las decisiones correspondientes, proporcionando información sólo cuando lo solicitan, sin marcar objetivos ni metas con claridad y siendo ineficaces al resolver los conflictos, ya que reaccionan sólo cuando los problemas se hayan vuelto graves para tomar medidas

correctivas. Esto genera falta de conducción y de motivación por la ausencia de inspiración y supervisión distante. Asimismo, culpabilizan al mismo equipo o alguno de sus integrantes por no lograr los resultados que estaban a su cargo, sin hacerse responsables de su rol y sin evaluar ni regular las acciones del grupo.(Mendoza & Ortiz, 2006).

Bajo esta perspectiva, se establece una estrecha relación entre el liderazgo *laissez-faire* y la aparición del *burnout*, ya que la incertidumbre en las metas y la definición de responsabilidades incrementan la probabilidad de desgaste o agotamiento emocional y despersonalización (Maslach et al., 2001, traducción propia). Este estilo de liderazgo caracterizado por ser evitativo y negligente impide involucrarse y acompañar a sus seguidores al no clarificar los roles, evitar conflictos entre compañeros y el escaso apoyo. Por ello, puede considerarse un tipo de liderazgo destructivo, por lo que los comportamientos del líder influyen en la presencia de los riesgos psicosociales, y cuando estos son negativos pueden constituir factores de riesgo para la salud y afectan el bienestar de los individuos en las organizaciones. En consecuencia, se elimina la influencia protectora del liderazgo lo que incrementa los factores de riesgo psicosocial, contribuyendo así al desarrollo del síndrome de *burnout*. (Moreno,2017).

Liderazgo Transaccional

Bass y Avolio (1993) describen, por otro lado, que los líderes transaccionales trabajan siguiendo reglas, procedimientos y normas establecidas. Su estilo se basa en el intercambio y sistema de recompensas, interviniendo cuando hay errores o fallas en el desempeño que señalan qué recibirán los empleados si cumplen o no con las expectativas. Se centra sobre todo en relaciones contractuales explícitas e implícitas, tareas y asignaciones de trabajo que se detallan con precisión en las condiciones de empleo, los reglamentos internos y los mecanismos de recompensas, junto con las historias, rituales, valores y suposiciones que le

dan valor y sentido a cada aspecto del entorno laboral. Asimismo, predominan los intereses propios y los compromisos a corto plazo, los cuales son proporcionales a la capacidad de la organización para recompensar un desempeño exitoso, como también el escaso sentido de pertenencia, lo que dificulta la identificación de los empleados con la organización, su misión y valores. Los superiores son principalmente negociadores y son quienes brindan los recursos, lo que puede disminuir los niveles de innovación y asumir riesgos en pos del beneficio de la organización.

En este estilo se distinguen tres componentes: la recompensa contingente, la administración por excepción activa y la administración por excepción pasiva. La recompensa contingente hace referencia a que el líder da la recompensa según lo acordado con el empleado, sólo si se cumplieron los objetivos propuestos proponiendo aumentos, ascensos o alguna bonificación extra y felicita de manera personal o pública al trabajador; la administración por excepción activa, por su parte, consiste en que el líder se anticipa, controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas que orientan el trabajo y, cuando encuentra errores, toma medidas correctivas. El último componente corresponde a la administración por excepción pasiva, el líder demuestra una actitud más pasiva y sólo corrige después de que los errores han ocurrido cuando las normas no se cumplen. Los mismos esperan estar informados respecto a la situación problemática antes de tomar una decisión, y piden a los seguidores lo esencial en el cumplimiento de sus responsabilidades. Por lo tanto, el modo de establecer relación entre el líder y el colaborador se enfoca en premios y castigos, por lo que contribuye la forma de aprendizaje mutuo que conlleva dar y recibir, de modo que cuando no existe recompensa las posibilidades de movilización decaen.

Bajo esta perspectiva, estas características se relacionan con la presencia de *burnout* en los trabajadores, debido a que el control y vigilancia constante con énfasis en los errores

puede aumentar el agotamiento emocional, la falta de identificación y sentido de pertenencia como así también, la forma pasiva del líder puede favorecer a la despersonalización con el desarrollo de actitudes negativas y distantes al no sentirse parte, así como la relación basada en premios y castigos produce tensión y estrés constante por el desempeño y falta de autonomía por lo que puede contribuir a la falta de eficacia. (Avolio, et al., 1999, traducción propia)

Liderazgo Transformacional

Por último, los líderes transformacionales son considerados agentes de cambio que inspiran al comunicar expectativas alcanzables y generan transformaciones en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Estos se caracterizan por creer en las personas, estar motivados por valores personales, además, aprenden de los errores y están en continuo aprendizaje, son visionarios, transmiten valores, proporcionan visión y sentido de la misión, infunden orgullo, generan respeto y mejoran el desempeño. Estas transformaciones no impiden que los individuos sigan sus propios objetivos y recompensas, ya que estos líderes se preocupan por las necesidades individuales de sus trabajadores; pero motivándolos para poner los objetivos de la organización por encima de los intereses personales. Esto es posible gracias a que los líderes funcionan como mentores que ayudan a que sus miembros se interioricen con la cultura y adaptarse a ella, al proponerse como ejemplos a seguir para el resto y alentar la búsqueda de soluciones alternativas a diferentes problemáticas. (Bass & Avolio, 1999, traducción propia). Es pertinente destacar que la cultura organizacional expresa un sistema de creencias, expectativas y valores que permiten una forma particular de interacción dentro de la organización, teniendo sus características y valores propios que asimismo influye en el clima existente de la organización. (Chiavenato, 2009). Esto permite que sus seguidores se empoderen, asuman mayores responsabilidades, y fomenten una cultura creativa, crecimiento y desarrollo de los miembros.

Dentro de los componentes principales, se encuentra la Consideración individualizada que se centra en la capacidad del líder para comprender las necesidades de cada seguidor y trabajar continuamente para que se desarrollen hasta alcanzar su máximo potencial, al mismo tiempo evitar que los trabajadores se sientan constantemente evaluados y vigilados, sino que permita su crecimiento personal, promueve el apoyo, el entusiasmo y el desarrollo de experiencias. El segundo componente corresponde al Carisma o influencia idealizada mediante el cual el líder proporciona a los trabajadores un claro sentido de propósito, determina la conducta ética a seguir y genera identificación con su visión. El tercer componente, la Estimulación intelectual, aumenta la consciencia de las problemáticas e impulsa a los seguidores a cuestionar las formas tradicionales de resolverlas, como también evaluar los métodos que utilizan para mejorarlos fomentando la creatividad y logrando que sean capaces de respetar y alinearse a las creencias y valores institucionales. Por último, la Motivación o inspiración consiste en dirigir la atención hacia el futuro con optimismo, comunicar metas alcanzables, objetivos específicos y crear una visión motivante para los trabajadores y la organización (Yukl, 1999; Ganga & Navarrete, 2014). Según Chiavenato (2009), los líderes transformacionales utilizan símbolos para concretar el esfuerzo y expresan propósitos importantes de manera clara y sencilla, generando entusiasmo y compromiso a través de medios simples.

