

# BURNOUT Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES, EL DESEMPEÑO Y LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO SEGÚN EL NIVEL JERÁRQUICO: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA


Tipo de artículo: Revisión

Autor corresponsal:

Teseo Cárdenas-Tambo

teseo.cardenas@usil.pe



Teseo Cárdenas-Tambo<sup>1</sup>  

<sup>1</sup> Universidad San Ignacio de Loyola, Perú

## RESUMEN

**Objetivos:** analizar sistemáticamente cómo el *burnout* se relaciona con la toma de decisiones y la efectividad del liderazgo a lo largo de los niveles jerárquicos (operativo, intermedio y alta dirección), identificando factores psicológicos y contextuales moduladores. **Metodología:** se realizó una revisión sistemática PRISMA (Scopus, Web of Science y Google Scholar), se hallaron diecinueve estudios empíricos (2015-2025) y se añadió un análisis bibliométrico (VOSviewer) para mapear clústeres temáticos. **Resultados:** en roles operativos, el *burnout* deteriora funciones ejecutivas clave para decidir (atención, memoria de trabajo); en mandos intermedios, se asocia con aversión al riesgo y menor liderazgo orientado a metas; y, en alta dirección, reduce la claridad cognitiva y se vincula con peores resultados organizacionales. Estos efectos se agravan por un liderazgo autoritario, una centralización excesiva, escaso apoyo y silencio organizacional. **Implicancias prácticas:** priorización de intervenciones por nivel (pausas y rediseño de turnos en el nivel operativo; *coaching* y cargas realistas en mandos intermedios; métricas de bienestar en los KPI ejecutivos), formación de líderes para gestionar estrés y participación de trabajadores en decisiones. **Implicancias sociales:** reducir *burnout* mejora la seguridad del paciente/cliente, retiene el talento y la confianza institucional; mientras que las políticas de salud mental en el trabajo (OMS/OIT) pueden disminuir desigualdades y fortalecer culturas organizacionales saludables. **Originalidad/valor:** este trabajo recopila información sobre cómo el *burnout* se relaciona con la toma de decisiones según el nivel jerárquico, integrando evidencia psicológica y organizacional. Su enfoque dual (revisión sistemática y bibliometría) ofrece una visión estructural del campo, identifica vacíos y propone intervenciones específicas. Los hallazgos muestran al *burnout* como riesgo sistémico, con implicaciones para políticas de bienestar y formación de líderes.

**Palabras clave:** *burnout*, toma de decisiones, niveles jerárquicos, desempeño laboral, liderazgo, funciones cognitivas

**JEL:** D91, M12, M54

**Cómo citar:** Cárdenas-Tambo, T. (2026). *Burnout* y su relación con la toma de decisiones, el desempeño y la efectividad del liderazgo según el nivel jerárquico: una revisión sistemática. *Peruvian Journal of Management*, (3), 59-84. <https://doi.org/10.26439/pjm2026.n003.7938>

**Historia del artículo.** Recibido: 24 mayo del 2025. Aceptado: 30 setiembre del 2025.  
Publicado en línea: 15 de abril del 2026.

# BURNOUT AND ITS RELATIONSHIP WITH DECISION-MAKING, PERFORMANCE, AND LEADERSHIP EFFECTIVENESS ACROSS HIERARCHICAL LEVELS: A SYSTEMATIC REVIEW

