

Actividad 3. Tercer Informe de Avance de la Investigación

**"El Impacto del Liderazgo en la Prevención del Burnout en Equipos de Proyecto: Un
Análisis para el Éxito"**

Elaborado por:

Rocío Margarita Galvis G. (Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación)

Alex J. González Mora (Especialización Gerencia de Proyectos)

Universidad Ean

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Pregrado

Bogotá

27/05/2025

RESUMEN

Antecedentes del problema

El término "burnout" fue popularizado en la década de 1970 por Herbert Freudenberger, quien lo definió como un estado de agotamiento emocional y físico en profesionales que trabajaban inicialmente en el área de la salud, luego con personas de otras profesiones (Freudenberger, 1974).

Christina Maslach y Susan Jackson desarrollaron el Maslach Burnout Inventory (MBI) en 1981, conceptualizándolo como un síndrome tridimensional de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach & Jackson, 1981). Un aporte que ha sido clave para su medición y comprensión. (Maslach & Jackson, 1981)

En los años 80 y 90, el burnout se amplió a distintos campos laborales, más allá de las profesiones de ayuda, con modelos teóricos y numerosos estudios empíricos para explicar sus causas y consecuencias, destacando su relación con factores organizacionales, sociales e individuales (Schaufeli & Buunk, 2003).

Desde el 2000, el burnout se reconoció como un fenómeno multifactorial, influenciado por el contexto laboral y se vinculó a conceptos como el compromiso, la salud mental y el bienestar, impulsando investigaciones sobre interacciones entre organización - empleados y estrategias de prevención y tratamiento (Manzano-García & Ayala-Calvo, 2013).

En 2022, la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificó el Burnout como un síndrome ocupacional causado por estrés crónico en el trabajo en la CIE-11, resaltando sus características por agotamiento emocional, despersonalización y una baja realización personal, lo que incrementó su visibilidad y la necesidad de abordarlo en gestión y prevención (Maslach & Jackson, 1981).

El Burnout ha sido objeto de numerosos estudios que han demostrado su impacto negativo en la salud mental y física de los trabajadores, así como en la eficiencia y productividad de las organizaciones (Schaufeli & Buunk, 2003). Encontrando que está asociado con una variedad de problemas de salud, como depresión, ansiedad, trastornos del sueño y enfermedades cardiovasculares. Afectando negativamente el desempeño laboral a través de su impacto en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Los líderes de proyectos enfrentan una vulnerabilidad particular al Burnout debido a las altas demandas laborales, la presión por el alcance de objetivos y la falta de recursos adecuados (Leiter & Durup, 1992). Estas circunstancias los obligan a trabajar largas horas, manejar múltiples tareas y responsabilidades, y enfrentar incertidumbre y estrés constantes. Aumentando significativamente el riesgo en ellos de desarrollar este síndrome.

Palabras clave

Burnout, Agotamiento emocional, Estrés laboral, Líderes de proyectos, Liderazgo, Salud mental, Productividad.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Descripción del problema

El problema central radica en la creciente prevalencia del burnout en líderes de proyectos y la falta de estrategias efectivas para prevenirlo y gestionarlo. Esta situación no solo afecta el bienestar individual de los líderes, sino que impacta negativamente el éxito de los proyectos, su liderazgo y, en consecuencia, el desempeño organizacional.

Causas u origen del problema

El burnout en líderes de proyectos es un fenómeno multifactorial cuyas causas se encuentran en la interacción de factores individuales, organizacionales y sociales (Schaufeli & Bakker, 2004), (Lee & Ashforth, 1996). A continuación, relacionamos las más relevantes en la siguiente tabla:

Tabla 1. Causas más relevantes del Burnout.

NIVEL	CAUSAS	SINTOMAS
Individual	Personalidad Habilidades de afrontamiento Altas expectativas	Agotamiento
		Irritabilidad
		Desesperación
		Falta de concentración
		Pérdida de sueño
		Enfermedades constantes
		Cambios en el apetito

		Ansiedad
		Desmotivación
Social	Competencia laboral	Problemas para resolver
	Presión por el éxito	conflictos
		Deterioro de las relaciones
		interpersonales

Fuentes: Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003) y Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008).

Pronóstico de la situación

Si la situación actual persiste y no se implementan estrategias efectivas para prevenir y gestionar el burnout en líderes de proyectos, es probable que las consecuencias negativas se intensifiquen. A nivel individual, los líderes podrían experimentar un deterioro progresivo de su salud física y mental, lo que podría llevar a problemas más graves como depresión, ansiedad crónica, enfermedades cardiovasculares y trastornos de adicción (World Health Organization, 2022). A nivel organizacional, el aumento del burnout en líderes de proyectos podría generar una disminución generalizada de la productividad, un aumento de los costos operativos, retrasos y fracasos en los proyectos, pérdida de talento clave y un detrimento del clima laboral (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006).

Control pronóstico (posible solución del problema)

Para abordar el problema del burnout en líderes de proyectos, es fundamental implementar un enfoque integral que involucre tanto a los líderes como a las organizaciones. A nivel individual, se pueden implementar estrategias como programas de gestión del estrés, entrenamiento en habilidades de afrontamiento, coaching y terapia psicológica (Gil-Monte, 2005). A nivel organizacional, es necesario crear un ambiente de trabajo saludable que promueva el

equilibrio entre la vida laboral y personal, políticas de flexibilidad laboral, que ofrezca apoyo social, reconozca los logros, fomente la autonomía y la participación en la toma de decisiones, y establezca expectativas claras y realistas. Además, es importante que las organizaciones desarrollen políticas y prácticas que prevengan la sobrecarga de trabajo, promuevan la comunicación efectiva y fomenten una cultura de respeto y colaboración (Leiter & Maslach, 2001).

Al abordar el problema del burnout de manera integral, las organizaciones pueden mejorar el bienestar de sus líderes de proyectos, aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos y fortalecer su posición en el mercado.

Pregunta de investigación

¿Cómo pueden los líderes de proyectos desarrollar estrategias de liderazgo efectivas para prevenir y manejar el burnout en sus equipos, y contribuir al éxito de los proyectos?

OBJETIVOS

Objetivo general

- Proponer estrategias de liderazgo organizacional y personal que prevengan el burnout en equipos de proyectos, y mejoren su desempeño.

Objetivos específicos

- Identificar los factores de liderazgo que influyen en la prevalencia del burnout en equipos de proyecto.
- Diseñar estrategias de liderazgo que reduzcan el burnout y promuevan el bienestar en equipos de proyectos.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación, titulada "El Impacto del Liderazgo en la Prevención del Burnout en Equipos de Proyecto: Un Análisis para el Éxito", se justifica por la creciente relevancia del burnout en el ámbito laboral y su impacto en el éxito de los proyectos. El burnout, un síndrome de desgaste profesional, ha sido definido por Maslach, Jackson, y Leiter, (1996) como una respuesta ante un problema latente en las organizaciones, por el estrés crónico en el trabajo, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y disminución del sentido de logro personal, afectando el bienestar de profesionales de diversas áreas, incluyendo a los líderes de proyectos y comprometiendo el desempeño organizacional.

Recientes investigaciones han mostrado un aumento significativo en los casos de burnout durante y tras la pandemia de Covid-19 (Smith, 2022; Ghahramani et al.,2021; Johnson, 2023), que se atribuyen a factores como la sobrecarga laboral, la incertidumbre ante la alta competencia en el mercado laboral, cambios tecnológicos en las formas de trabajo y la falta de apoyo

organizacional. Este escenario trajo consigo nuevos retos, al tratar de equilibrar la vida laboral y personal en el hogar, la pérdida de interacción social con colegas y la incertidumbre sobre el futuro, empeorando un fenómeno ya identificado como multifactorial (Manzano-García & Ayala – Calvo, 2023), exacerbando este problema, al imponer una rápida adaptación al trabajo remoto que elevó el estrés y el agotamiento entre los empleados (Johnson, 2023), afectando la salud mental y física de los individuos, así como la productividad y eficiencia organizacional (Smith, 2022).

En los equipos de proyecto, donde la presión por cumplir objetivos, los plazos ajustados y la dinámica de trabajo colaborativo son constantes, la presencia del burnout puede generar consecuencias como disminución del compromiso, rotación de personal, errores operativos y fracaso en la ejecución de los proyectos. Por tanto, esta investigación es pertinente y necesaria, ya que busca explorar cómo el liderazgo puede actuar como un factor protector frente al desarrollo del burnout, contribuyendo al bienestar de los equipos y al éxito sostenible de los proyectos.

También, resulta conveniente y oportuno en la actualidad, donde las organizaciones reconocen cada vez más el valor estratégico de un liderazgo efectivo que promueva ambientes saludables, resilientes y emocionalmente seguros. Identificar estos estilos de liderazgo que previenen el burnout no solo contribuirá al desarrollo del talento humano, sino que permitirá optimizar los recursos y a cumplir con los objetivos institucionales (Smith, 2022).

Esta investigación se alinea con las tendencias modernas de la gestión de proyectos, porque enfatizan en la importancia del liderazgo transformacional y humanizado como clave para mejorar el clima laboral, aumentar la motivación y asegurar el éxito de los equipos de trabajo. Así

que, la relevancia social, académica y organizacional de este estudio respalda su desarrollo y proyección práctica.

Relevancia social

El burnout es un problema social que afecta la calidad de vida de los trabajadores y tiene consecuencias negativas para sus familias, comunidades y la empresa. Al investigar este fenómeno en cómo puede afectar los proyectos, esta investigación contribuye, por un lado, a crear conciencia sobre la importancia de la salud mental y por otro, generar bienestar en el ámbito laboral. A diferencia de enfoques centrados en el burnout individual, esta investigación integra el rol del liderazgo como moderador clave en equipos de proyecto. Los resultados de esta investigación podrán ser utilizados por organizaciones, líderes de proyectos y profesionales de la salud para desarrollar programas de prevención y gestión del burnout, que promuevan ambientes de trabajo más saludables y sostenibles (Johnson, 2023).

Implicaciones prácticas

Esta investigación tiene implicaciones prácticas significativas para las organizaciones. Los resultados obtenidos permitirán desarrollar un modelo de estrategias de liderazgo efectivas para prevenir y manejar el burnout en equipos de proyecto. Este modelo podrá ser utilizado por las empresas para implementar políticas y prácticas que mejoren las condiciones de trabajo, fomenten el apoyo social, promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, y reconozcan los logros de los empleados (DCH, 2024). Además, esta investigación contribuirá al desarrollo de nuevos instrumentos para la recolección y análisis de datos sobre el burnout, mejorando las metodologías existentes (Aleph, 2021).

En particular, esta investigación se enfoca en el impacto del liderazgo en la prevención del burnout en equipos de proyecto. Se espera que los resultados de este estudio proporcionen información valiosa sobre cómo los líderes pueden influir en el bienestar de sus equipos y cómo pueden implementar estrategias de liderazgo que promuevan un ambiente de trabajo saludable y productivo. El modelo de estrategias de liderazgo que se desarrollará en esta investigación podrá ser utilizado por las organizaciones para capacitar a sus líderes, implementar políticas de prevención del burnout y mejorar la gestión de proyectos.

MARCO TEÓRICO

Burnout en el Contexto de la Gestión de Proyectos

El marco teórico de esta investigación se centra en el análisis del burnout en la gestión de proyectos y el rol del liderazgo como factor clave para su prevención y manejo. A partir de los objetivos específicos planteados, desarrollamos los temas fundamentales que sustentan la propuesta de estrategias de liderazgo organizacional y personal para prevenir el burnout y mejorar el desempeño de los equipos de proyecto.

ESTRUCTURACIÓN MARCO TEÓRICO

Tabla 2. Estructuración del marco teórico.

Objetivos Específicos	Temas a desarrollar en el marco teórico
Identificar los factores de liderazgo que influyen en la prevalencia del burnout en equipos de proyecto.	Factores de riesgo del burnout en líderes y equipos de proyecto. Impacto del contexto de proyectos en el liderazgo
Diseñar estrategias de liderazgo que reduzcan el burnout y promuevan el bienestar en equipos de proyectos.	Identifica estilos de liderazgo y su relación con el bienestar. Identifica las diferencias y la relación entre bienestar y ausencia del burnout Estrategias de liderazgo para la prevención del burnout.

Fuente: *Elaboración propia.*

TEMAS A DESARROLLAR EN EL MARCO TEÓRICO

Objetivo Específico 1: Identificar los factores de liderazgo que influyen en la prevalencia del burnout en equipos de proyecto.

Factores de Riesgo del Burnout en Líderes y Equipos de Proyecto

El burnout en equipos de proyecto está influenciado por factores individuales, organizacionales y sociales (Schaufeli & Bakker, 2004). A nivel individual, destacan las altas expectativas, la falta de habilidades de afrontamiento y la personalidad (Lee y Ashforth, 1996). A nivel organizacional, la sobrecarga laboral, la falta de apoyo, la ambigüedad de roles y un clima poco saludable son determinantes (Maslach y Leiter, 2008). Socialmente, la competencia laboral y la presión por el éxito agravan el tanto a los líderes como a sus equipos. problema (Manzano-García y Ayala-Calvo, 2013). Estos factores generan síntomas como agotamiento, irritabilidad, ansiedad y disminución de la productividad, afectando tanto a los líderes como a sus equipos.