Para cumplir con estos componentes, el líder debe tener gran capacidad de escucha, particularmente a quienes promueven imágenes nuevas o diferentes de la realidad emergente y establecer canales de comunicación, tanto formales como informales, para tener acceso a estas ideas. Es por eso que en este sentido, se considera que los líderes exitosos son “grandes preguntones” y prestan de verdad atención, permitiendo a las personas que pueden tomar decisiones difíciles sin tener que recurrir siempre a los niveles más altos de la organización, porque saben qué resultados y qué fines se desean. (Bennis & Nanus, 1985). De esta manera,

el comportamiento de escucha activa, establecer canales de comunicación eficiente y permitir que las personas sean partícipes, motivándolos a cuestionar sin dejar de brindar su apoyo, sino más bien validando sus aportes, reduce significativamente actitudes negativas y distantes hacia el trabajo, el sentimiento de sentirse incompetentes y autoevaluarse negativamente, mientras que, por lo contrario fomenta sentirse exitosos y eficaces.

Liderazgo, Burnout y Engagement laboral

Más tarde, Bass y Riggio (2006), retoman nuevamente este concepto en su texto “Transformational Leadership” y sostienen que en situaciones de estrés crónico, el liderazgo transformacional ayuda a sus trabajadores a lidiar con este y sus efectos. Según los autores, el estrés crónico se maneja de mejor manera cuando los líderes transforman sus preocupaciones personales en los esfuerzos para lograr objetivos grupales. En contraste, los líderes transaccionales, en estas circunstancias, suelen ser reactivos, dependen de las reglas para mantener y controlar el sistema, por ende, difícilmente contribuya a sus empleados a hacer frente a las situaciones. Bajo esta perspectiva, el liderazgo transformacional es considerado más eficaz, proactivo, proporciona soluciones innovadoras y transforman prácticas o formas de organización que en una primera instancia surgen de forma informal para luego adquirir legitimidad y estabilidad. A diferencia del liderazgo transaccional, que al hacer hincapié en las acciones correctivas contribuye a aumentar el estrés y en consecuencia, favorecer al desarrollo del síndrome de *burnout*, al utilizar acciones por medio de amenazas, o principios como “trabajar más rápido”, “trabajar con presión”, “se puede hacer más” disminuye el autoestima de sus trabajadores, aumenta el agotamiento y genera síntomas de estrés fisiológicos detectables.

En contraposición al *burnout*, el concepto de *engagement* laboral o compromiso se define como “un estado mental positivo, gratificante y relacionado con el trabajo,

caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción”(Bakker et al., 2008, p. 74). El primer componente se caracteriza por experimentar altos niveles de energía y resiliencia mental, el segundo por la sensación de entusiasmo y desafíos y el tercero por la disposición a invertir esfuerzo durante el trabajo y disfrute que pareciera que el tiempo pasa rápido (Bakker & Tummers, 2021). Es decir, en este estado, la sensación de plenitud o satisfacción personal implica lo contrario que experimentar vacíos vitales que hacen que las personas perciban falta de sentido o propósito en su vida, como en el síndrome de *burnout*. En este sentido, se considera que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el compromiso laboral y el rendimiento de los trabajadores, analizando la importancia de los líderes al mostrar atención a cada uno de ellos y reconociendo sus necesidades, acompañarlos para reducir las exigencias y la tensión laboral, produce de esta manera, menor agotamiento. Asimismo, el apoyo a la autonomía se relaciona positivamente con el liderazgo transformacional, lo que favorece a las oportunidades de crecimiento, brinda recursos laborales a sus empleados tales como retroalimentación y oportunidades de crecimiento y contribuye a la realización de la visión central. (Bakker & Vries, 2020).

En definitiva, el liderazgo transformacional mantiene una relación más fuerte con la motivación que el liderazgo transaccional. La motivación entendida como lo que orienta a la conducta de las personas en función de la satisfacción de necesidades vinculadas al logro, es decir, el interés recurrente por hacer algo mejor, al poder, asociada a obtener prestigio y a la pertenencia derivada de la necesidad de estar con otros, la cual se ve condicionada por la lógica del intercambio. En el modelo transaccional, asociado al cumplimiento de los objetivos, las relaciones se establecen por medio de transacciones entre las necesidades particulares de cada individuo y las metas colectivas. (Alles, 2008).

A modo de cierre, Schein (2004) aporta una perspectiva sobre la cultura organizacional y el compromiso necesario para comprender la dinámica del liderazgo en las

PyMEs. Principalmente, plantea que para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario primero comprender cómo funcionan las personas que están en ellas, especialmente los gerentes quienes toman las decisiones organizacionales y actúan en función de una “estrategia gerencial implícita”. Esta estrategia refleja las creencias acerca de qué motiva a las personas, cómo debe organizarse el trabajo, cuál es el papel del líder y qué métodos son eficaces para mantener el control y generar compromiso. El autor considera que, aunque el dinero y los incentivos individuales son grandes motivadores del esfuerzo, los líderes que aprenden deben confiar en las personas y creer que la naturaleza humana es maleable y susceptible al cambio, por ende tienen que proporcionar los recursos y la seguridad psicológica necesaria para el aprendizaje. A partir de estos planteos, se interpreta que las organizaciones orientadas al control pueden sobrevivir en algunos entornos estables, pero tienden a fracasar si se vuelven cambiantes y complejos. Por ello, aunque cierto control sobre el entorno es deseable y posible, resulta necesario asegurar la buena comunicación y entendimiento entre culturas en toda la organización.

Liderazgo en PyMEs

Respecto a las PyMEs, Cleri (2007) señala que los jefes ejercen la conducción directa, cara a cara, dando su impronta al sistema y la forma de trabajo. Las relaciones personales prevalecen por encima de los roles y por ende, la cohesión grupal depende más de las influencias propias del liderazgo carismático que de la integración y coordinación de las funciones según estructuras formales. Del mismo modo, las necesidades personales pueden prevalecer por encima de las organizacionales, al responder a un proyecto esencialmente personal. No obstante, necesita ser vista por los clientes como quien ofrece un valor o calidad de servicio diferenciado y cercanía con el cliente, por lo que debe responder a un propósito económico más allá de lo personal.

A diferencia de las organizaciones de mayor complejidad, las PyMES suelen carecer de planes globales explícitos y formalizados, así como de áreas funcionales que con frecuencia no existen o se encuentran desdibujadas. En este sentido, los componentes personales que impulsan la creación de una PyME y su gestión pueden constituirse en barreras defensivas que impiden a los miembros percibir y evaluar de forma objetiva la organización requerida, y aceptar los cambios necesarios. A falta de un plan, el proyecto del dueño puede resultar insuficiente al no haber un análisis sistemático ni revisión crítica previa, restando efectividad y sustentabilidad a largo plazo, y haciéndolas depender de la calidad personal de sus líderes. Por tal motivo, los dueños asumen diversas responsabilidades y las funciones se desempeñan en forma indiferenciada o superpuesta (Schlemenson, 2013).

Sin embargo, con el crecimiento aparece la necesidad de formalizar la estructura y profesionalizar la gerencia. Esto implica incorporar niveles ejecutivos intermedios, es decir, la aparición de la organización y la estructura en sentido pleno, que combina individuos, estructura, motivaciones y planes.