## ABSTRACT

**Objectives:** This study systematically investigates how burnout affects decision-making and leadership effectiveness across hierarchical levels—operational, middle management, and executive—while identifying key psychological and contextual moderators. **Method/Design:** A PRISMA-guided systematic review was conducted across Scopus, Web of Science, and Google Scholar, including 19 empirical studies published between 2015 and 2025. A bibliometric analysis using VOSviewer was also performed to map thematic clusters. **Results:** At the operational level, burnout impairs executive functions essential for decision-making, such as attention and working memory. Among middle managers, it is linked to increased risk aversion and reduced goal-oriented leadership. At the executive level, burnout diminishes cognitive clarity and is associated with poorer organizational outcomes. These effects are amplified by authoritarian leadership, excessive centralization, limited support, and organizational silence. **Practical Implications:** Interventions should be tailored by hierarchical level: operational staff may benefit from breaks and shift redesigns; middle managers from coaching and workload adjustments; executives from integrating well-being metrics into KPIs. Leadership training and employee participation in decision-making are critical. **Social Implications:** Reducing burnout can improve patient/client safety, talent retention, and institutional trust. Workplace mental health policies recommended by the WHO and ILO may reduce inequalities and foster healthy organizational cultures. **Originality/Value:** This study integrates psychological and organizational evidence on burnout's impact across hierarchical levels. Its dual approach—systematic review and bibliometric mapping—provides a structural overview, identifies research gaps, and proposes level-specific interventions, highlighting burnout as a systemic risk with implications for well-being policies and leadership development.

**Keywords:** burnout, decision-making, hierarchical levels, job performance, leadership, emotional exhaustion, cognitive functions

## 1. INTRODUCCIÓN

El síndrome de *burnout* fue reconocido por la Organización Mundial de la Salud en 2019 como una condición ocupacional multifactorial, caracterizada por agotamiento emocional, distanciamiento cognitivo y una percepción reducida de la eficacia profesional (Woo et al., 2020; World Health Organization [WHO], 2019). Su prevalencia oscila entre el 30 % y el 50 % en sectores intensivos en relaciones humanas, como los servicios sanitarios y sociales. La evidencia empírica y teórica ha identificado como factores etiológicos centrales del *burnout* la exposición sostenida a altas demandas emocionales y cognitivas, combinada con la presencia de estilos de liderazgo autoritarios y la insuficiencia de recursos organizacionales fundamentales, tales como la autonomía decisional, el apoyo social percibido y el reconocimiento profesional (Bakker & Demerouti, 2007; Scholze & Hecker, 2024).

Este fenómeno psicosocial presenta una distribución transversal en las estructuras jerárquicas organizativas, aunque su impacto diferencial sobre las funciones cognitivas de orden superior, como la toma de decisiones estratégicas, no ha sido analizado con la profundidad requerida. La toma de decisiones estratégicas puede conceptualizarse como la capacidad de formular, evaluar y seleccionar cursos de acción que optimicen el valor organizacional en horizontes temporales extendidos. Múltiples investigaciones han documentado que el *burnout* incide negativamente en dominios ejecutivos clave, incluyendo la atención sostenida, la memoria de trabajo y la flexibilidad cognitiva (Koutsimani et al., 2019). Esto reduce, a su vez, la generación de soluciones creativas y promueve sesgos de aversión al riesgo en contextos de alta dirección.

Algunos estudios recientes también han propuesto lineamientos operativos para sostener la toma de decisiones bajo condiciones de agotamiento, enfatizando la necesidad de jerarquizar prioridades y de realizar reformas sistémicas en contextos críticos (Mullin et al., 2023). De forma paralela, se ha reportado que la microgestión ejercida desde los niveles superiores intensifica el estrés laboral en mandos intermedios, desencadenando una cascada organizacional que amplifica el *burnout* en los niveles operativos (Groulx et al., 2024). Este patrón disfuncional puede ser atenuado mediante intervenciones dirigidas, como el *coaching* ejecutivo, que ha demostrado ser efectivo en la revitalización del compromiso laboral y en la mitigación del agotamiento entre líderes organizacionales (Brooks et al., 2023), o mediante estrategias integradas de intervención a nivel individual y sistémico (Kiratipaisarl et al., 2024). En el plano empírico, Ceschi et al. (2017) encontraron que el agotamiento emocional compromete la eficacia decisoria y reduce el desempeño extrarrol. Complementariamente, Abuaddous et al. (2018) examinaron las tres dimensiones clásicas del *burnout*: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, concluyendo que las dos primeras inciden de manera significativa en la calidad de las decisiones de auditoría, mientras que la despersonalización no mostró efectos estadísticamente relevantes.