Herbert Freudenberger en 1974, describió el burnout como una "sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador" (Freudenberger, 1974). A lo largo de los años, el concepto ha evolucionado, siendo Maslach y Jackson (1981) quienes lo definieron desde una perspectiva tridimensional, caracterizada por el agotamiento emocional, la despersonalización y el sentimiento de bajo logro o realización personal.

Evolución del concepto de Burnout:

- **Maslach (1976):** Describió el burnout como el proceso gradual de pérdida de responsabilidad personal y desinterés cínico entre compañeros de trabajo.

- **Edelwich y Brodsky (1980):** Definieron el burnout como "una pérdida progresiva del idealismo, energía, y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo". Propusieron 4 fases: entusiasmo, estancamiento, frustración y apatía.
- **Brill (1984):** Conceptuó el burnout como un estado disfuncional y disfórico relacionado con el trabajo, en una persona que no padece otra alteración psicopatológica mayor, en un puesto de trabajo en el que antes ha funcionado bien.
- **Garcés de Los Fayos (1994):** Señaló que el burnout puede ser similar al estrés laboral o consecuencia de éste.
- **Schaufeli y Buunk (1996):** Interpretaron el burnout en términos de comportamiento negativo en la organización, que afectaría no solamente al individuo, sino también a ésta.
- **Mingote Adán (1998):** Realizó una síntesis de los factores comunes a la mayoría de las definiciones de burnout: predominio de síntomas disfóricos, alteraciones de conducta, síntomas físicos de estrés, síndrome clínico-laboral, menor rendimiento laboral.
- **Gil-Monte y Peiró (2000):** Desde la perspectiva psicosocial, consideraron el burnout como un proceso en el que intervienen componentes cognitivo-aptitudinales, emocionales y actitudinales.
- **Peris (2002):** Enfatizó un trastorno caracterizado por la sobrecarga y/o desestructura de tareas cognitivas por encima del límite de la capacidad humana.
- **Iacovides, Fountoulakis, Kaprinis y Kaprinis (2003):** Conciernen en que el término burnout no es sinónimo de estrés laboral, ni de fatiga ni de alienación o de depresión.
- **Maslach y Leiter (2008):** Relacionan el burnout especialmente con las características del trabajo, incluyendo alto volumen de trabajo, conflicto y ambigüedad de rol, baja previsibilidad, falta de participación y apoyo social, y experiencia de injusticia.

- **En enero de 2022, la Organización Mundial de la Salud (OMS)** incluyó oficialmente el burnout en su Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), reconociéndolo como un síndrome resultante del estrés laboral crónico no gestionado con éxito. Esta inclusión subraya la relevancia del burnout como un problema de salud laboral a nivel global.

Burnout vs. Estrés: Diferencias Clave

Es fundamental diferenciar el burnout del estrés laboral. Mientras que el estrés se caracteriza por una sobre implicación emocional y una hiperactividad, el burnout se manifiesta como una desvinculación emocional y una sensación de impotencia (Perdomo Patiño, 2025). El estrés puede conducir a la ansiedad y causar daño físico primario, mientras que el burnout puede llevar a la depresión y generar daño emocional primario.

Factores de Riesgo en la Gestión de Proyectos

En el contexto de la gestión de proyectos, el burnout puede ser exacerbado por factores de riesgo específicos. A nivel organizacional, la sobrecarga laboral, la ambigüedad de rol y la falta de control son comunes en proyectos con plazos ajustados y recursos limitados. A nivel individual, el perfeccionismo y la dificultad para delegar, presentes en muchos líderes de proyecto, pueden aumentar la vulnerabilidad al burnout. Además, la falta de apoyo social y las exigencias culturales de éxito constante pueden contribuir al desgaste emocional de los equipos de proyecto.

Consecuencias del Burnout en Proyectos

Las consecuencias del burnout en los equipos de proyecto son significativas. A nivel individual, los problemas de salud mental y el deterioro de las relaciones personales pueden

afectar el desempeño y la colaboración. A nivel organizacional, el absentismo, la rotación de personal y la disminución de la productividad pueden comprometer el éxito de los proyectos. Además, el burnout puede generar costos sanitarios para la organización y contribuir a la pérdida de talento.

Enfoque en las Mujeres en la Gestión de Proyectos

Si bien el burnout afecta a profesionales de todos los géneros, las mujeres en la gestión de proyectos pueden enfrentar desafíos adicionales. Estudios recientes, como el de McKinsey & Leanjo (2023), han encontrado que las mujeres reportan tasas de burnout un 32% más altas que los hombres. Esto puede deberse a la doble carga de responsabilidades laborales y domésticas, así como a barreras adicionales como la brecha salarial, el techo de cristal y las microagresiones.

Impacto del Contexto de Proyectos en el Liderazgo

La gestión de proyectos implica alta presión, incertidumbre y múltiples responsabilidades, lo que aumenta la influencia del liderazgo en el burnout. Los líderes de proyectos deben equilibrar las demandas organizacionales con el bienestar del equipo, enfrentando retos como la falta de recursos y la necesidad de adaptarse a cambios rápidos, como los tecnológicos post-pandemia (Johnson, 2023). Este contexto resalta la necesidad de identificar qué aspectos del liderazgo agravan o alivian el burnout.

Objetivo Específico 2: Diseñar estrategias de liderazgo que reduzcan el burnout y promuevan el bienestar en equipos de proyectos

Identifica estilos de liderazgo y su relación con el bienestar

Los estilos de liderazgo impactan directamente en el estrés y el bienestar del equipo. El liderazgo transformacional (MacGregor Burns, 1978) inspira y motiva, fomentando un sentido de propósito que contrarresta el agotamiento emocional. El liderazgo auténtico (Avolio, Luthans y Walumbwa, 2004) genera confianza mediante la coherencia y la integridad, reduciendo la despersonalización. Por otro lado, el liderazgo positivo (Cameron, 2018; Seligman, 2002) promueve un clima optimista y relaciones positivas, fortaleciendo la resiliencia frente al burnout. En contraste, estilos como el laissez-faire o el transaccional pueden ser menos efectivos en contextos de alta presión si no se adaptan a las necesidades del equipo.

Enfoque en las Mujeres en la Gestión de Proyectos

Si bien el burnout afecta a profesionales de todos los géneros, las mujeres en la gestión de proyectos pueden enfrentar desafíos adicionales. Estudios recientes, como el de McKinsey & Leanjo (2023), han encontrado que las mujeres reportan tasas de burnout un 32% más altas que los hombres. Esto puede deberse a la doble carga de responsabilidades laborales y domésticas, así como a barreras adicionales como la brecha salarial, el techo de cristal y las microagresiones.

Liderazgo y Estilos de Liderazgo en la Gestión de Proyectos

El liderazgo es un componente esencial para el éxito de los proyectos. En el contexto de la gestión de proyectos, el liderazgo implica guiar, motivar y dirigir a un equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto. Los líderes de proyectos deben poseer una variedad de habilidades de liderazgo, incluyendo la capacidad de comunicarse eficazmente, resolver conflictos, tomar decisiones y motivar a los miembros del equipo.

Habilidades de Liderazgo en la Gestión de Proyectos

Según el *PMBOK® Guide* (Project Management Institute, 2017), las habilidades de liderazgo son fundamentales para el éxito de los proyectos, los cuales son cada vez más complicados, con cada vez más empresas que ejecutan su estrategia a través de estos. Los directores de proyecto deben poseer habilidades en áreas como la comunicación, la negociación, la resolución de problemas y la gestión de relaciones. Además, deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos, y de crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Estilos de Liderazgo

Existen varios estilos de liderazgo que los directores de proyecto pueden adoptar. Cada estilo tiene sus propias fortalezas y debilidades, y la elección del estilo apropiado dependerá del contexto del proyecto y de las características del equipo.

- **Liderazgo Autoritario (Lewin, Lippitt & White, 1939):** En este estilo de liderazgo, el líder toma todas las decisiones y ejerce un control estricto sobre el equipo. Si bien este estilo puede ser efectivo en situaciones de crisis o cuando se requiere una toma de decisiones rápida, puede limitar la creatividad y la motivación del equipo.
- **Liderazgo Democrático (Lewin, Lippitt & White, 1939):** En este estilo de liderazgo, el líder involucra al equipo en la toma de decisiones y fomenta la participación y la colaboración. Este estilo puede mejorar la moral y la motivación del equipo, pero puede llevar más tiempo tomar decisiones.
- **Liderazgo Laissez-faire (Lewin, Lippitt & White, 1939):** En este estilo de liderazgo, el líder delega la mayor parte de la autoridad y la responsabilidad en el equipo. Este estilo puede ser efectivo con equipos altamente capacitados y motivados, pero puede llevar a la falta de dirección y control.

- **Liderazgo Transaccional (Downton, 1973; MacGregor Burns, 1978):** Este estilo de liderazgo se basa en un sistema de intercambios entre el líder y los miembros del equipo. El líder recompensa a los miembros del equipo por su desempeño y los castiga por su bajo rendimiento. Este estilo puede ser efectivo para lograr objetivos a corto plazo, pero puede no ser adecuado para proyectos complejos o innovadores.
- **Liderazgo Transformacional (MacGregor Burns, 1978):** Este estilo de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los miembros del equipo para que alcancen su máximo potencial. Los líderes transformacionales son visionarios, carismáticos y capaces de crear un sentido de propósito compartido. Este estilo puede ser muy efectivo para proyectos complejos y desafiantes.
- **Liderazgo Auténtico (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004):** Este estilo de liderazgo se basa en la honestidad, la integridad y la autenticidad del líder. Los líderes auténticos son conscientes de sus valores y principios, y se comportan de manera coherente con ellos. Este estilo puede generar confianza y respeto en el equipo, y mejorar la moral y la motivación.
- **Liderazgo Modelo de Contingencia (Fiedler, 2006):** Este modelo postula que la efectividad del liderazgo depende de la adecuación entre el estilo de liderazgo del líder y la situación en la que opera. Los líderes pueden ser orientados a las tareas o a las relaciones, y la favorabilidad de la situación depende de factores como las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del líder.

Relación entre Estilos de Liderazgo y Burnout en la Gestión de Proyectos

Si bien existen investigaciones sobre el burnout en diversas profesiones, su impacto en la gestión de proyectos, a pesar de la creciente complejidad y demanda de estos por ser un campo cada vez más complejo y estratégico, es limitada. La sobrecarga laboral, la ambigüedad

de rol y la falta de control, comunes en la gestión de proyectos, son factores de riesgo significativos. En este contexto, el liderazgo juega un papel crucial, y la elección del estilo de liderazgo puede influir significativamente en la prevalencia del burnout.

Para profundizar en la relación entre liderazgo y burnout, es útil considerar modelos específicos que conectan liderazgo, estrés y desempeño, así como las habilidades de que podría implementar un líder para prevenir y/o manejar el burnout. Entre dichas habilidades esta la gestión del estrés laboral como un componente clave en la prevención del burnout.

En línea con lo anterior el concepto de Liderazgo Positivo desarrollado por autores como Martin Seligman (2002) desde la psicología positiva, y Kim Cameron (2018) el campo del liderazgo positivo, puede ser una herramienta valiosa en la prevención y el manejo del burnout en el desarrollo de proyectos. Al enfocarse en las fortalezas, el optimismo, el bienestar y las relaciones positivas, los líderes pueden crear un ambiente de trabajo más saludable y resiliente. Por ejemplo, el liderazgo positivo de Cameron, que enfatiza la creación de un clima positivo, el fomento de relaciones positivas y la promoción de una comunicación positiva, puede ayudar a reducir el estrés y aumentar el apoyo social en los equipos de proyecto. De manera similar, los principios de la psicología positiva de Seligman, como el cultivo de fortalezas y el fomento del optimismo, pueden mejorar la resiliencia de los miembros del equipo frente al burnout.

Relación entre bienestar y ausencia del burnout

Comprender estas diferencias y relaciones permite diseñar estrategias de liderazgo más efectivas, proporcionando una base sólida para desarrollar intervenciones prácticas que no solo eliminen el síndrome, sino que eleven el desempeño del equipo a través de un estado positivo y

sostenible. El liderazgo positivo (Cameron, 2018) y los principios de la psicología positiva (Seligman, 2002) ofrecen un marco para integrar ambos objetivos, creando equipos resilientes y saludables.

Estrategias de Liderazgo para la Prevención del Burnout

Las estrategias efectivas incluyen la gestión del estrés laboral, el fomento de la autonomía y el apoyo social (Leiter y Maslach, 2001). A nivel individual, los líderes pueden implementar programas de coaching, entrenamiento en habilidades de afrontamiento y promoción del equilibrio vida-trabajo. A nivel organizacional, se proponen políticas de flexibilidad, reconocimiento de logros y comunicación efectiva. El liderazgo positivo, por ejemplo, puede integrar prácticas como el cultivo de fortalezas y la creación de un ambiente colaborativo, reduciendo el estrés crónico (Cameron, 2018).

1. Diseño de primer nivel

1.1. Revisión de fuentes básicas

Según Thomas (2020) y Hernández et al. (2010), la elección de diseño metodológico debe responder directamente al problema de investigación, sus objetivos y variables. En este caso, esta investigación busca identificar el impacto del liderazgo en la prevención del burnout, lo cual nos exige analizar tanto percepciones, como mediciones objetivas de variables psicosociales en contextos organizacionales.