En las PyMEs suele desarrollarse una orientación hacia liderazgos de tipo carismático, pero no es el rasgo en el sentido planteado por Bass, sino por Max Weber. Esta forma de autoridad se basa en la idea “la organización soy yo”, en donde la autoridad, es decir, el dueño, es quien concentra el poder y la racionalidad del sistema descansa en su propio juicio; su personalidad marca la dinámica interna la cual se le reconocen cualidades o un heroísmo particular y los empleados responden a la autoridad de esta persona. Por otra parte, la estructura organizacional suele ser poco definida, sin organigrama claro ni delegación nítida, lo que genera ambigüedades en las responsabilidades y falta de un plan estratégico y de discriminación entre decisiones de corto, mediano y largo plazo. (Weber, 1972, citado por Schlemenson, 2013)

Dichas dinámicas, propias de las PyMEs, pueden derivar en altos niveles de estrés laboral, favoreciendo la aparición del síndrome de *burnout* cuando las demandas del entorno superan los recursos y apoyos disponibles (Maslach & Leiter, 2016, traducción propia).

Fillion (2011) sostiene que las empresas medianas integran Equipos de Alto Desempeño, dichos equipos se constituyen con colaboradores con elevado grado de participación, autonomía e independencia y con confianza mutua como elemento fundamental, ya que funciona como vínculo de cohesión entre sus miembros y cuentan con el apoyo total de la dirección, lo que permite implementar sus propuestas con rapidez. El liderazgo que se presenta es principalmente de orden situacional, es decir, quien tiene mejor conocimiento asume el control, lo que demanda confianza y madurez por parte de sus miembros. Asimismo resalta que la capacidad cognoscitiva y la personalidad del líder permiten buscar de manera creativa nuevas alternativas para el desarrollo de la empresa, así como ser percibido por los miembros como un individuo tranquilo y seguro de sí mismo, que alienta a la participación y se orienta al cambio. La toma de decisiones, generalmente se realiza por consenso y se reúnen todas las habilidades, experiencias y perspectivas diferentes que aporta cada uno de sus integrantes a partir de una comunicación fluida. Es necesario que los individuos comprendan el porqué de la decisión, para propiciar un ambiente de seguridad, compromiso y participación activa, preservando el alto sentido de pertenencia de sus miembros. Sin embargo, la toma de decisión unilateral, puede suceder en situaciones urgentes o cuando los miembros carecen de habilidades sobre el problema por lo que no consulta con el grupo.

Para finalizar, cabe destacar que los grandes líderes con frecuencia inspiran a sus seguidores hacia altos niveles de logro demostrando que su trabajo ayuda a alcanzar fines valiosos. Los mismos enfatizan algunas de las necesidades humanas más fundamentales

como lo son la necesidad de ser importante, crear una diferencia, de sentirse útiles y de ser parte de un ámbito laboral con éxito. (Bass & Reggio, 2006).

Método

El presente Trabajo Final Integrador tiene como objetivo analizar la influencia del *burnout* en los diferentes tipos de organizaciones y sus consecuencias en la salud mental y el rendimiento laboral. Para llevar adelante la investigación, se adoptó un diseño teórico narrativo sustentada en revisión bibliográfica, recopilando información relevante sobre las principales características del *burnout*, los factores que favorecen su aparición y mantenimiento así como la relación con los distintos estilos de liderazgo presentes en las organizaciones laborales. Según Hernandez Sampieri (2014), esta revisión consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para el propósito del estudio, de los cuales se recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación y orienta acerca de qué estudios se han efectuado, en qué lugares y contextos enriquece el campo de estudio e inspira a nuevas áreas de investigación como también provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

La búsqueda incluyó fuentes primarias, aquellas que brinda información original o de primera mano tales como investigaciones empíricas o estudios experimentales que reportan resultados directos sobre la temática. Asimismo se utilizaron fuentes secundarias como libros clásicos y conceptuales escritos por autores de gran relevancia dando valor a la temática abordada, revisiones bibliográficas, artículos de revista, manuales, libros, Tesis de grado, Maestrías y ponencias obtenidas de repositorios universitarios y fichas informativas de organismos como la OMS. La exploración de la literatura científica se realizó a través de bases de datos, tales como: Google Académico, Redalyc, PubMed, eLibro

Se utilizaron palabras clave principales: “burnout”, “agotamiento laboral”, “quemarse por el trabajo”, “salud mental”, “liderazgo”, “liderazgo transformacional”, “liderazgo transaccional”; “liderazgo laissez-faire” “PyMEs” o “pequeñas y medianas empresas”, “organizaciones de gran envergadura” “empresas” entre otras.

Se seleccionaron 10 artículos correspondientes a los años 2020-2025 relacionados con el síndrome de *burnout* y su relación con el liderazgo en entornos organizacionales y su influencia en la salud mental de las personas. Asimismo, se incluyeron investigaciones en las que intervienen factores que disponen a la prevención o desencadenamiento del síndrome, como también que abarquen empresas de mayor envergadura y Pymes.

Los resultados se presentan organizados en base a los objetivos específicos planteados, estos son: describir las principales características y dimensiones del síndrome de *burnout* en el contexto organizacional, analizar los factores que favorecen a la aparición y mantenimiento del *burnout* en las empresas y PyMEs y comparar los distintos estilos de liderazgo transaccional, *laissez-faire* y transformacional en relación con la presencia del *burnout* en los trabajadores de empresas y PyMEs.

A continuación, se plasma en dos cuadros la información obtenida a partir de la búsqueda de investigaciones pertinentes para dicho trabajo. El primer cuadro aborda las investigaciones empíricas encontradas, detallando el año, el tema, el tipo de investigación, la conclusión principal y la conclusión arribada mencionado las convergencias y divergencias con la literatura recabada. El segundo cuadro se centra directamente en los objetivos abordados en dichas investigaciones, los factores, las dimensiones principales evaluadas y las técnicas utilizadas para medir las variables. Finalmente, se presenta una síntesis de las conclusiones en términos de porcentajes teniendo en cuenta la pertinencia teórica, coherencia y relevancia para los contextos estudiados.

Tabla 1*Caracterización de investigaciones empíricas relevantes*

Investigaciones empíricas	Año	Tema	Tipo de investigación	Conclusión	Conclusion arribada
Lozano et al.	2025	Estrés laboral prolongado y salud mental de los trabajadores.	Cuantitativa, no experimental	Altas demandas, liderazgo y procesos organizacionales deficientes y poco claros incrementa estrés y <i>burnout</i>	Reafirma que las demandas laborales son el factor más frecuente.
Salinas y Saucedo	2025	Clima organizacional y <i>burnout</i> en PyMEs	Cuantitativa, descriptiva-correlacional	El <i>burnout</i> vinculado principalmente al desgaste emocional y cinismo en PyMEs.	Coincide con estudios realizados en PyMEs: se intensifican dimensiones emocionales
Ferrari et al.	2021	<i>Burnout</i> en trabajadores de CABA y Conurbano	Cuantitativa, descriptiva	El tamaño organizacional y la estructura limitada de las PyMEs se asocian con niveles más altos de frustración y desgaste, característicos del síndrome.	Respalda que las pequeñas y medianas estructuras tienen más riesgo de <i>burnout</i> .

Tardio	2024	Clima laboral y <i>burnout</i>	Observacion al, prospectivo, transversal, correlacional	El clima organizacional favorable, ser reconocidos y motivados por el líder, favorecen al bienestar de los trabajadores y disminuyen el desarrollo del síndrome de <i>burnout</i> .	Refuerza el papel protector de un líder inspirador, clima laboral y reconocimiento.
Rivera	2022	Liderazgo y <i>burnout</i> en minería	Cuantitativa, descriptivo-c orrelacional	El liderazgo <i>laissez faire</i> presenta mayor relación con el síndrome.	Se mantiene que el estilo de liderazgo <i>laissez faire</i> es el más perjudicial.
Bartra	2025	Liderazgo transaccional y desempeño	Cuantitativa, explicativa, no experimental	El liderazgo transaccional en PyMEs puede ser contraproducente ,si los trabajadores no ven vínculo claro entre el logro de las expectativas de desempeño, recompensas o reconocimiento, pueden estar menos motivados.	Coincide con los hallazgos que determinan que tienen efectos mixtos o ambivalentes según el uso.
Reyes	2025	Liderazgo transformacional y compromiso	Cuantitativa correlacional	El liderazgo transformacional fomenta el compromiso y clima laboral más cohesionado, la percepción actual muestra deficiencias en su aplicación	Reafirma su rol protector

Ortiz	2024	Calidad de vida laboral y el síndrome de <i>burnout</i>	Cuantitativo descriptivo–correlacional y transversal	Los trabajadores presentan un bajo nivel de calidad de vida laboral. Alto porcentaje de agotamiento emocional y despersonalización, debido al sometimiento de largas jornadas laborales, actividades rutinarias y repetitivas.	Coincide con los hallazgos sobre el <i>burnout</i> como problemática organizacional a partir de aspectos culturales, dinámicas relacionales y las demandas laborales
Espinoza y Elgoibar	2023	Liderazgo, confianza y conflicto	Exploratorio-descriptivo	La confianza y los liderazgos transformacional y transaccional, favorecen el clima laboral y disminuyen el riesgo de agotamiento. El liderazgo <i>laissez-faire</i> incrementa la vulnerabilidad del <i>síndrome de burnout</i> .	Refuerza los riesgos que produce el <i>laissez-faire</i> , el factor protector del síndrome y favorecimiento del clima laboral del transformacional y la ambivalencia del transaccional.
Dominguez	2020	<i>Engagement</i> y <i>burnout</i>	Cuantitativa correlacional	Alto <i>engagement</i> se asocia a bajos niveles de <i>burnout</i> .	Coincide con el factor protector del compromiso y su efecto disminuye el síndrome.

Tabla 2

Operacionalización de objetivos, factores, técnicas de medición, criterios de análisis y conclusiones.

Objetivos	Factores principales o dimensiones	Técnica de medición	Criterios de análisis	Conclusiones
Describir las características y dimensiones del <i>burnout</i> en organizaciones	Agotamiento emocional, despersonalización o cinismo, eficacia profesional	Instrumento descriptivo explicativo propio (7 bloques), Cuestionario Maslach General Survey (MBI-GS), MBI, Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el trabajo (Gil Monte, 2019)	Pertinencia teórica para definir el constructo; identificación de dimensiones comunes entre estudios. Predominancia de alto/bajo en las tres dimensiones	El 60% de los estudios analizan el <i>burnout</i> ; 40% reporta alto agotamiento emocional; 30% menciona cinismo; 20% reporta variaciones en eficacia profesional.
Identificar factores que favorecen a la aparición y mantenimiento del <i>burnout</i>	Demandas laborales, clima organizacional, liderazgo ineficaz, baja calidad de vida laboral, exceso de carga, falta de reconocimiento. Factores protectores: clima organizacional	ECO-S, Cuestionario basado en Cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por trabajo, CL-SPC, Calidad de vida laboral (GOHISALO)	Recurrencia en los hallazgos	El 30% de los estudios mencionan demandas/estrés laboral; 50% analiza el clima laboral, siendo el 30% desfavorable y otro 30% favorable; 40% liderazgo ineficaz y relaciones laborales disfuncionales; 10% baja calidad de vida laboral y exceso de carga, 20% falta de reconocimiento y 30% clima organizacional como factor protector.
Comparar estilos de liderazgo (<i>laissez faire</i> , transaccional y transformacional)	Estilos de liderazgo impactan sobre el bienestar y el agotamiento	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) 5x corto, Escalas de Engagement (UWES)	Relación conceptual entre cada estilo y el desarrollo del síndrome, frecuencia de aparición de resultados	El 70% de los estudios analizan liderazgo; dentro de ellos, el 51,6% asocia el <i>laissez-faire</i> a mayores niveles de <i>burnout</i> ; el 57,1% relaciona el transaccional con impacto ambivalente y baja asociación al <i>burnout</i> (10,4%); el

57,1% identifica al transformacional como protector.

Resultados

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se identificaron patrones comunes con el síndrome de *burnout*, los estilos de liderazgo y las diferencias entre organizaciones de gran envergadura y PyMEs, lo que permite integrar y estructurar los principales hallazgos, siguiendo la estructura de los objetivos específicos planteados.

En relación con el objetivo específico 1, Describir las principales características y dimensiones del síndrome de *burnout* en el contexto organizacional, los estudios coinciden que el síndrome de *burnout* se compone de tres dimensiones clave, como lo son el agotamiento emocional entendido como un cansancio extremo físico, mental y emocional debido a las exigencias continuas y la sobrecarga laboral lo que constituye la experiencia de estar “sobrepasado” en cuanto a recursos. La despersonalización o cinismo, implica el desarrollo de actitudes negativas y distantes hacia el trabajo y las personas dentro del ámbito laboral especialmente como resultado de enfrentar injusticias o conflictos no resueltos y la falta de realización personal o ineficiencia que refleja la disminución del sentimiento de competencia y éxito en el trabajo, autoevaluación negativa y dificultades para alcanzar la eficacia. (Maslach et al.,2001;Gil-Monte & Moreno Jimenez, 2007)

Respecto al objetivo específico 2, Analizar los factores que favorecen a la aparición y mantenimiento del *burnout* en las empresas y PyMEs, se observó que en ambos entornos organizacionales, las demandas laborales elevadas son los principales factores determinantes. Se identificaron factores como: sobrecarga de trabajo y la realización de horas extra, ambientes organizacionales autoritarios, falta de autonomía, trabajar por turnos, especialmente los nocturnos, cambios inesperados en tareas y roles, clima organizacional desfavorable, escasez de recursos, relaciones interpersonales conflictivas, la presión por la

actualización a las nuevas tecnologías y el monitoreo constante. (Bakker & Vries, 2020; Chiavenato, 2009; Neffa, 2015).