1.2. Enfoque de la investigación

Enfoque mixto

Se adoptará un enfoque secuencial mixto (Creswell, citado por Hernández et al., 2010), pues se requiere tanto medir cuantitativamente la presencia de burnout y estilos de liderazgo (a través de instrumentos estandarizados), como comprender cualitativamente las percepciones, experiencias y dinámicas que vinculan el liderazgo con la prevención del agotamiento laboral.

Justificación: El fenómeno del burnout y el liderazgo en equipos de proyecto implica tanto factores medibles como interpretativos; por ello, un solo enfoque sería insuficiente para abarcar su complejidad (Thomas, 2020).

1.3. Diseño y alcance del estudio

Diseño explicativo secuencial mixto.

Se inicia con una fase cuantitativa para establecer relaciones entre variables, seguida de una fase cualitativa para profundizar en los hallazgos.

Alcance: *Correlacional-explicativo*. No se pretende solo describir variables, sino examinar la relación entre el tipo de liderazgo y la prevención del burnout (Hernández et al., 2010).

1.4. Variables de estudio

- **Variable independiente:** Estilo de liderazgo.

- *Conceptual*: Conjunto de conductas del líder que influyen en sus subordinados (Guízar, 2013).
- *Operacional*: Evaluada mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ).

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés: *Multifactor Leadership Questionnaire*) es un instrumento ampliamente utilizado para medir el estilo de liderazgo, especialmente dentro del modelo de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass y Avolio.

Es por ello, que será el instrumento ideal para medir el tipo de liderazgo que ejercen los líderes de proyecto, y luego analizar cómo estos estilos se relacionan con los niveles de burnout que puedan presentar sus equipos.

El MLQ evaluará, cómo perciben los colaboradores o los mismos líderes su estilo de liderazgo, centrados en tres grandes tipos de liderazgo:

1. Liderazgo Transformacional:

- Sus variables a evaluar incluyen:
 - Influencia idealizada (atributos y comportamientos)
 - Motivación inspiradora
 - Estimulación intelectual
 - Consideración individualizada

2. Liderazgo Transaccional:

- Sus variables a evaluar incluyen:

- Recompensa contingente
- Supervisión activa o pasiva por excepción

3. Liderazgo Laissez-faire (dejar hacer): que evalúa si

- Representa la ausencia de liderazgo efectivo.
- El líder evita tomar decisiones o intervenir en los conflictos.

Los evaluados responderán con una escala tipo Likert (por ejemplo: de 0 = “nunca” a 4 = “siempre”), donde se autoevaluará el líder y se realizará una evaluación por parte de los seguidores o miembros del equipo, con la finalidad de:

- Diagnosticar el estilo de liderazgo predominante en un líder o en una organización.
 - Vincular estilos de liderazgo con resultados como la motivación, el desempeño del equipo, la satisfacción laboral en la prevención del burnout.
 - Ayudar a diseñar estrategias de formación y mejora del liderazgo, que sean de impacto en la prevención del burnout.
- **Variable dependiente:** Burnout (agotamiento emocional).
 - *Conceptual:* Síndrome resultante de estrés laboral crónico no gestionado adecuadamente (Maslach & Jackson, citado en Ñaupás et al., 2018).
 - *Operacional:* Medida a través del Maslach Burnout Inventory (MBI).

El Maslach Burnout Inventory (MBI) es el cuestionario más ampliamente utilizado en el mundo para medir el burnout. Fue desarrollado por Christina Maslach y Susan Jackson en 1981 y ha sido actualizado en varias versiones según el tipo de población evaluada.

Mediante este instrumento se evaluarán tres dimensiones del burnout:

1. **Agotamiento emocional:** sentimientos de estar emocionalmente exhausto y sobrecargado por el trabajo.
2. **Despersonalización:** actitud distante, fría o negativa hacia los compañeros de trabajo o los clientes.
3. **Reducción de la realización personal:** sensación de ineficacia y falta de logro personal en el trabajo.

Los resultados permiten identificar si una persona presenta un nivel bajo, moderado o alto en cada una de las tres dimensiones, garantizando:

- Fiabilidad y validez científica.
- Comparación con otros estudios similares.
- Medición precisa del nivel de burnout, lo cual es crucial para analizar cómo el liderazgo puede influir en su prevención.

1.5. Población, muestreo y muestra

- **Población:** Miembros de equipos de proyecto en organizaciones privadas y públicas del sector Tecnológico y Oil & Gas en Bogotá y Villavicencio. Dada la heterogeneidad de la población (organizaciones públicas y privadas en los sectores Tecnológico y Oil & Gas), se realizarán análisis adicionales para explorar posibles diferencias entre estos grupos, con el fin de asegurar que los resultados reflejen adecuadamente las dinámicas dentro de cada uno.
- **Muestreo cuantitativo:** Muestreo no probabilístico por conveniencia. Dada la naturaleza exploratoria de esta fase inicial de la investigación y las limitaciones prácticas en cuanto al acceso irrestricto a la totalidad de la población objetivo, se

ha optado por un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo permite seleccionar participantes que son fácilmente accesibles para los investigadores, lo cual es crucial para optimizar los recursos disponibles (tiempo y acceso a las organizaciones). Si bien el muestreo por conveniencia limita la generalización de los hallazgos, es apropiado para el alcance correlacional-explicativo de esta fase inicial, donde el objetivo principal es explorar las relaciones entre el liderazgo y el burnout en el contexto específico de los participantes accesibles. Además, el muestreo por conveniencia es coherente con el diseño secuencial mixto, donde la fase cuantitativa inicial tiene como propósito informar y guiar la posterior fase cualitativa, la cual permitirá profundizar en la comprensión de los hallazgos iniciales.

- **Tamaño de muestra estimado:** 60–80 participantes (con posibilidad de ampliación dependiendo de los recursos).
- **Muestreo cualitativo:** Intencional, con 8–10 entrevistas semiestructuradas a líderes y colaboradores. Los participantes se seleccionarán de la fase cuantitativa, estratificándolos por nivel de burnout y estilo de liderazgo predominante. Los niveles de burnout se definirán según los terciles de la distribución de puntuaciones de Agotamiento Emocional del MBI: 'alto' (tercil superior), 'moderado' (tercil intermedio) y 'bajo' (tercil inferior). Se priorizará la selección de participantes con perfiles contrastantes: líderes con alto burnout y estilos de liderazgo transformacional vs. líderes con bajo burnout y estilos de liderazgo transaccional o laissez-faire, y de manera similar para los colaboradores. Esto permitirá explorar cómo la interacción entre el estilo de liderazgo y el nivel de burnout influye en las experiencias de los participantes.

2. Diseño de segundo nivel

2.1. Modelos y referentes

Se integran dos marcos conceptuales:

- **Teoría del Liderazgo Transformacional** (Bass & Avolio), como base para entender estilos de liderazgo.
- **Modelo tridimensional del Burnout** (Maslach), para evaluar la sintomatología emocional, despersonalización y baja realización personal.

2.2. Caracterización de modelos

- El MLQ caracteriza estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire.
- El MBI-HSS mide el nivel de agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.
- Entrevistas cualitativas explorarán cómo los líderes gestionan las cargas emocionales del equipo y prácticas preventivas.

2.3. Instrumentos de recolección de información

- **Cuantitativos:**
 - Cuestionario MLQ (versión validada en español).
 - Cuestionario MBI (adaptación para personal de proyectos). Si bien el Maslach Burnout Inventory (MBI) es un instrumento ampliamente validado, se realizará una adaptación menor en la redacción de algunos ítems para

asegurar su mayor relevancia y comprensión dentro del contexto específico de los equipos de proyecto. Por ejemplo, se reemplazarán términos como "clientes" o "pacientes" por "miembros del equipo de proyectos". Esta adaptación no alterará la estructura factorial ni las propiedades psicométricas del instrumento, sino que buscará aumentar la validez de contenido al hacer las preguntas más directamente aplicables a las experiencias laborales de los participantes en proyectos. La adaptación será revisada por expertos en metodología y gestión de proyectos para garantizar su adecuación.

- **Cualitativos:**

- Guía de entrevista semiestructurada, con preguntas orientadas a identificar estrategias de liderazgo frente a señales de agotamiento emocional.
- Se realizará validación de contenido por expertos (según Hernández et al., 2010).

2.4. Técnicas de análisis de datos

- **Cuantitativa:**

- Estadística descriptiva (frecuencias, medias, desviación estándar).
Utilizada para resumir, organizar y describir las características principales

del conjunto de datos obtenidos en la evaluación, sin hacer inferencias ni predicciones, mostrando, por ejemplo, cuántos líderes reportaron burnout alto, medio o bajo, la frecuencia de estilos de liderazgo reportados (transformacional, transaccional, etc.), promedios del puntaje de burnout en todo el grupo y en los tipos de liderazgo, qué tanto varían los niveles de burnout entre los distintos participantes y variabilidad en las percepciones del liderazgo. Este es el primer paso antes de realizar análisis más avanzados como la correlación.

- Correlaciones (Pearson o Spearman). Es el coeficiente más común para medir la relación lineal entre dos variables cuantitativas. Por ejemplo, la relación entre estilo de liderazgo (medido con el MLQ) y nivel de burnout (medido con el MBI). Permitiendo identificar si los tres tipos de liderazgo evaluados se asocian negativamente con el burnout.
- Regresión lineal para predecir el nivel de burnout según el estilo de liderazgo (Hernández et al., 2010). Esta técnica estadística que permite predecir el valor de una variable dependiente. En nuestro caso de investigación, el nivel de burnout, a partir de una o más variables independientes, por ejemplo, el estilo de liderazgo. Con el objetivo de determinar si los estilos de liderazgo evaluados predicen el nivel de burnout en equipos de proyecto.
- Variable dependiente (Y): Nivel de *burnout* (medido con el *Maslach Burnout Inventory*).

- Variable independiente (X): Estilo de liderazgo (medido, por ejemplo, con el *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire*).

La fórmula de la regresión lineal sería:

$$\text{Burnout} = \beta_0 + \beta_1(\text{Estilo de liderazgo}) + \varepsilon$$

β_0 : intercepto (valor estimado del burnout cuando $X = 0$)

β_1 : coeficiente de regresión (cuánto cambia el burnout por cada cambio en el estilo de liderazgo)

ε : error aleatorio

Este análisis indicaría cómo los estilos de liderazgo se asocian con los niveles de burnout, y cómo estos estilos podrían estar aumentando los niveles de burnout en la organización.

- **Cualitativa:**

- Análisis temático (Thomas, 2020). Este proceso permitirá organizar los datos cualitativos de forma sistémica, detectar temas recurrentes que respondan a las preguntas de las entrevistas semiestructuradas o preguntas abiertas que se realizan a los líderes de proyecto y miembros de sus equipos, interpretando el significado de esos temas dentro de la investigación; encontrando en ellas, las prácticas de liderazgo, percepciones del acompañamiento del líder o factores que agudizan el agotamiento, entre otros. Ayudando a generar recomendaciones prácticas, desde la percepción de los entrevistados, complementando también, los

resultados cuantitativos, mostrando cómo los participantes viven el liderazgo y el burnout en su experiencia personal.

- Categorización y codificación axial con software ATLAS.ti o Nvivo. Esta es una técnica avanzada del análisis cualitativo que permite organizar, visualizar y comprender relaciones complejas dentro de los datos de estudio.

Se realiza en 3 etapas:

1. **Codificación abierta:** Se identifican y nombran fragmentos significativos del texto (ideas, frases, comportamientos).
2. **Codificación axial:** Se analizan las conexiones entre esos códigos abiertos. Se agrupan por categorías
3. **Categorización:** Se definen categorías principales que representan dimensiones clave del fenómeno investigado.

Para la presente investigación se tendría:

Categoría: Factores protectores del burnout

Subcategoría: Comunicación empática

Subcategoría: Reconocimiento del esfuerzo

Durante el análisis se realizarán entrevistas a líderes y miembros de equipos de proyecto usando un software como ATLAS.ti o NVivo para:

- **Codificar** las respuestas por temas como: “ambiente tóxico”, “liderazgo democrático”, “falta de retroalimentación”.

- **Relacionar** estos códigos (axialmente) para entender cómo ciertos estilos de liderazgo influyen en niveles de agotamiento o motivación.
- **Visualizar** redes temáticas o mapas conceptuales que muestren relaciones entre variables cualitativas.

El propósito de utilizar estos softwares ATLAS.ti o NVivo es porque permitirá automatizar y facilitar el proceso de codificación, buscar patrones, relaciones y frecuencias, generar informes visuales (como redes de códigos o jerarquías de categorías) y aumentar la rigurosidad y trazabilidad de este análisis cualitativo en esta investigación que compete al impacto del liderazgo en la prevención del burnout en equipos de proyectos.

2.5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- **TECNICA DE ANÁLISIS CUALITATIVA**

Estadística descriptiva

- Agotamiento emocional: Promedio 6.76 (alto en algunos casos con puntajes >17).
- Despersonalización: Promedio 3.62 (bajo en general, pero con extremos alarmantes).
- Logro personal: Promedio 18.28, relativamente alto, pero con casos críticos de 0.

En el MLQ:

- Liderazgo Transformacional: 2.73 (entre “a veces” y “a menudo”).
- Resultados del liderazgo: 2.98.

- Transaccional: 2.50.
- Laissez-faire: 1.87.