Sin embargo, específicamente en las PyMEs, ciertas características se intensifican, a partir del aspecto característico correspondiente a la volatilidad estructural vinculada a la alta vulnerabilidad frente a los cambios del mercado, inestabilidad económica y fluctuación en el ciclo de vida con la necesidad permanente de adaptación a contextos cambiantes con recursos disponibles limitados. (Schlemenson, 2013;Fillion, 2011)

No obstante, se destacan virtudes como la flexibilidad, que otorga elasticidad para amoldarse al ambiente incierto y cambiante; el carácter pionero que revitaliza la sociedad con emprendimientos novedosos, la innovación y creatividad, que impulsan la especialización y diferenciación de productos acordes a la exigencia y por último, la relación cercana de los clientes y altos niveles de conocimiento específicos. (Cleri, 2007; Rivera y Gonzalez, 2020).

Finalmente, teniendo en cuenta el objetivo específico 3. Comparar los distintos estilos de liderazgo transaccional, *laissez-faire* y transformacional en relación con la presencia del *burnout* en los trabajadores de empresas y PyMEs. Se identificó que los estilos de liderazgo ejercen una gran influencia en la presencia del síndrome de *burnout* dentro de los entornos organizacionales. (Bass, 1985; Maslach et al.,2001).

En primer lugar, el liderazgo *laissez-faire*, se caracteriza por la ausencia de supervisión, dirección y apoyo por lo que se relacionó de manera directa y consistente con padecer mayores niveles de *burnout*. La literatura señala que este estilo se vincula con incrementos en la dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y una menor percepción de eficacia profesional. (Mendoza & Ortiz, 2006; Moreno, 2017)

En contraste, el liderazgo transaccional basado en el cumplimiento de tareas y sus respectivas recompensas mostró una relación ambivalente. Si bien aporta estructura y genera

cierto compromiso, su énfasis está en el control, la supervisión constante en busca del error, determinando así la recompensa en base a su desempeño y las expectativas de la organización. (Bass, 1993). Asimismo, la relación establecida a partir de premios y castigos contribuye a que si no existe cierta recompensa, la motivación de los empleados decae, por lo que el compromiso se establece a corto plazo, por ende, la presión por resultados tiende a generar mayor tensión cuando las demandas superan los recursos disponibles. (Bass & Avolio, 1999).

Seguido, el liderazgo transformacional, se orienta a inspirar, motivar y otorgar un sentido compartido que favorece el compromiso, la confianza y la sensación de acompañamiento en los trabajadores. Asimismo, al creer en sus capacidades, el líder permite que los trabajadores se comprometan tanto con su rol como con la organización, y también a incentivarlos a buscar alternativas a las diferentes problemáticas, haciéndolos parte de la solución y permitiendo que cuestionen lo establecido. (Bass, 1985; Yukl, 1990; Bennis & Nanus, 1985).

Por último, en el caso de las PyMEs, la revisión indica que el estilo de liderazgo directo es característica predominante, asociado al carácter carismático. La toma de decisiones, la supervisión y la planificación suelen recaer en una sola persona, lo que implica una elevada concentración de responsabilidades, evidente en estructuras poco definidas, sin organigrama claro, ni delegación nítida, ni planes formalizados y estratégicos. Asimismo, las áreas funcionales suelen presentarse desdibujadas y sin revisión crítica, las relaciones y necesidades personales suelen prevalecer por encima de los roles y de las organizaciones y por ende, la cohesión grupal depende más de las influencias propias del liderazgo que de la integración y coordinación de las funciones estructurales. (Schlemenson, 2013; Fillion, 2011).

Sin embargo, cuando las PyMEs avanzan hacia un proceso de formalización estructural y profesionalización gerencial, pueden desarrollar equipos con mayor participación, autonomía e independencia. (Schlemenson, 2013).

Síntesis y Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la evidencia científica disponible sobre la influencia del síndrome de *burnout* en PyMEs y grandes empresas. La primera hipótesis de esta investigación plantea que la presencia y severidad del síndrome de *burnout* en las organizaciones están influenciadas por el estilo de liderazgo, de modo que los estilos transaccionales y *laissez-faire* tienden a favorecer su desarrollo mientras que el transformacional contribuye a su prevención. Por su parte, la segunda hipótesis, sostiene que los trabajadores de pequeñas y medianas empresas presentan mayores niveles de síndrome de *burnout* que los trabajadores de grandes empresas.

La principal conclusión es que la presencia y severidad del síndrome de *burnout* se relacionan estrechamente con el estilo de liderazgo presente en una organización, de modo que el estilo *laissez-faire* es el que presenta mayor tendencia a favorecer el síndrome de *burnout*, seguido del estilo transaccional que puede ser ambivalente en los distintos contextos, mientras que el liderazgo transformacional se caracteriza por ejercer prácticas saludables por lo que contribuye a la prevención del síndrome. En cuanto a la segunda, se concluye que los trabajadores de las PyMEs efectivamente presentan mayores niveles de *burnout* que las empresas de mayor envergadura.

Considerando los objetivos específicos, se evidencia que:

El síndrome de *burnout* cuenta con tres dimensiones. El agotamiento emocional reflejado en el cansancio físico y psíquico derivado de demandas laborales sostenidas, la despersonalización se encuentra ligada a la pérdida de empatía y al distanciamiento emocional o actitudes frías o negativas frente al trabajo y compañeros. La falta de realización personal o ineficiencia se relaciona con la autoevaluación negativa y la dificultad para ser eficaz y escasos recursos o autonomía para realizar la tarea, lo que genera la disminución del

sentimiento de competencia y éxito en el trabajo, generando incertidumbre y la sensación de falta de control. Los resultados determinan que estas dimensiones se ven influenciadas por condiciones estructurales y organizaciones como los estilos de liderazgo poco claros o aquellos en los que predominan la recompensa económica, sin el reconocimiento de los trabajadores, ambientes laborales con sobrecarga, escasez de apoyo y comunicación deficiente. También se visualiza una diferencia entre organizaciones de mayor envergadura y PyMEs, en contextos donde predomina la ambigüedad, la falta de planificación y la concentración de decisiones en una sola persona, incrementa la posibilidad de que se experimenta agotamiento emocional como también actitudes distantes o reducción del sentido de eficacia laboral.

Aunque el líder fomenta transmitir la capacidad de tomar decisiones y accionar, el estilo de liderazgo *laissez-faire* no genera confianza, ya que al no brindar retroalimentación y acompañamiento genera dudas sobre el desempeño y disminuye la motivación para que los trabajadores desarrollen su potencial lo que impacta negativamente en la disminución del sentido de eficacia percibida. Asimismo, al no involucrarse en la resolución de conflictos fomenta una actitud distante e indiferente hacia el grupo como a las tareas, así como asumir funciones ambiguas por falta de delegación y culpabilizar al equipo por los resultados no contribuye a su cohesión lo que puede generar un clima organizacional tenso aumentando el agotamiento emocional y la despersonalización. Por ello, en conjunto, este estilo constituye un factor de riesgo ya que aumenta la sobrecarga en los trabajadores y aumenta considerablemente la sensación de desgaste emocional lo que propicia el desarrollo del síndrome de *burnout*.

Por su parte, el liderazgo transaccional, resulta ambivalente. Este estilo, en contextos organizacionales más bien rígidos, con alta exigencia y donde se fomenta el desarrollo individual, se asocia con el incremento del agotamiento emocional y la despersonalización.

Por otro lado, la recompensa como el reconocimiento salarial, felicitar de forma personal o atribuir ascensos contribuyen a apoyos necesarios para favorecer los sentimientos de competencia, productividad y eficacia, reduciendo parcialmente la probabilidad de aparición del síndrome.

Sin embargo, dichas recompensas se dan sólo si se cumplieron los objetivos propuestos. Asimismo, controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y al encontrar errores, luego de que han ocurrido, toma medidas correctivas. No obstante, esperan estar informados respecto a la situación problemática antes de tomar decisiones, y piden a los seguidores lo esencial en el cumplimiento de sus responsabilidades, pero este sistema de premios y castigos, determina que si no hay recompensa las posibilidades de movilización decaen.

En cuanto al liderazgo transformacional, promueve un clima laboral más saludable y las expectativas son alcanzables favoreciendo el *engagement* que posibilita la creatividad, la proyección al futuro y la capacidad de aprender de los errores, para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores a partir de una retroalimentación efectiva. De este modo se logra mantener la motivación y disminuir el riesgo de agotamiento, por lo tanto, promueve contextos saludables y funciona como factor protector ante el síndrome de *burnout*.

Por último, en relación a las PyMEs, el estilo de liderazgo directo, donde se concentra el poder generalmente en una sola persona, da lugar a que asuman varias responsabilidades de manera simultánea, lo que puede generar ineficiencia y sobrecarga. Por lo que, las características del liderazgo carismático, a diferencia del transformacional, reconocen cualidades o un heroísmo particular, en donde los empleados responden a la autoridad de una persona. Asimismo, la estructura poco definida, sin organigrama claro, sin delegación nítida,

ni planes formalizados y estratégicos, así como áreas funcionales desdibujadas con superposición de funciones y sin revisión crítica de la situación genera ambigüedades en las responsabilidades y dificulta la discriminación de prioridades. Estas características limitan la efectividad y aumentan la dependencia de la calidad personal de los líderes.

Por ende estas características, sumadas a las demandas del entorno que superan los recursos y apoyos disponibles se relacionan estrechamente con la posibilidad de desencadenar el síndrome en estos contextos, generando mayor presión en los trabajadores, quienes deben adaptarse constantemente a contextos cambiantes sin contar con recursos o apoyos suficientes. Por ello, se puede decir que los trabajadores de pequeñas y medianas presentan mayores niveles de síndrome de *burnout* que los trabajadores de grandes empresas. Es entonces que, las características mencionadas, sumadas a la falta de control, generan incertidumbre. Asimismo, la limitación de recursos, la falta de inversión en capacitaciones o tecnología y los procesos basados mayoritariamente en la intuición más que en procedimientos claros incrementan la carga laboral, dificultan la resolución de problemas, y favorece al agotamiento sostenido. Sumando a que, frecuentemente se producen choques de las ideas planteadas por el líder y los clientes, y la falta de acuerdos imposibilita llevarlas a cabo.

En cuanto al liderazgo, la dependencia del criterio personal del líder y la falta de estructuras claras incrementan la necesidad de adaptación constante, lo que contribuye al riesgo de experimentar *burnout*.

No obstante, cuando el líder busca alternativas creativas, alienta a la participación activa, promueve el cambio, la toma de decisiones por consenso, comunica de manera fluida, favorece la cohesión entre sus miembros y genera confianza lo que funciona como factor protector al síndrome. Sin embargo, en situaciones urgentes o de alta exigencia, la toma

decisiones de forma autónoma por parte del líder puede incrementar la presión y contribuir a la sobrecarga, que de forma prolongada posibilita experimentar el síndrome de *burnout*.

Los hallazgos sugieren una clara relación entre el *engagement*, el clima laboral colaborativo y el impacto positivo del liderazgo transformacional, ya que este estilo al reconocer a los trabajadores y sus necesidades, al mismo tiempo que los acompaña para reducir las demandas y la tensión laboral, permite experimentar la sensación de plenitud o satisfacción personal lo que posibilita que las personas se involucren de forma entusiasmada, desafiante y favoreciendo una vivencia positiva en el trabajo y por ende experimentando menor agotamiento, por lo que funciona como factor protector del síndrome de *burnout*.

En conclusión, el síndrome de *burnout* no debe interpretarse como una falta de gestión por parte del trabajador por la presión que se establece, sino como una problemática organizacional, acompañada de aspectos culturales, dinámicas relacionales y las demandas laborales dentro de los diferentes tipos de organizaciones. Por lo que, promover estilos de liderazgo saludables y comprometidos con los trabajadores mejora estos aspectos, genera compromiso en la organización y previene el *burnout*.

Aportes y contribuciones de la investigación

La presente investigación bibliográfica aporta una sistematización actualizada del conocimiento disponible entre 2020 y 2025 y los autores relevantes brindan un gran valor a la temática para dar cuenta de la relación del síndrome de *burnout* y los estilos de liderazgo, incorporando la comparación establecida entre las organizaciones de gran envergadura y PyMEs. En este sentido, a nivel teórico el trabajo contribuye a clarificar cómo las dimensiones del *burnout*, tales como el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal, se expresan en el ámbito laboral, sin embargo según las características estructurales y dinámicas conllevan diferencias propias en cada tipo de organización.

Asimismo, se integra evidencia sobre el rol del liderazgo *laissez-faire*, transaccional y transformacional en la prevención o desencadenamiento del síndrome de *burnout*. De esta manera, el conocimiento revisado sirve como herramienta fundamental para el estudio de formas de liderazgo y promover entornos laborales que sean saludables donde se priorice la salud mental.

Desde una perspectiva aplicada, el trabajo ofrece información relevante para profesionales de recursos humanos y líderes organizacionales al identificar condiciones estructurales y dinámicas relacionales que pueden favorecer o prevenir la aparición del síndrome de *burnout* tanto en PyMEs como en empresas de mayor envergadura. Dicho trabajo permite organizar el conocimiento disponible en torno al síndrome de *burnout* y los estilos de liderazgo en diferentes ámbitos laborales, facilitando su comprensión, y contribuir como herramienta para profesionales en el ámbito laboral.

Finalmente, esta investigación aporta al campo de la Psicología Organizacional al destacar la importancia de promover estilos de liderazgo saludables y el compromiso

requerido como eje central para el bienestar psicológico de las personas, el desempeño organizacional y fomentar una cultura basada en el desarrollo e innovación por sobre uno de control. Por tal motivo, es indispensable la intervención del psicólogo en el ámbito laboral a partir de ser un vehiculizador del cambio al captar las necesidades e inquietudes dentro de la organización, promoviendo la escucha activa y sostener canales de contacto permanentes para una comunicación fluida. Por ello, resulta fundamental que el profesional brinde herramientas y acompañamiento a los líderes mediante capacitaciones específicas y acuerdos que permitan comunicar las expectativas de manera efectiva y transmitir objetivos claros, compartidos y alcanzables. Ello permite pensar en prácticas saludables, involucrando el reconocimiento del líder sobre sus trabajadores para poder experimentar mayor compromiso. Por lo tanto, resulta sumamente importante que se evalúen y armonicen los requerimientos de las personas, la dirección y la organización en sí.