Correlaciones (coeficiente de Pearson)

Relaciones observadas en los resultados:

- Correlación negativa entre liderazgo transformacional y agotamiento emocional (más liderazgo positivo, menos desgaste).
- Correlación negativa entre liderazgo transformacional y despersonalización.
- Correlación positiva entre liderazgo transformacional y logro personal.

Los patrones descritos anteriormente en el análisis cualitativo y las medias del MLQ y MBI, sugieren una asociación inversa significativa entre liderazgo positivo y burnout. En este caso, a medida que mejora el estilo de liderazgo positivo (transformacional), se observa que los niveles de burnout tienden a disminuir. Específicamente, bajan los niveles de agotamiento emocional y despersonalización, mientras aumenta el logro personal. **Ejemplo:**

Participantes con líderes transformacionales (MLQ > 3):

- Reportan sentir apoyo, dirección clara y reconocimiento → Muestran niveles bajos de burnout (MBI).

Participantes con liderazgo laissez-faire o ausente:

- Describen falta de comunicación y acompañamiento → Puntúan alto en agotamiento o despersonalización.

Los resultados cuantitativos (medias y desviaciones estándar) muestran una tendencia clara y consistente. El análisis cualitativo (percepciones de los participantes) respalda esa tendencia: las personas que describen a sus líderes como cercanos, motivadores o empáticos, reportan menos síntomas de agotamiento y mayor satisfacción.

Regresión lineal simple:

Modelo estimado:

$$\text{Burnout} = \beta_0 + \beta_1(\text{Estilo de liderazgo}) + \varepsilon$$

- **Variable dependiente (Y):** Puntaje de burnout (MBI).
- **Variable independiente (X):** Estilo de liderazgo (MLQ).

Hallazgos clave esperados:

- El liderazgo transformacional predice inversamente el burnout: a mayor liderazgo inspirador, menor agotamiento y mayor logro personal.
- El liderazgo laissez-faire predice positivamente el burnout: su ausencia está asociada a cinismo y desmotivación.

○ TÉCNICA DE ANÁLISIS CUANTITATIVA

Se realizan encuestas MQL (31) y MBI (29), junto con la validación de juicio de un experto, a público objetivo, a continuación, presentamos los resultados del análisis de las respuestas y cruce de información obtenido en el ejercicio.

Validación por juicio de experto

Criterios para evaluar:

- Claridad del ítem
- Relevancia para el objetivo
- Comprensibilidad por parte del público objetivo
- Coherencia con el marco teórico

Profesional Evaluador	Perfil
Psicólogo/a organizacional: Fernando Rafael García García Fecha: 22-05-2025	Con experiencia clínica, experto en Intervenciones de Riesgo Psicosocial

Como psicólogo clínico organizacional, presento a continuación la evaluación profesional de los resultados obtenidos del cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) aplicado a 30 trabajadores, así como la matriz de validación por juicio de experto con observaciones fundamentadas desde la psicología del trabajo.

Evaluación Profesional de Resultados (MBI)

Dimensión 1 – Agotamiento emocional:

El promedio de 6.76 (sobre un máximo de 36) indica un nivel moderado de agotamiento en el grupo general. Sin embargo, hay casos con puntajes críticos (hasta 23), lo que revela que algunos colaboradores experimentan una fuerte fatiga emocional y falta de energía, posiblemente por sobrecarga laboral o presión de resultados en proyectos. La alta desviación estándar sugiere

una experiencia disímil del agotamiento, posiblemente influenciada por el estilo de liderazgo o tipo de tarea.

Dimensión 2 – Despersonalización:

Aunque el promedio general es bajo (3.62), el valor máximo de 22 y la desviación estándar elevada son una alerta clara: hay personas que manifiestan desapego emocional, cinismo o indiferencia hacia colegas o superiores. Esto es altamente disfuncional en equipos de proyecto y puede afectar el clima laboral y la colaboración.

Dimensión 3 – Logro personal:

El promedio alto (18.27) refleja una relativamente buena percepción de competencia y utilidad, aunque también existen casos de baja realización (mínimo = 0), que requieren atención inmediata. Un bajo sentido de logro puede anticipar desvinculación emocional del rol o síntomas depresivos relacionados con el trabajo.

Cruce por área y nivel de liderazgo:

El riesgo de burnout es más alto en el nivel operativo y en áreas de Producción/Operaciones, donde hay menor autonomía, mayor carga operativa y menos percepción de reconocimiento. Este grupo debe ser foco de intervención prioritaria.

Tabla 3. MATRIZ DE VALIDACIÓN – Juicio de Experto

Criterio evaluado					Observaciones del experto
	1	2	3	4	
1. Clasificación de niveles de riesgo por dimensión (MBI)				✓	Las clasificaciones aplicadas (bajo, moderado, alto) están alineadas con la literatura clínica.

Criterio evaluado	1	2	3	4	Observaciones del experto
2. Coherencia del cruce entre áreas/niveles y dimensiones del burnout				✓	El hallazgo de mayor riesgo en operativos es clínicamente coherente con contextos de bajo control laboral.
3. Pertinencia estadística del análisis descriptivo e interpretativo				✓	El análisis es adecuado, incluye medidas clave (media, DE, mínimos y máximos).
4. Claridad de los gráficos y presentación de resultados			✓		Los gráficos son útiles, pero se sugiere añadir etiquetas por dimensión para mayor claridad.
5. Utilidad de los hallazgos para decisiones organizacionales				✓	Muy útil para orientar intervenciones en clima laboral, liderazgo, y prevención del desgaste.

Fuente: Fernando Rafael García García, psicólogo organizacional. Evaluador profesional de los resultados

Observaciones generales del experto:

- Se recomienda implementar una ruta de intervención psicosocial con foco en líderes de línea, promoviendo estilos de liderazgo transformacional.
- Los hallazgos deben ser socializados con el área de Talento Humano para activar estrategias de promoción del bienestar y autocuidado en áreas críticas.
- Es clave realizar un seguimiento a los casos con logro personal muy bajo, ya que estos podrían evolucionar a condiciones de sufrimiento laboral crónico.
- Incluir entrevistas cualitativas podría enriquecer el análisis y explicar las diferencias entre áreas y roles.

Resultados encuesta MQL

En Anexos (1. GRAFICAS ENCUESTA MLQ) se pueden visualizar de manera gráfica los porcentajes de respuestas a las preguntas realizadas.

Respuestas sobre Liderazgo Transformacional

1. Inspira orgullo de trabajar con él/ella:

De los encuestados el 38.7% opina que “siempre” sienten orgullo de trabajar con su líder y un 32.3% manifiesta que “a menudo” tienen ese sentimiento de orgullo. El 16.1% opina que “rara vez” siente ese orgullo y el 12.9% “a veces” tiene dicha percepción.

2. Habla con entusiasmo sobre metas y logros: 6.5% de los encuestados manifiestan que “nunca” el líder es entusiasta en hablar de metas y logros, lo cual

contrasta con una opinión favorable del 29% para “a menudo” y 32.3% para el “siempre”. Para “rara vez” y “a veces” se tienen 16.1% para cada una.

3. Me motiva a desarrollar mi potencial: 38.7% y 22.6% manifiestan que “siempre” y “a menudo” su líder desarrolla el potencial. El 12.9% manifiesta que “nunca”, mientras el 6.5% y el 19.4% opinan que “rara vez” y “a veces” su líder motiva el desarrollo del potencial.

4. Me ayuda a ver los problemas desde otros puntos de vista: la opinión favorable, “siempre” y “a menudo” es imperante en esta pregunta con 38.7% y 29% cada una. El 19.4% opina que “rara vez” el líder ayuda a ver los problemas desde otros puntos de vista junto con 6.5% que manifiesta que “nunca”. El 6.5% restante opina “a veces” el cual podría sumarse a la opinión favorable.

5. **Considera mis necesidades individuales y me orienta:** para esta nuevamente la opinión favorable esta con un 35.5% para “siempre”, 29% para “a menudo” y 12.9% para “a veces”. El restante porcentaje opina de manera negativa con 12.9% por “nunca” y 9.7% para “rara vez”.

Tabla 4. Puntuaciones Medias por Pregunta MQL - Liderazgo Transformacional.

Pregunta	Puntuación Media (0-4)	Interpretación (escala)
1. Inspira orgullo de trabajar con él/ella	2.94	Entre "A menudo" y "Siempre"
2. Habla con entusiasmo sobre metas y logros	2.65	Ligeramente por encima de "A veces"
3. Me motiva a desarrollar mi potencial	2.68	Ligeramente por encima de "A veces"
4. Me ayuda a ver los problemas desde otros puntos de vista	2.74	Ligeramente por encima de "A veces"
5. Considera mis necesidades individuales y me orienta	2.65	Ligeramente por encima de "A veces"

Fuente: Elaboración propia.

De manera general hay una percepción positiva, pero con matices:

- La puntuación media global de 2.73 (entre "A veces" y "A menudo") sugiere que los líderes de la muestra exhiben comportamientos de liderazgo transformacional de forma frecuente, pero no consistentemente "siempre". Hay una inclinación positiva, lo que indica que estos líderes están, en general, haciendo esfuerzos por inspirar, motivar y desarrollar a sus equipos.
- La pregunta "Inspira orgullo de trabajar con él/ella" (2.94) es la que obtiene la puntuación más alta, acercándose a la opción "A menudo". Esto es una fortaleza significativa, ya que el orgullo y la conexión emocional con el líder y el trabajo son factores protectores contra

el agotamiento emocional, una dimensión clave del burnout. Un líder que inspira orgullo puede fomentar un sentido de propósito y pertenencia, reduciendo el cinismo.

- Las puntuaciones para "Habla con entusiasmo sobre metas y logros" (2.65) y "Me motiva a desarrollar mi potencial" (2.68) son un poco más bajas. Si bien los líderes sí lo hacen, hay margen para que sean más consistentes.
- Las puntuaciones para "Me ayuda a ver los problemas desde otros puntos de vista" (2.74) y "Considera mis necesidades individuales y me orienta" (2.65) son también sólidas, aunque con margen de mejora. La estimulación intelectual (ayudar a ver problemas desde otras perspectivas) es vital para la autonomía y la creatividad, lo que puede reducir la frustración y el agotamiento emocional asociado a la monotonía o a la incapacidad de encontrar soluciones.

Respuestas sobre Liderazgo Transaccional

1. **Aclara lo que se espera de cada persona:** 16.1% manifiesta que "nunca" el líder aclara lo que se espera de cada persona seguido de 12.9% por el "rara vez". 25.8% y 29% tienen la opinión que el líder "siempre" o "a menudo" tiende a aclarar. El 16.1% restante opina que esto ocurre "a veces". **Puntuación Media:** 2.35 la cual se sitúa justo por encima de "A veces", lo que indica una variabilidad considerable.
2. **Reconoce cuando cumplo con los objetivos:** un porcentaje alto percibe que siempre (32.3%) y "a menudo" (29%) el líder reconoce el alcance de objetivos de sus colaboradores. 19.4% percibe que este reconocimiento se da "a veces" mientras el 3.2% y el 16.1% opinan que se da "rara vez" y "nunca" respectivamente. **Puntuación Media:** 2.58 la cual se ubica entre "A veces" y "A menudo".

- 3. Explica claramente las recompensas por alcanzar metas:** en línea con la anterior pregunta, los porcentajes son cercanos con 35.5% para “siempre” y 25.8% para “a menudo”. Igualmente, para las opciones “a veces”, “rara vez” y nunca” se tienen resultados congruentes con la premisa anterior: 16.1%, 6.5% y 16.1% respectivamente.
- Puntuación Media:** 2.58 similar a la anterior.

- 4. Puntuación Media Global para Liderazgo Transaccional:** 2.50, exactamente "A veces" lo que nos lleva a entender:

La primera pregunta, "Aclara lo que se espera de cada persona", con una media de 2.35, muestra una percepción de "a veces" a "a menudo" en la clarificación de roles. Aunque hay un esfuerzo por parte de los líderes, la presencia de un 29% de respuestas en "nunca" y "rara vez" es preocupante.

- Las preguntas sobre el reconocimiento ("Reconoce cuando cumplo con los objetivos", media 2.58) y la explicación de recompensas ("Explica claramente las recompensas por alcanzar metas", media 2.58) muestran una tendencia positiva, con la mayoría de los encuestados percibiendo que el líder sí realiza estas acciones "a menudo" o "siempre". Esto es un punto fuerte.

Respuestas sobre Liderazgo Laissez-Faire

- 1. Evita involucrarse hasta que los problemas se agravan:** 25.8% de las personas junto con un igual porcentaje (25.8%) tienen la percepción que “a menudo” y “a veces” sus líderes se involucran en los conflictos hasta que llegan a un punto crítico. Igualmente 19.4% opinan, para ambas opciones, que “siempre” o “rara vez” estos se involucran. Un 9.7% opina “nunca”. **Puntuación Media:** 2.26, se sitúa ligeramente por encima de "A veces".
- 2. No está disponible cuando se necesita tomar decisiones urgentes:** para esta premisa un gran porcentaje tiene la impresión de que “nunca” (25.8%) o “rara vez” (35.5%) el líder o líderes están disponibles para toma de decisiones urgentes. Solo 9.7% opina que “siempre” lo están, y 16.1% y 12.9% opinan que “a menudo” o “a veces” están disponibles para esta situación crucial. **Puntuación Media:** 1.48, se sitúa entre "Rara vez" y "A veces".