Limitaciones de la investigación

La presente investigación teórica, al centrarse en la relación entre el síndrome de *burnout* y los estilos de liderazgo en el ámbito organizacional, ha permitido identificar una creciente preocupación por esta problemática mayormente en Latinoamérica con datos concretos actualizados. Sin embargo, es importante destacar ciertas limitaciones relacionadas a este tipo de estudio y a la naturaleza del área de investigación.

Una de las principales limitaciones radica en la distribución geográfica del análisis científico realizado. La fuerte prevalencia en América del Sur, con algunas investigaciones provenientes de América del Norte dificulta la comparación directa de los resultados y la obtención de conclusiones generalizables.

A pesar de los resultados favorables, se observan limitaciones ya que el estilo de liderazgo menos investigado fue el *laissez-faire*, se aprecia escasez de investigaciones en PyMEs y estudios en Argentina. La predominancia existente en estudios cuantitativos, que determina la escasez en investigaciones empíricas rigurosas y variadas limita establecer la relación estrecha entre el síndrome de *burnout* y los estilos de liderazgo.

Si bien muchos de los estudios realizados son cuantitativos, la ausencia de investigaciones cualitativas o mixtas limita la comprensión profunda de las experiencias subjetivas de los trabajadores como de los líderes. Aunque se presenta un estudio exploratorio que indaga en nuevas aportaciones del fenómeno, resulta insuficiente para el análisis en profundidad. Además la falta de estudios longitudinales, difícilmente encontrados en el área de investigación, impide evaluar cómo evoluciona el síndrome de *burnout* y la relación con los estilos de liderazgo a lo largo del tiempo.

Líneas de investigación futuras

A partir del análisis realizado y las limitaciones identificadas, se vislumbran diversas líneas de investigación futuras que podrían enriquecer el campo de estudio del síndrome de *burnout* relacionado a los estilos de liderazgo en ámbitos organizacionales.

En primer lugar, resulta fundamental fomentar investigaciones empíricas en el contexto argentino, que permitan evaluar los estilos de liderazgo predominantes y su relación con el síndrome de *burnout* y ampliar en diferentes contextos que permitan incorporar investigaciones de diferentes regiones, a fin de comparar los fenómenos ligados al *burnout* y los estilos de liderazgo en contextos socioculturales diferentes.

Asimismo, se recomienda desarrollar investigaciones específicas en PyMEs dado que es un ámbito escasamente abordado. Estas investigaciones deberían establecer y medir el impacto en relación con el padecimiento del síndrome de *burnout* con el fin de promover intervenciones que favorezcan y estimulen el desarrollo profesional y la participación en conjunto, en las cuales prevalezca un estilo que fomente el bienestar y la salud mental de toda la organización.

Por último, se propone fomentar diseños metodológicos cualitativos y mixtos que permitan evaluar en mayor profundidad las experiencias subjetivas de los trabajadores frente a los estilos de liderazgo que predominan, captando modos relacionales o emociones que contribuirán a fomentar intervenciones acordes a cada contexto. Asimismo, la ejecución de estudios longitudinales contribuiría a evaluar la evolución del síndrome de *burnout* en el tiempo y su relación con los estilos de liderazgo, como también el impacto de las intervenciones realizadas.

Rol del psicólogo

A partir del análisis realizado, donde se perciben las principales dificultades presentes en el ámbito laboral, se desarrollarán intervenciones desde el rol del psicólogo organizacional a partir del trabajo con los líderes de las empresas, con el fin de prevenir el desarrollo del síndrome de *burnout* en los trabajadores y fortalecer las relaciones laborales.

Evaluación y diagnóstico:

En primera instancia, se sugiere generar espacios en los cuales los trabajadores puedan participar de situaciones concretas activamente, expresando su punto de vista y brindando propuestas acordes. En este marco se emplean entrevistas individuales y grupales, junto con la observación y prestar atención en caso señales vinculadas al desgaste laboral. También, se considera pertinente realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores para evaluar su avance, fortalezas y áreas de mejora que permitan una retroalimentación apuntada a la evolución y necesidad de desarrollo, como también entrevistas individuales a los líderes con el fin de detectar necesidades o problemática específicas o que requieren entrenamiento. A su vez, se propone la administración periódica del Maslach Burnout Inventory (MBI), con una frecuencia aproximada de seis meses, con un enfoque preventivo. Además, de incluir reuniones breves y frecuentes que permitan el seguimiento y detectar previamente indicios de desgaste.

Sin embargo, en contextos donde se vislumbran señales de agotamiento por la presencia del síndrome de *burnout*, se considera necesario un abordaje centrado en reducir los efectos del mismo. Para ello, resulta apropiado realizar un diagnóstico organizacional de forma breve para identificar principales focos de desgaste, como sobrecarga, falta de recursos y roles claros y problemas de comunicación, y así realizar un análisis de la salud de la organización. Asimismo, se sugiere generar espacios de escucha, en este caso individuales,

que brinden cercanía, resguardo y la posibilidad de evaluar conjuntamente la situación, promoviendo la expresión de sus emociones e identificar sus necesidades. Por otra parte, resulta pertinente realizar entrenamientos de habilidades y afrontamiento, que permita detectar y priorizar las tareas, gestionar el tiempo de forma eficiente, ajustar las responsabilidades e implementar técnicas para establecer límites saludables tanto en las actividades laborales como en las relaciones interpersonales dentro del trabajo. Estas intervenciones tienen el propósito de reducir el impacto del síndrome de *burnout*, de modo que el psicólogo organizacional actúa como promotor de salud al contribuir en el desarrollo de entornos saludables, fomentar líderes conscientes y la participación integral de toda la organización.

Organización de trabajo (PyMES)

En relación con la organización del trabajo en PyMES, se propone la elaboración de un mapa de roles y tareas que permita delimitar responsabilidades, así como la diferenciación entre tareas esenciales y complementarias. Esta intervención busca favorecer una mayor claridad organizacional, optimizar la distribución del trabajo y reducir situaciones de ambigüedad o sobrecarga que contribuyen al desgaste laboral.

Desarrollo de liderazgo

En función de lo detectado, se proponen capacitaciones en el desarrollo de habilidades con el fin de entrenar la comunicación efectiva, el liderazgo eficiente y manejo adecuado de conflictos a partir de la implementación de entrenamiento en feedback y comunicación mensuales, orientado a fortalecer las competencias transformacionales, en donde los líderes aprendan a compartir su visión generando confianza en los trabajadores y adquirir herramientas necesarias para afrontar las problemáticas cotidianas de forma que prevalezca un estilo de liderazgo transformacional, vinculado a un estilo más saludable y comprometido.

Bienestar y Engagement

Asimismo, se sugiere fomentar acciones para la cohesión del trabajo en equipo que favorezcan el intercambio de conocimientos, habilidades y dudas entre los miembros de la organización, con el fin de promover la participación, la integración y una mayor autonomía. En casos con elevados niveles de agotamiento, los espacios de escucha pueden resultar útiles para brindar cercanía y apoyo, permitiendo evaluar de forma conjunta la situación y promover un espacio para poder expresar las emociones.