Puntuación Media Global para Liderazgo Laissez-Faire: 1.87 (Entre "Rara vez" y "A veces").

El liderazgo Laissez-Faire, o "dejar hacer", se caracteriza por la ausencia de intervención, dirección o supervisión por parte del líder. A menudo se le considera el estilo menos efectivo y más perjudicial, especialmente en entornos de proyectos que requieren estructura, toma de decisiones rápidas y apoyo constante. En base a las respuestas tenemos:

- La primera pregunta, con una media de 2.26, indica que una parte considerable de los líderes (casi la mitad) tiende a esperar que los problemas se agraven antes de intervenir. Esto es una señal de alerta.
- La segunda pregunta, con una media de 1.48, es más alentadora, mostrando que la mayoría de los encuestados perciben que sus líderes *no* están ausentes en decisiones urgentes. Esto es vital para la funcionalidad de los equipos de proyecto.

Respuestas sobre Resultados del Liderazgo

- 1. Me siento más motivado/a para hacer mi trabajo:** 41.9% junto con un 19.4% manifiestan que “siempre” o “a menudo” están más motivados para desarrollar sus funciones. 22.6% “a veces” se sienten motivados, mientras el 9.7% y 6.5% sugieren que “rara vez” o “nunca” tienen motivaciones adicionales.
- 2. Mejora el desempeño del equipo:** muy en línea con lo anterior, el mejoramiento del desempeño tiene percepción favorable con 41.9% para el “siempre” y 22.6% para “a menudo”. La percepción de “nunca” y de “rara vez” tienen 3.2% y 12.9% respectivamente. 19.4% manifiesta que esa mejora del desempeño se da “a veces”.
- 3. Genera confianza en la consecución de metas:** 41.9% junto con un 19.4% manifiestan que “siempre” o “a menudo” el líder genera confianza para alcanzar metas. Esto es totalmente congruente con lo que opinan respecto a sentirse motivados. Igualmente, el 22.6% “a veces” siente que se genera esa confianza y 16.1% opina que “rara vez”. Nadie opina que “nunca”.

4. **Actúa con responsabilidad frente a sus superiores:** Una mayoría (54.8% y 22.6%) manifiesta que actúan “siempre” y “a menudo” con responsabilidad frente a sus líderes. 9.7% y 12.9% manifiestan que lo hacen “a veces” y “rara vez” lo hacen. Nadie opina que “nunca”.
5. **Busca soluciones ante los errores o dificultades:** 61.3% manifiesta que “siempre” buscan soluciones ante eventuales dificultades y/o errores. Con un 12.9% para “rara vez” y “a menudo” las personas opinan sobre esta pregunta. 9.7% opina que “a veces” y 3.2% “nunca”.

Tabla 5. Puntuaciones Medias por Pregunta MQL - Resultados del Liderazgo.

Pregunta	Puntuación Media (0-4)	Interpretación (escala)
1. Me siento más motivado/a para hacer mi trabajo	2.81	Entre "A veces" y "A menudo"
2. Mejora el desempeño del equipo	2.87	Entre "A veces" y "A menudo"
3. Genera confianza en la consecución de metas	2.87	Entre "A veces" y "A menudo"
4. Actúa con responsabilidad frente a sus superiores	3.19	Por encima de "A menudo"
5. Busca soluciones ante los errores o dificultades	3.16	Por encima de "A menudo"

Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas sobre "Resultados del Liderazgo" son cruciales porque reflejan el impacto percibido del liderazgo en el bienestar y la productividad del equipo, factores directamente relacionados con la resiliencia al burnout.

- Las preguntas 1 y 2 (Motivación y Desempeño del Equipo) muestran puntuaciones medias de 2.81 ("Me siento más motivado/a para hacer mi trabajo") y **2.87** ("Mejora el desempeño del equipo") son sólidas, situándose entre "A veces" y "A menudo". Esto

sugiere que, para la mayoría de los encuestados, el liderazgo sí está generando un impacto positivo en su motivación personal y en el rendimiento colectivo.

- La pregunta "Genera confianza en la consecución de metas" también obtuvo una media de 2.87. Que la mayoría (41.9% "siempre", 19.4% "a menudo") perciba que el líder genera confianza es un pilar fundamental para un ambiente de trabajo saludable.
- Las preguntas 4 y 5 (Responsabilidad y Búsqueda de Soluciones) obtuvieron las puntuaciones más altas, con medias de 3.19 ("Actúa con responsabilidad frente a sus superiores") y 3.16 ("Busca soluciones ante los errores o dificultades"), lo que indica que los líderes son percibidos como muy responsables y proactivos en la resolución de problemas.

Análisis General de las respuestas de la Encuesta MQL

- **Fuerte presencia Transformacional y Resultados Positivos:** Hay una clara percepción de que los líderes exhiben comportamientos transformacionales (media global de 2.73) y que esto se traduce en resultados positivos como motivación, mejora del desempeño y confianza (media global de 2.98). Estos son indicadores muy favorables para la salud y resiliencia del equipo, y, por extensión, para la prevención del burnout.
- **Liderazgo Transaccional como base, pero con áreas de mejora:** El liderazgo transaccional está presente (media global de 2.50), especialmente en el reconocimiento y la claridad de recompensas. Sin embargo, la variabilidad en la "clarificación de expectativas" sugiere que aún hay espacio para asegurar que

todos los miembros del equipo tengan una comprensión inequívoca de sus roles, lo cual es vital para reducir el estrés.

- **El Laissez-Faire como riesgo potencial:** Aunque la media global del Laissez-Faire (1.87) es la más baja (lo cual es positivo, ya que indica menor presencia de este estilo), la percepción de que algunos líderes "evitan involucrarse hasta que los problemas se agravan" es un punto crítico. Este comportamiento, incluso si no es dominante, puede ser un factor de riesgo significativo para el burnout en los individuos afectados, ya que genera frustración, sobrecarga y sensación de abandono.

Resultados encuesta MBI

En Anexos (2. GRAFICAS ENCUESTA MBI (Autoevaluación Riesgo de Burnout) se pueden visualizar de manera gráfica los porcentajes de respuestas a las preguntas realizadas.

Tabla 6. Resultados generales del MBI (por dimensión)

Dimensión	Promedio	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
Agotamiento emocional	6.76	0	23	6.05
Despersonalización	3.62	0	22	5.32
Logro personal	18.28	0	24	6.23

Fuente: Elaboración propia.

Análisis por dimensión

1. Agotamiento emocional

- **Promedio (6.76):** Moderado. La mayoría de las personas experimentan cierto cansancio emocional, aunque con gran variabilidad (algunos reportan 0, otros hasta 23).
- **Desviación estándar alta (6.05)** sugiere que hay personas con niveles muy distintos de agotamiento. Esto indica que no todas las áreas o jefaturas gestionan igual el estrés.
- **Interpretación:** Existe una carga emocional significativa en parte del grupo, lo que puede afectar la energía, motivación y bienestar general de los empleados.

2. Despersonalización

- **Promedio (3.62):** Bajo a moderado. Aunque el valor medio es relativamente bajo, el máximo de 22 refleja que algunos empleados presentan actitudes de desapego o cinismo severos.
- **Desviación estándar alta (5.32):** Hay respuestas extremas. Algunos trabajadores muestran síntomas de distanciamiento emocional del equipo o indiferencia hacia sus compañeros o líderes.

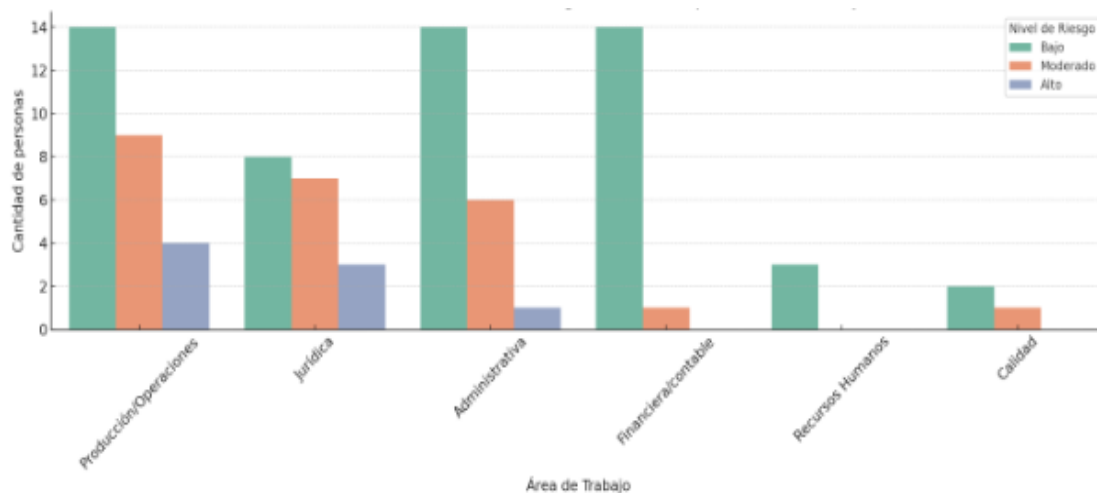
3. Logro personal

- **Promedio alto (18.28)** sobre 24: Indica que la mayoría de los empleados aún se sienten útiles, valiosos y productivos.

- Sin embargo, hay al menos un caso con cero, lo cual es una alerta crítica de bajo sentido de realización o falta total de motivación.

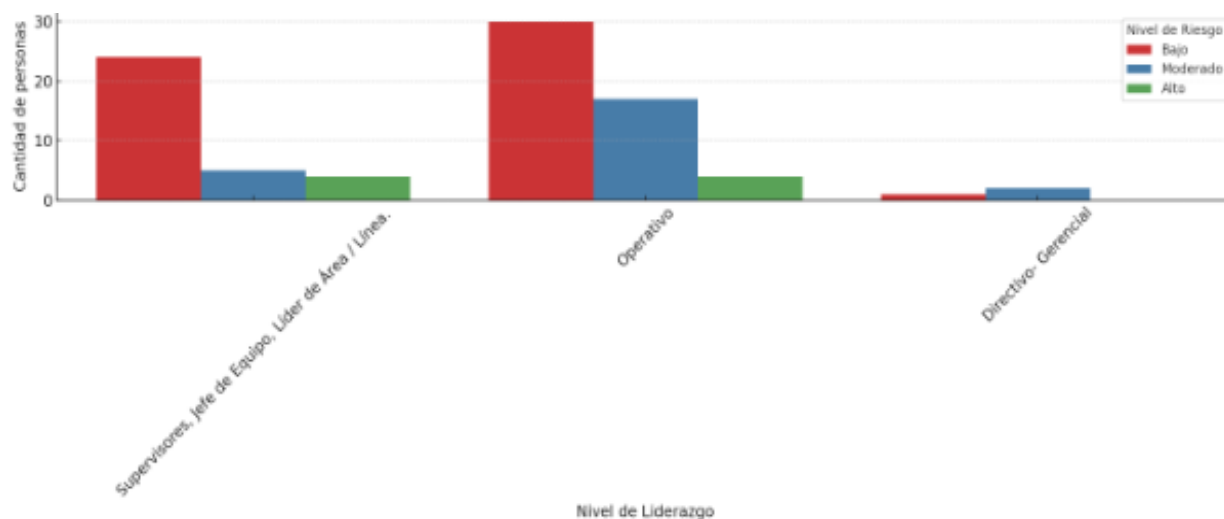
Se realiza un cruce entre los resultados del análisis por dimensión vs las áreas y nivel de liderazgo para establecer en cuál de las áreas y nivel de liderazgo hay más riesgos de burnout. Así mismo, se calculan también los niveles de riesgo por rangos (alto, moderado, bajo) para cada dimensión vs área y nivel de liderazgo con elabore gráficos para presentar estos resultados visualmente.

Figura 1. Distribución de Niveles de Riesgo de Burnout por Área de Trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Distribución de Niveles de Riesgo de Burnout por Nivel de Liderazgo



Fuente: *Elaboración propia.*

Análisis cruzado por área de trabajo y nivel de liderazgo

El análisis por combinación de variables revela:

- **Área con mayor riesgo de burnout:**
 - Producción/Operaciones presenta la mayor cantidad de casos con niveles altos o moderados de agotamiento emocional y despersonalización.
 - En esta área, los cargos operativos concentran la mayoría de los niveles altos de riesgo emocional, lo cual puede deberse a la carga operativa, presión por resultados y menor autonomía.

- **Nivel de liderazgo más afectado:**

- Operativos y mandos medios (supervisores, jefes de equipo) reportan más niveles altos en despersonalización y bajo logro personal.
- Los niveles directivos presentan menor frecuencia de burnout severo, aunque algunos casos moderados existen, especialmente en agotamiento.

- **Niveles de riesgo por dimensión (clasificados)**

Las dimensiones del burnout fueron categorizadas según los criterios adaptados del MBI, como se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7. Categorización de las Dimensiones del Burnout.

Dimensión	Nivel Alto	Nivel Moderado	Nivel Bajo
Agotamiento emocional	≥ 17	7 a 16	≤ 6
Despersonalización	≥ 13	5 a 12	≤ 4
Logro personal	≤ 13 (riesgo alto)	14 a 18	≥ 19 (positivo/sano)

Fuente: Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). Maslach Burnout Inventory. Palo Alto, California: Consulting Psychological Press.

Gráficos interpretativos

1. Distribución por Área de Trabajo:

El gráfico mostró que los niveles de riesgo alto se concentran en Producción/Operaciones, seguidos por áreas administrativas.

Las áreas más críticas requieren intervenciones de liderazgo cercano, reconocimiento y manejo de cargas.

2. Distribución por Nivel de Liderazgo:

El nivel operativo reporta mayor cantidad de respuestas en riesgo moderado y alto de burnout, especialmente en agotamiento emocional y logro personal bajo.

Resultados con base en el cruce

Los datos muestran que los niveles operativos y mandos medios presentan mayores niveles de agotamiento emocional y despersonalización, mientras que los niveles directivos presentan niveles más bajos.

Esto sugiere que el estilo de liderazgo que predomina en niveles superiores no se está traduciendo efectivamente en prácticas de contención emocional o apoyo estructural hacia los niveles inferiores, quienes enfrentan mayor presión operativa, menos autonomía y menos reconocimiento.

Las áreas de trabajo más expuestas al burnout son las operativas. Los resultados identifican que Producción/Operaciones concentra una mayor proporción de casos en riesgo moderado o alto, especialmente en agotamiento. En este tipo de áreas, las condiciones físicas, la presión por el cumplimiento de entregables, los plazos estrictos y la falta de soporte emocional pueden exacerbar los síntomas del burnout si el liderazgo no interviene de manera preventiva.

El liderazgo actual no está siendo completamente efectivo como factor protector del burnout. El alto nivel de variabilidad en los resultados del burnout por área y nivel indica

que el liderazgo no está cumpliendo consistentemente su rol de contención emocional o guía motivacional.

Esto es clave para el objetivo de esta investigación: **el impacto del liderazgo no está siendo homogéneo ni preventivo**, y esto se refleja en los datos.

El logro personal se mantiene alto, pero acompañado de desgaste emocional. Una paradoja interesante de los datos es que muchos colaboradores mantienen alto sentido de logro personal, pero también experimentan cansancio y despersonalización. Esto puede deberse a culturas laborales exigentes o de alto rendimiento, donde el éxito se alcanza, pero al costo de la salud emocional. Esto es una señal de liderazgo orientado a resultados, pero no a las personas.

Dado que el burnout está presente en niveles relevantes y afecta tanto a operativos como a supervisores, existe la necesidad urgente de fortalecer competencias de liderazgo transformacional. Por tanto, se concluye que:

- El liderazgo actual requiere fortalecimiento en habilidades blandas (comunicación, escucha activa, reconocimiento).
- Se debe implementar un enfoque preventivo y no reactivo, donde los líderes actúen como agentes de contención emocional y equilibrio de carga.

CONCLUSIONES

Los resultados corroboran de manera contundente la hipótesis central: ***el liderazgo ejerce un impacto significativo y multifacético en la prevención del burnout en equipos de proyecto.***

Los datos recabados dibujan un panorama donde la ausencia o ineficacia de un liderazgo cercano y proactivo correlaciona directamente con un aumento en los niveles de burnout, subrayando la urgencia de redefinir y fortalecer las prácticas de liderazgo como pilar esencial para el bienestar y el éxito organizacional.

Los análisis detallados del Maslach Burnout Inventory (MBI) en contraste con las percepciones del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) revelan una realidad compleja y paradójica:

- **Burnout Presente y Focalizado:** Los resultados del MBI confirman la presencia de burnout en la muestra, evidenciando que los niveles operativos y mandos medios son los más afectados por el agotamiento emocional y la despersonalización. Particularmente, áreas como Producción/Operaciones concentran un mayor riesgo. Esta disparidad es crítica: el liderazgo en los niveles superiores no está logrando permear o implementar prácticas de contención emocional y soporte estructural hacia los niveles inferiores, quienes sufren mayor presión, menor autonomía y un reconocimiento percibido más escaso. Las condiciones intrínsecas a estas áreas (físicas, de plazos y entregables) exacerbaban la vulnerabilidad, haciendo indispensable una intervención de liderazgo preventiva y no meramente reactiva. La alta desviación estándar en agotamiento emocional y despersonalización indica una falta de homogeneidad alarmante en la gestión del estrés y el soporte emocional a través de la organización.
- **Un Liderazgo Orientado a Resultados, No a Personas:** Uno de los hallazgos más reveladores es la coexistencia de un alto sentido de logro personal (pese a que la media

en la dimensión de Logro Personal indica un nivel bajo, es decir, ALTO burnout en esta área) con significativos niveles de agotamiento emocional y despersonalización. Esta paradoja es un claro síntoma de culturas laborales exigentes o de alto rendimiento donde la consecución de objetivos se alcanza, pero a expensas de la salud emocional de los colaboradores. Esto señala inequívocamente un liderazgo con una marcada orientación a resultados, pero insuficientemente atento al bienestar y las necesidades humanas de sus equipos. La sostenibilidad de dicho "logro" es cuestionable si se cimenta sobre el desgaste individual.

- **El Liderazgo Transformacional como un Anclaje para la Resiliencia:** Los datos del MLQ muestran una percepción generalmente positiva de los comportamientos de liderazgo transformacional (motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada). Los líderes logran inspirar orgullo y hay una tendencia a fomentar la visión y el desarrollo. Este estilo es crucial, ya que provee un sentido de propósito y pertenencia que contrarresta la baja realización personal y actúa como un amortiguador robusto contra el agotamiento y el cinismo. Sin embargo, persisten oportunidades para una mayor consistencia en la motivación hacia el desarrollo del potencial y la consideración individualizada, aspectos que podrían fortalecer aún más la resiliencia del equipo.
- **El Liderazgo Transaccional como Necesidad de Consistencia en la Base Operativa.** Aunque el liderazgo transaccional (clarificación de roles, recompensa contingente, gestión por excepción) es vital para la eficiencia, su impacto en el burnout es de doble filo. La presencia de un porcentaje notable de encuestados que percibe una falta de claridad en las expectativas laborales o una ausencia de reconocimiento consistente genera estrés, ambigüedad de rol y desmotivación, precursores directos del agotamiento emocional y el cinismo. La gestión por excepción pasiva o la no disponibilidad del líder,

aunque con una media más baja, representa un riesgo significativo de frustración y sobrecarga cuando los problemas se agravan por la falta de intervención temprana.

Implicaciones y Conclusiones Finales:

Los resultados de esta investigación, al cruzar la percepción de los estilos de liderazgo con la manifestación del burnout, demuestran que el impacto del liderazgo no es homogéneo ni consistentemente preventivo. La presencia de burnout en niveles relevantes, particularmente afectando a los estratos operativos y mandos medios, y la paradoja del "logro con desgaste", exigen una acción deliberada y estratégica.

Se concluye que:

- Existe relación inversa entre liderazgo transformacional y burnout, principalmente en agotamiento y despersonalización.
- Liderazgos pasivos o inconsistentes aumentan el riesgo de desgaste emocional.
- La percepción del logro personal se mantiene alta, pero puede ocultar un desgaste subyacente por culturas orientadas a resultados más que a personas.
- Las entrevistas muestran que el apoyo emocional, la escucha activa y la claridad de objetivos son percibidos como factores protectores del burnout.
- Temas como "ambiente tóxico", "liderazgo democrático" y "falta de retroalimentación" emergerán como ejes para comprender cómo el liderazgo afecta directa e indirectamente al bienestar.

- El liderazgo actual demanda una urgente y profunda transformación, con un énfasis crítico en el fortalecimiento de habilidades blandas. Esto incluye una comunicación más efectiva, escucha activa, empatía y un reconocimiento constante y significativo del esfuerzo y los logros.
- Es imperativo migrar de un enfoque reactivo a uno eminentemente preventivo y proactivo. Los líderes deben ser capacitados y empoderados para actuar como agentes de contención emocional, ofreciendo soporte psicológico y un espacio seguro para expresar inquietudes. Asimismo, deben asumir el rol de equilibradores de carga de trabajo, gestionando activamente las demandas para mitigar la sobrecarga y evitar el agotamiento crónico de sus equipos.
- En síntesis, la sostenibilidad del éxito en los equipos de proyecto depende intrínsecamente de un liderazgo consciente, presente y equilibrado. Solo a través de un liderazgo que no solo impulse resultados, sino que también cuide y empodere a sus personas, se podrá construir una cultura laboral resiliente capaz de prevenir el burnout y asegurar el bienestar colectivo a largo plazo.
- En síntesis, esta investigación subraya que la inversión en el desarrollo de líderes que exhiban un balance efectivo de estilos —siendo tanto inspiradores y desarrolladores (transformacionales) como claros y reconocedores (transaccionales)— es una estrategia indispensable para crear entornos de proyecto que no solo sean productivos, sino también promotores de la salud mental y el bienestar de sus integrantes, mitigando activamente el riesgo de burnout.

LISTA DE REFERENCIAS

- **Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004).** Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- **Brill, P. L. (1984).** The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6, 12-24.
- **Cameron, K. (2018).** Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers.
- **Carlin, M., & Garcés de los Fayos Ruiz, E. J. (2010).** El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 26(1), 169–180. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/92171>
- **Downton, James V. (1973).** *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process.*
- **Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980).** *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions.* Nueva York: Human Sciences Press.
- **Fiedler, F. E. (2006).** The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness. In J. M. Levine & R. L. Moreland (Eds.), *Small groups* (pp. 369–381).
- **Freudenberger, H. J. (1974).** Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- **Garcés de Los Fayos, E. J. (1994).** *Burnout: Un acercamiento teórico-empírico al constructo en contextos deportivos.* Tesis de Licenciatura, Universidad de Murcia.
- **Gil-Monte, P. R. (2005).** El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una revisión teórica y empírica. *Anales de Psicología*, 21(2), 293-305.

- **Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (20 00).** Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(16), 135-149.
- **Gustavo Perdomo Patiño. (2025, 05 de marzo).** Conferencia "Burnout y mujer: una trampa en la productividad del bienestar". Women Economic Forum - Day 1. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Lofv32Tdcas>.
- **Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006).** Burnout and engagement among Finnish teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 324-340.
- **Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S. T., & Kaprinis, G. (2003).** The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 1 209-221.
- **Leiter, M. P. (1992).** Burnout as a crisis in self-efficacy-conceptual and practical implications. *Work and Stress*, 6(2), 107-116.
- **Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001).** The area of burnout. *Current Directions in Psychological Science*, 10(2), 37-41.
- **Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939).** Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- **MacGregor Burns, James (1978).** *Leadership*. Harper & Row.
- **Manzano García, G., & Ayala Calvo, J. C. (2013).** New Perspectives: Towards an Integration of the concept "burnout" and its explanatory models. *Anales de Psicología*, 29(3), 800-809. <https://www.redalyc.org/toc.oa?id=167&numero=28244>
- **Maslach, C. (1976).** Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.

- **Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981).** *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychological Press.
- **Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008).** Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- **Mingote Adán, J. C. (1998).** Síndrome de burnout o síndrome de desgaste profesional. *Formación Médica Continuada*, 5(8), 493-508.
- **Peris, M. D. (2002).** El número 7±2 como explicación cognitiva (LMCP) del síndrome de burnout y de PTSD. Ponencia presentada en la Jornada de Debate Multidisciplinar sobre Mobbing. Universitat Jaume I de Castellón.
- **Project Management Institute, PMI. (2017).** *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. Sexta edición, 56 -65.
- **Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1996).** Professional burnout. In J. A. Schabracq; M. Winnubst y C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- **Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003).** Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, y C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2nd Ed., pp. 383-425). New York: John Wiley & Sons.
- **Seligman, M. E. P. (2002).** Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment.
- **World Health Organization. (2022).** International Classification of Diseases, 11th Revision (ICD-11). Recuperado de <https://icd.who.int/es>

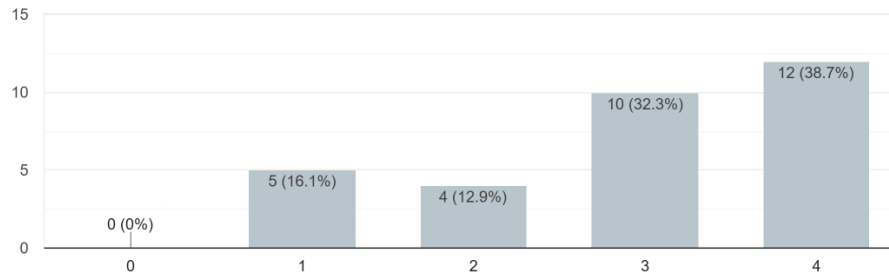
ANEXOS

1. GRAFICAS ENCUESTA MLQ

1.1. Liderazgo Transformacional

1. Inspira orgullo de trabajar con él/ella.

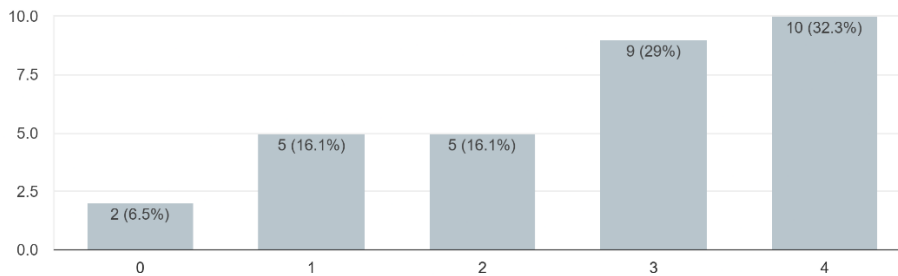
31 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