Referencias

- Alles, M. (2008). Gestión de recursos humanos por competencias (52-95). Dirección estratégica de Recursos Humanos. En M, Alles. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Garnica S.A
- Apiquian Guitart, A. (2007). *El Síndrome de burnout en las empresas*. [Ponencia]. Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac, Mérida, Yucatán.
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
DOI: [10.1080/02678370802393649](https://doi.org/10.1080/02678370802393649)
- Bakker, A. B., & Tummers, L. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12,722080.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Bakker,A.B & Vries, J (2020) Teoría de las demandas y recursos laborales y autorregulación: nuevas explicaciones y soluciones para el agotamiento laboral, *Ansiedad, estrés y afrontamiento*, 34(1), 121.
<https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bartra, R. (2025). Liderazgo transaccional y desempeño: EL caso de las Pymes. CLADEA. Org.

<https://cladea.org/wp-content/uploads/2022/01/87Monica-Garcia-Solarte-Laura-Salas-Arbelaez-and-Guillermo-Murillo-Vargas-Liderazgo-Transaccional-Y-Desempeno-El-Caso-De-Las-Pymes.pdf>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture.

Public Administration Quarterly, 17(1), 112–121 <https://doi.org/10.2307/40864395>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Norma.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.

Chiavenato, I (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2.^aed.). McGraw-Hill Interamericana.

Cleri, C(2007). El libro de las PyMEs. Ediciones Granica.

Diaz, V(1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método*.

Universidad de La Laguna. <https://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>

Dominguez, T. (2020). *Engagement y Síndrome de Burnout en trabajadores de taller de El Cóndor S.A. de la Ciudad de Salta, en el año 2020*. [Tesis de grado]. Universidad Católica de Salta.

https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_noticie=69647

Espinoza-Solís, E., & Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista De Ciencias Sociales*, XXIX(8), 391-407. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9219715>

Ferrari, L, Cirami, L, Córdoba & E, Batista, A (2021). Aproximación al burnout a partir de un modelo de factores de exposición y protectivos. Exploración en CABA y Conurbano Bonaerense. En *Actas del Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo.

https://aset.org.ar/wp-content/uploads/2022/08/Copia-de-10_FERRARI_Ponencia-Laut-C.pdf

Fillion, L (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. 1 era edición. Pearson.

https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w21513w/Administracion_de_PYMES.pdf

Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (1996). *Las pequeñas y medianas empresas argentinas*.

Ganga, F y Navarrete, E (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(67). 456-476.

<https://pdfs.semanticscholar.org/ff72/a4078a64a8823aae39e053d44adb53058cdd.pdf>

Gil Monte, P.R. (2012). *Manual para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo*. TEA Ediciones.

Gil-Monte, P.R., & Moreno Jimenez, B (2007). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Pirámide.

Hernandez Sampieri, R (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed). McGraw-Hill.

Hernandez, M, & Decaro, S (2021). Estres y Burnout: Efectos de la organizacion. *Revista TLATEMOANI: Revista académica de investigacion*. (10), 20, 36-57.

<https://www.eumed.net/es/revistas/tlatemoani/ano-12-numero-36-abril-2021/estres-burnout>

Kupriyanov, R., & Zhdanov, R. (2014). Concepto de eutres: problemas y expectativas.

Revista Mundial de Ciencias Médicas 11 (2), 179-185.

DOI:10.5829/idosi.wjms.2014.11.2.8433

Mendoza Torres, Martha & Ortiz Riaga, Carolina (2006). El Liderazgo Transformacional,

Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.

Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV (1),118-134.

<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Lozano, X., Flores Álvarez, L. N., Fuantos Nuñez, J. T., Cruz Pecina, H. E., & Peña López, J.

E. (2025). Impacto del estrés laboral prolongado en la salud mental de los trabajadores en entornos organizacionales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (3), 2084–2096.

<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/4095/7660>

Lussier, R & Achua, C (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ta ed). Cengage Learning.

Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2017). *El papel del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas (PYME)*. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2, 240–243. <https://hal.science/hal-03741845>

Maslach, C., & Letier, M. P. (2007). Burnout. En G. Fink (Ed.), *Encyclopedia of stress* (2.^a.ed). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>

Maslach, C. & Leiter, M.P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

<https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annual Review of Psychology, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Moreno, M. (Comp). (2017). *Temas de investigación en salud ocupacional*. PIENSO A.C.

[https://www.piensoenlatinoamerica.org/storage/pdf-magazines/1631901713-Temas%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Salud%20Ocupacional%20\(2017\).pdf](https://www.piensoenlatinoamerica.org/storage/pdf-magazines/1631901713-Temas%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Salud%20Ocupacional%20(2017).pdf)

Neffa, J (2003). El trabajo humano: Contribuciones al estudio de un valor que permanece.

Lumen.

Neffa, J (2015). Los Riesgos psicosociales en el trabajo. Centro de Estudios e Investigaciones

Laborales.

Organización Mundial de la Salud. (28 de mayo de 2019). *El síndrome de burnout, un*

«fenómeno ocupacional»: Clasificación Internacional de Enfermedades.

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Organización Mundial de la Salud. (8 de octubre de 2025). *Salud mental: fortalecer nuestra*

respuesta [Ficha informativa].

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Ortiz, C, Pineda, A & Vargas, V (2024). *Calidad de vida laboral y síndrome de burnout en los colaboradores del sector retail de Lima Metropolitana*. Revista de Investigación en

Psicología 23 (2). DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v23i2.19233>

- Pérez, L. A. (2020). *Las MiPyMes: Historia, Cultura y Práctica Profesional*.
- Reyes, J(2024). Liderazgo transformacional y su efecto en la satisfacción laboral en una muestra de empleados de la industria manufacturera de exportación. CID.*Centro de desarrollo e investigación*. <https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/28660>
- Rivera, V., & Gonzales, C. (2020). *Fallas del liderazgo en las PyMEs y su impacto en el desempeño*. Trabajo final de práctica profesional, Universidad Nacional de San Martín.
- Rivera, D (2022).*Burnout y la relación con el estilo de liderazgo en empresas de actividad minera en Perú* Universidad.Maestría Esan.
<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/034886d0-b339-4b94-9a50-d1699ba6d50c/content>
- Salinas, D & Saucedo, L (2025). Relación entre el clima organizacional y el síndrome de Burnout en Pymes. *RECAI Revista de estudios en contaduría, administración e informática*, 14(40). <https://recai.uaemex.mx>
- Schein, E. H. (2004). Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana. En *Psicología de la organización* (3.^a ed., pp. 85-110). Paidós.
- Schlemenson, A (2013). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Garnica.
- Tardío, L (2024). *Estrés Laboral y Clima Laboral en trabajadores de una empresa privada en Arequipa, 2021*. (tesis de grado). Facultad de Ciencias Humanas. Escuela profesional de Psicología. Lima, Perú.
<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/7050?locale-attribute=en>
- Tongombol, A. G., & Cáceres, J. J. (2020). *Relación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L, Cajamarca*

2020 [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada del Norte.

<http://hdl.handle.net/10757/676267>

Vega, H (2023). Trabajar en llamas.LID.

Villalba,A (2019). La Sustentabilidad de las Pymes comerciales como factor de competitividad. *Revista Ciencia Latina Científica Multidisciplinar* 3(1), 135-155. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v3i1.15

Yulk, G. (1990). Liderazgo gerencial: Una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 15(4), 441-507. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7477958>

Anexos

Predominancia geográfica de estudios realizados entre 2020-2025