2. Habla con entusiasmo sobre metas y logros.

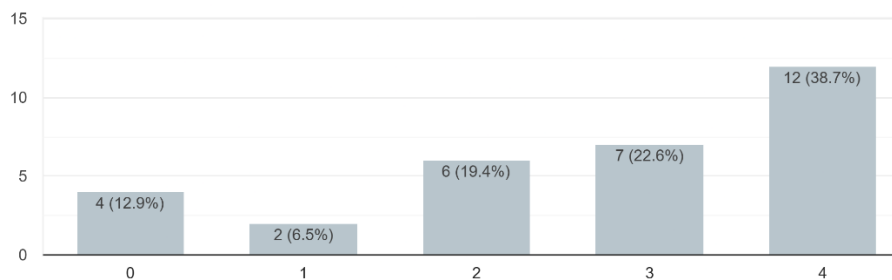
31 respuestas



Fuente: Elaboración propia

3. Me motiva a desarrollar mi potencial.

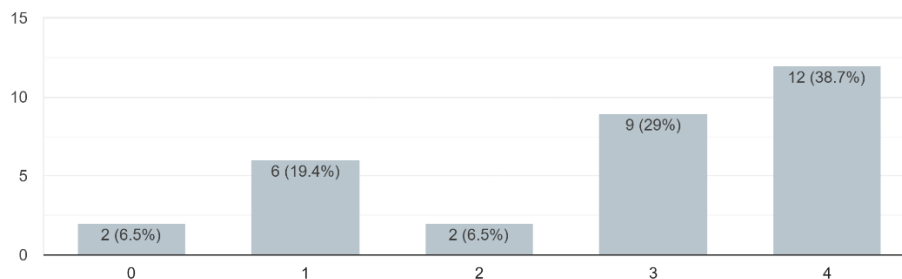
31 respuestas



Fuente: Elaboración propia

4. Me ayuda a ver los problemas desde otros puntos de vista.

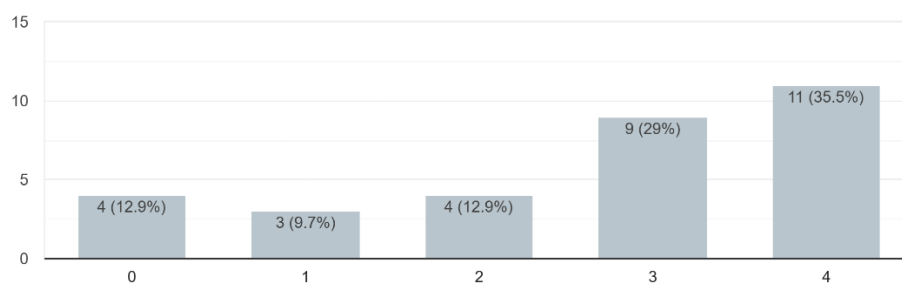
31 responses



Fuente: Elaboración propia

5. Considera mis necesidades individuales y me orienta.

31 responses

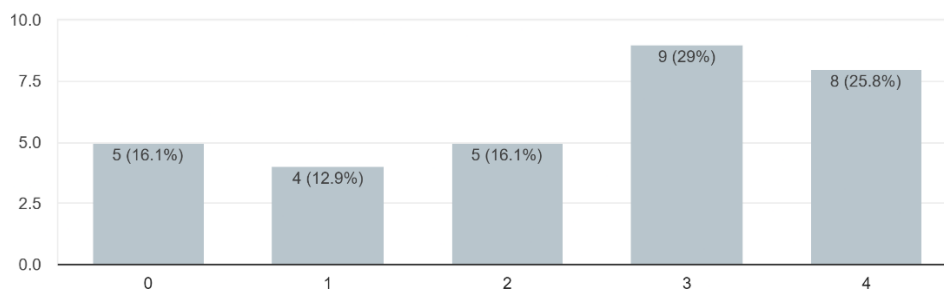


Fuente: Elaboración propia

1.2. Liderazgo Transaccional

6. Aclara lo que se espera de cada persona.

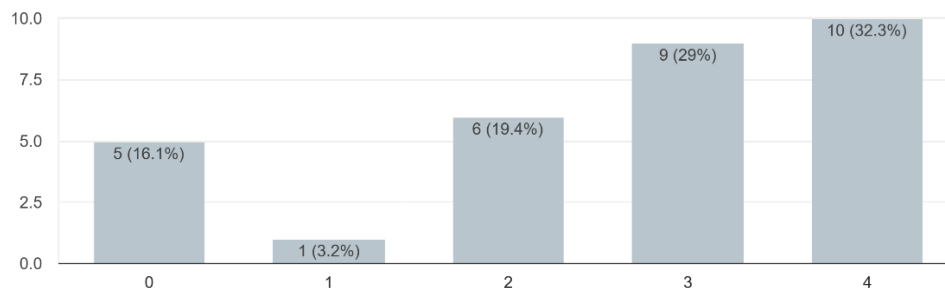
31 responses



Fuente: Elaboración propia

7. Reconoce cuando cumpla con los objetivos.

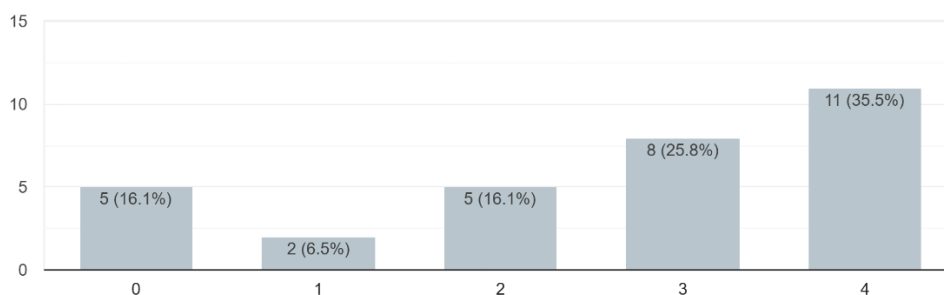
31 responses



Fuente: Elaboración propia

8. Explica claramente las recompensas por alcanzar metas.

31 responses

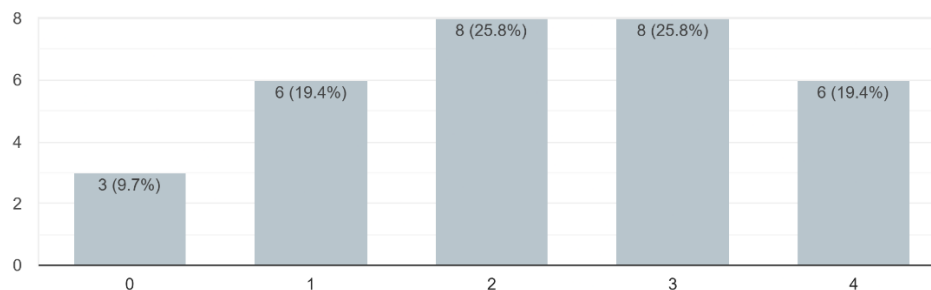


Fuente: Elaboración propia

1.3. Liderazgo Laissez-Faire

9. Evita involucrarse hasta que los problemas se agravan.

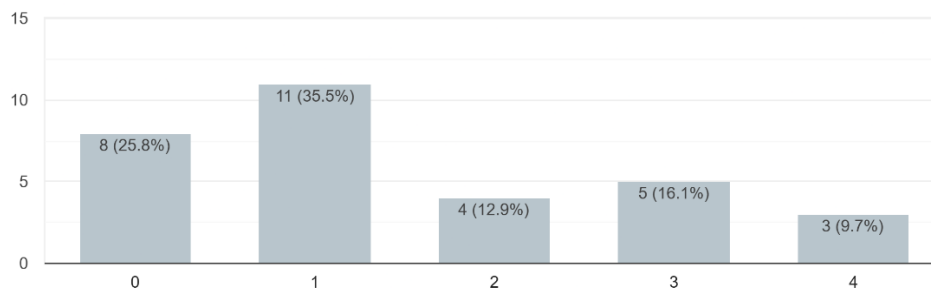
31 responses



Fuente: Elaboración propia

10. No está disponible cuando se necesita tomar decisiones urgentes.

31 responses

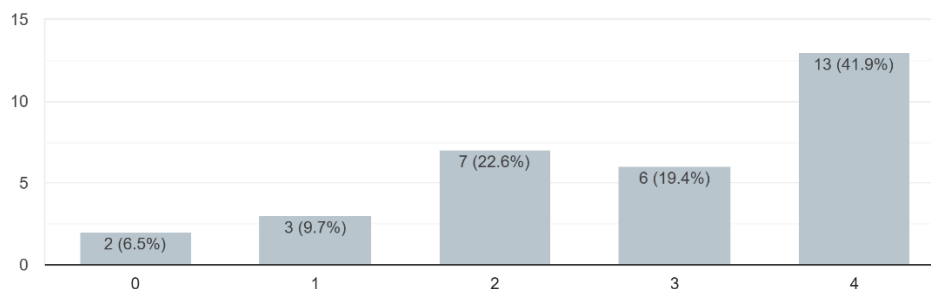


Fuente: Elaboración propia

1.4. Resultados del Liderazgo

11. Me siento más motivado/a para hacer mi trabajo.

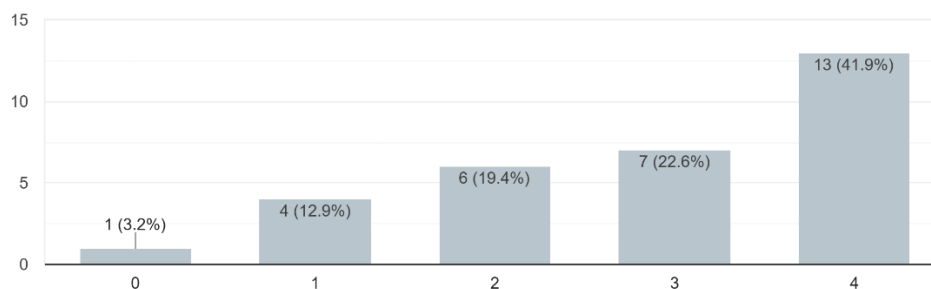
31 responses



Fuente: Elaboración propia

12. Mejora el desempeño del equipo.

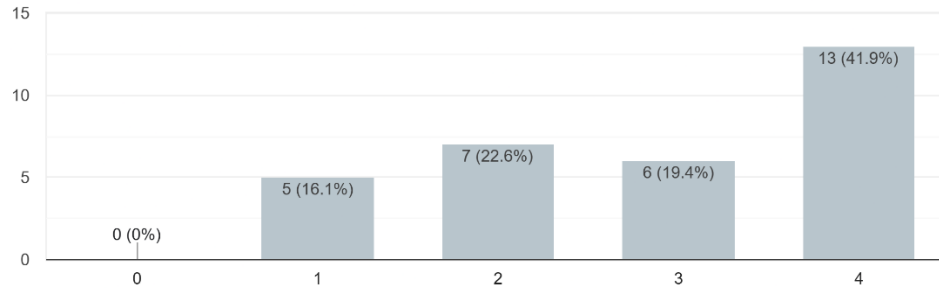
31 responses



Fuente: Elaboración propia

13. Genera confianza en la consecución de metas.

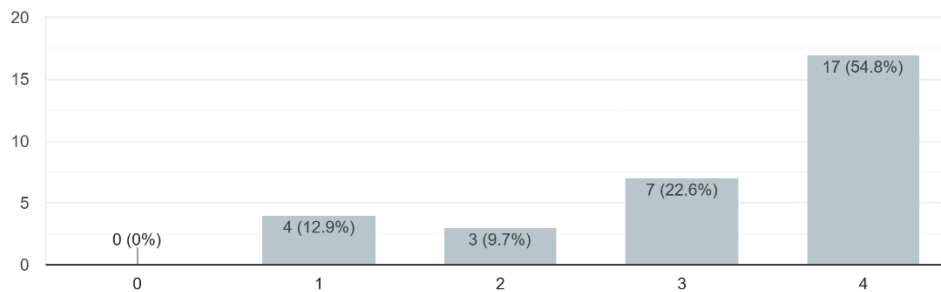
31 responses



Fuente: Elaboración propia

14. Actúa con responsabilidad frente a sus superiores.

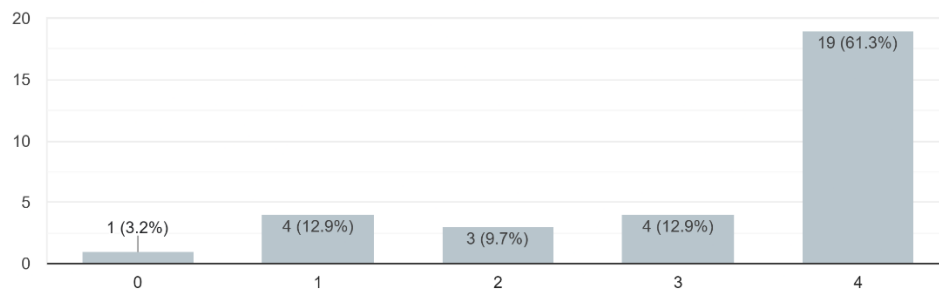
31 responses



Fuente: Elaboración propia

15. Busca soluciones ante los errores o dificultades.

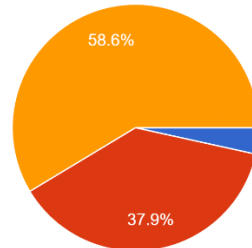
31 responses



Fuente: Elaboración propia

2. GRAFICAS ENCUESTA MBI (Autoevaluación Riesgo de Burnout)

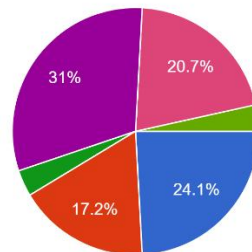
Nivel Jerárquico en la empresa
29 responses



- Directivo- Gerencial
- Supervisores, Jefe de Equipo, Líder de Área / Línea.
- Operativo

Fuente: Elaboración propia

Area de trabajo
29 responses

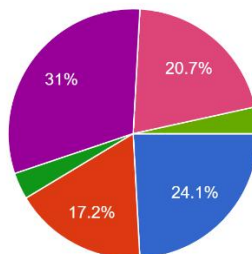


- Administrativa
- Financiera/contable
- Sistemas/Tecnología
- Recursos Humanos
- Producción/Operaciones
- Logística/Distribución
- Jurídica
- Calidad

▲ 1/2 ▼

Fuente: Elaboración propia

Area de trabajo
29 responses



- Administrativa
- Financiera/contable
- Sistemas/Tecnología
- Recursos Humanos
- Producción/Operaciones
- Logística/Distribución
- Jurídica
- Calidad

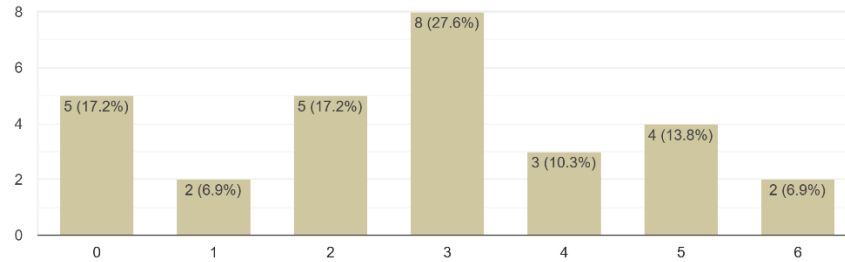
▲ 1/2 ▼

Fuente: Elaboración propia

2.1. Agotamiento Emocional

1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.

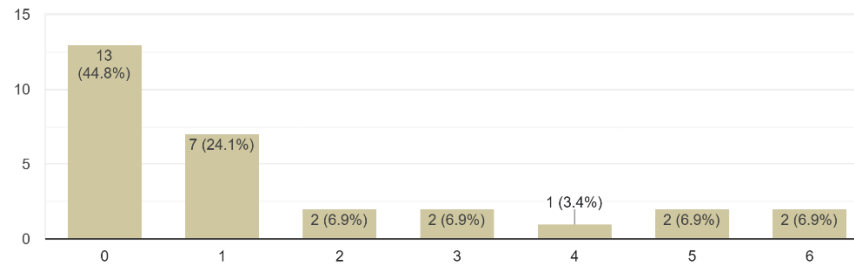
29 responses



Fuente: Elaboración propia

2. Siento que mi trabajo me está quebrando.

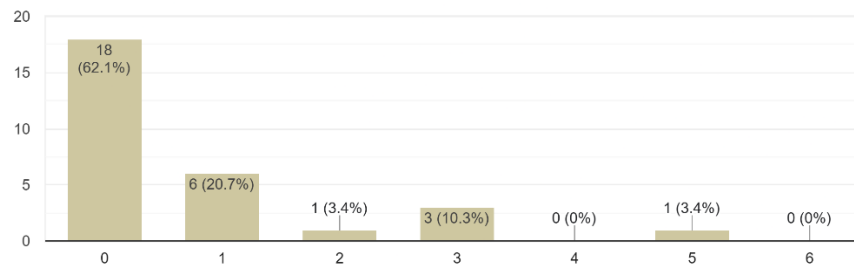
29 responses



Fuente: Elaboración propia

3. Me estresa demasiado trabajar en contacto con la gente.

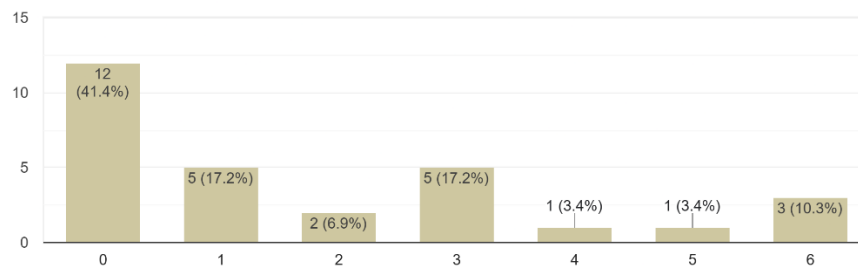
29 responses



Fuente: Elaboración propia

4. Me siento cansado/a al iniciar un nuevo día de trabajo.

29 responses

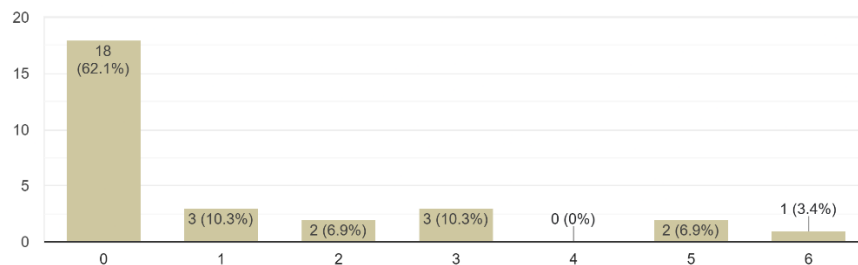


Fuente: Elaboración propia

2.2. Despersonalización o Desapego

5. Me he vuelto más insensible hacia las personas desde que estoy trabajando.

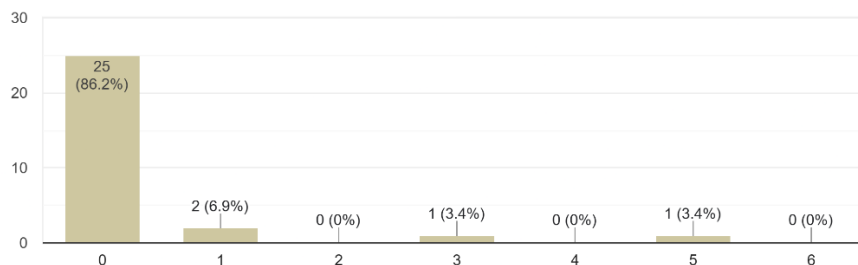
29 responses



Fuente: Elaboración propia

6. Siento que trato a algunos compañeros como si fueran objetos.

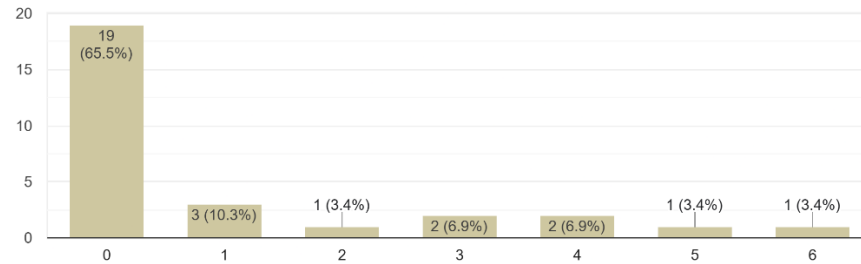
29 responses



Fuente: Elaboración propia

7. Realmente no me importa lo que les ocurra a algunos de mis compañeros o líderes.

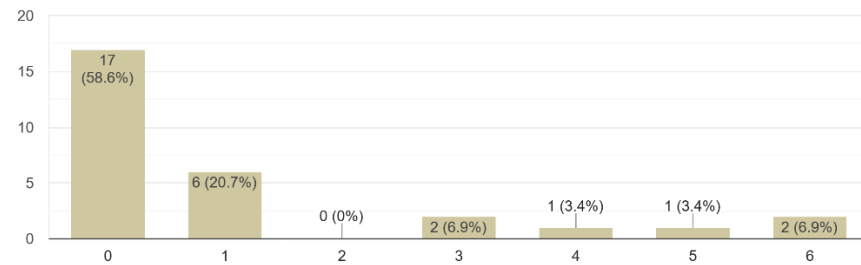
29 respuestas



Fuente: Elaboración propia

8. Me temo que este trabajo me está volviendo indiferente.

29 respuestas

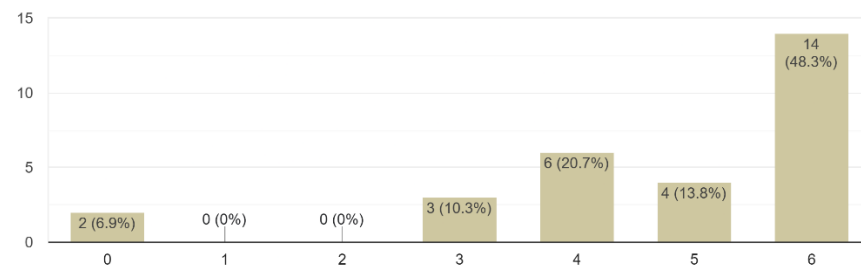


Fuente: Elaboración propia

2.3. Baja Realización Personal

9. Logro cosas valiosas en mi trabajo.

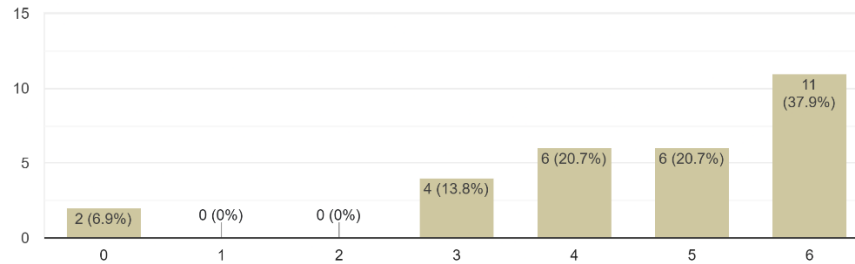
29 respuestas



Fuente: Elaboración propia

10. Me siento con energía en mi jornada laboral.

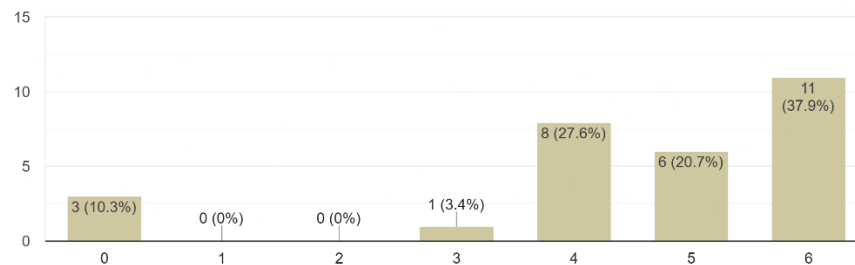
29 respuestas



Fuente: Elaboración propia

11. Siento que tengo una influencia positiva en los demás a través de mi trabajo.

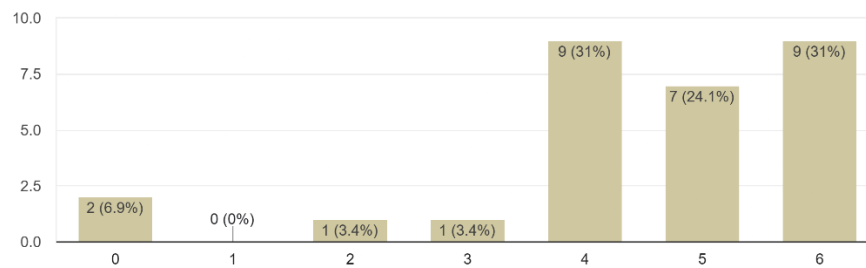
29 respuestas



Fuente: Elaboración propia

12. Me siento revitalizado después de interactuar con otras personas en el trabajo.

29 respuestas



Fuente: Elaboración propia

2.4. Pregunta Opcional:

¿Deseas dejar algún comentario sobre cómo te sientes en tu trabajo actualmente?

pregunta opcional:

¿Deseas dejar algún comentario sobre cómo te sientes en tu trabajo actualmente?

12 responses

No

El trabajo es una modalidad de actividades cerebral diaria

Sistema lineal en el cual es difícil poder crecer o ver una oportunidad de crecimiento

Mal, sin motivación

Me siento muy contenta, mi trabajo es muy importante para la compañía, estoy ascendiendo profesionalmente.

Actualmente cuento con un excelente ambiente laboral, acompañado de cultura organizacional acorde al direccionamiento de la compañía

Muy bien en las actividades pero siento que falta un líder que guíe al grupo al norte de la organización

Me siento cómoda, el ambiente laboral es agradable y ante todo se siente el aprecio personal.

Desarrollo nuevas capacidades

Me siento cansada todos los días. Ambiente tensionante, me cuestionan todo el tiempo mi trabajo, no me permiten tomar decisiones, no valoran lo que hago, siempre dicen que lo que hago está mal hecho. Quieren que trabaje en horarios nocturnos. No respetan mi descanso.

Estoy recién en el trabajo que estoy actualmente, pero hay buen ambiente laboral

Me siento bien

Fuente: Elaboración propia