La literatura especializada ha generado diversas revisiones que, aunque aportan evidencia relevante sobre los correlatos cognitivos del *burnout*, no ofrecen un análisis comparativo riguroso de su influencia en la toma de decisiones estratégicas a lo largo de los diferentes niveles jerárquicos. Las revisiones narrativas, como la de Khammissa et al. (2022), han descrito alteraciones neurofisiológicas asociadas al *burnout* (déficits en memoria operativa, atención selectiva y control inhibitorio), pero no articulan estos hallazgos con marcos decisionales organizacionales. Por su parte, las revisiones de alcance, como la de Kalun et al. (2020), han mapeado competencias visoespaciales críticas en contextos quirúrgicos y proponen futuras líneas de investigación sobre el *burnout*, pero no establecen vínculos jerárquicos ni se centran en las decisiones estratégicas.

Las revisiones sistemáticas proporcionan datos más consistentes. Gavelin et al. (2021) identificaron déficits cognitivos generalizados en individuos con *burnout* clínico (tamaño del efecto  $g \approx -0,39$ ), aunque sin segmentar los datos según la jerarquía organizacional ni vincular los hallazgos con procesos estratégicos de toma de decisiones. Müller y Kubátová (2025), en una revisión de 125 estudios sobre *burnout* en gerentes, evidenciaron una marcada carencia de estudios cualitativos comparativos entre niveles jerárquicos, sin evaluar explícitamente la eficacia decisoria. Chow et al. (2018), mediante un metaanálisis mixto, encontraron alteraciones estructurales en el sistema límbico asociadas al *burnout*, sin extrapolar sus implicaciones a contextos de toma de decisiones organizativas en distintos estratos jerárquicos.

Frente a la laguna investigativa identificada en la literatura reciente —en la que Müller y Kubátová (2025) ponen de manifiesto la escasez de análisis comparativos entre niveles jerárquicos y Gavelin et al. (2021) señalan que los estudios existentes no estratifican los datos por jerarquía organizacional—, permanece la necesidad de evaluar con rigor si la relación entre *burnout* y la eficacia en la toma de decisiones estratégicas varía significativamente según el nivel jerárquico. Además, resulta imprescindible identificar los factores moduladores de dicha asociación —en particular, las dimensiones psicosociales críticas señaladas por Kalun et al. (2020)— y articularlos sistemáticamente en modelos que integren procesos cognitivos y resultados decisorios en distintos niveles organizacionales.

Este estudio analiza sistemáticamente la relación entre el *burnout* y la toma de decisiones estratégicas en mandos operativos, intermedios y de alta dirección. Además, identifica los factores psicológicos (miedo al fracaso, aversión al riesgo) y contextuales (estilo de liderazgo, autonomía, apoyo organizacional) que modulan dicha relación; compara cualitativa y cuantitativamente las diferencias entre los niveles jerárquicos; y propone recomendaciones basadas en evidencia para diseñar intervenciones organizacionales diferenciadas por nivel.

## 2. METODOLOGÍA

En el ámbito de la investigación, las revisiones narrativas ofrecen una visión panorámica del tema, pero adolecen de un elevado grado de subjetividad en la selección y síntesis de estudios (Gasparyan et al., 2011), y carecen de un proceso sistemático que garantice la reproducibilidad de sus hallazgos. Por su parte, las *scoping reviews*, aunque eficaces para cartografiar de manera amplia el campo de estudio, relegan el análisis crítico de la calidad metodológica y no profundizan en la construcción de modelos explicativos (Arksey & O'Malley, 2005). Frente a tales limitaciones, este trabajo sigue las directrices PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), un estándar que asegura la transparencia y sistematicidad en la selección y análisis de estudios (Page et al., 2021). Además, se aplican criterios rigurosos de evaluación de calidad y se realiza un análisis estratificado según niveles jerárquicos, lo que permite sintetizar la evidencia de forma reproducible.

La revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo varias directrices. El periodo seleccionado (2015-2025) buscó mantener un equilibrio adecuado entre la amplitud de la evidencia disponible y la factibilidad del proceso de revisión. Este lapso permite incorporar estudios recientes que abarcan tanto las etapas previas como posteriores al reconocimiento oficial del *burnout* como fenómeno ocupacional por la OMS, lo que asegura la relevancia y actualidad de los hallazgos sin comprometer la rigurosidad del análisis (World Health Organization, 2019).

Se incluyeron estudios empíricos (cuantitativos, cualitativos o mixtos) publicados entre el 2015 y marzo del 2025 que estratificaran participantes por nivel jerárquico (operativo, intermedio, alta dirección), midieran *burnout* con instrumentos validados y analizaran explícitamente su impacto en la toma de decisiones o el liderazgo. Se excluyeron estudios teóricos, revisiones, metaanálisis o publicaciones anteriores a 2015, trabajos sobre bienestar general sin vínculo con decisiones o liderazgo, muestras no diferenciadas por jerarquía, estudios centrados en síndromes distintos al *burnout* y reportes de caso único sin análisis inferencial. La estrategia de búsqueda (Scopus, Web of Science y Google Scholar, 2015-marzo del 2025) siguió el método PRISMA.

Las bases de datos Scopus y Web of Science fueron seleccionadas por su cobertura internacional, reconocimiento académico y rigor en criterios de calidad de publicaciones

científicas. Además, se utilizó Google Scholar para complementar la búsqueda, asegurar una cobertura amplia y reducir el riesgo de sesgo de publicación, al capturar literatura gris relevante que no siempre se indexa en bases tradicionales.

## 2.1 Estrategia de búsqueda

La búsqueda se inició en marzo del 2025 mediante consultas en las bases de datos Scopus y Web of Science, complementadas por una búsqueda manual en Google Scholar, con el fin de asegurar una cobertura temática exhaustiva. Las ecuaciones de búsqueda se construyeron combinando operadores booleanos y descriptores asociados a *burnout*, toma de decisiones y niveles jerárquicos organizacionales. A continuación, se presentan los términos empleados en cada base de datos.

### 2.1.1 Scopus

TITLE-ABS-KEY ((burnout OR "agotamiento profesional") AND ("decision making" OR "toma de decisiones" OR "decisión estratégica" OR "decision quality" OR "decision speed") AND (leadership OR executive OR ceo OR manager\* OR supervis\* OR directiv\* OR "upper management" OR "middle management" OR staff OR employee\* OR "team leader" OR "team member")) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar").

### 2.1.2 Web of science

TS = (burnout OR "agotamiento profesional") AND TS = ("decision making" OR "toma de decisiones" OR "decisión estratégica" OR "decision quality" OR "decision speed") AND TS = (leader\* OR executive\* OR CEO OR manager\* OR directiv\* OR mandos\* OR supervis\*).

Dada la complejidad y la naturaleza multifacética de la relación entre el *burnout*, la toma de decisiones y el desempeño del liderazgo en diversos niveles jerárquicos, con el fin de obtener una visión estructural de este campo de investigación, se complementó la síntesis narrativa con un análisis bibliométrico de la literatura seleccionada (Donthu et al., 2021). Específicamente, se realizó un análisis de coocurrencia de palabras clave utilizando el *software* VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010). Se fijó un umbral de tres coocurrencias, ya que representa un punto de equilibrio: incluye los términos más relevantes y consolidados, al mismo tiempo que limita el ruido de palabras muy poco frecuentes. Al usar este valor intermedio, la red resultante muestra clústeres temáticos claros sin sacrificar información valiosa ni sobrecargar la visualización. Esta técnica permite identificar los términos más relevantes y sus interconexiones dentro del corpus de estudios, revelando los principales focos temáticos y la estructura conceptual del área de investigación (Zupic & Čater, 2015).

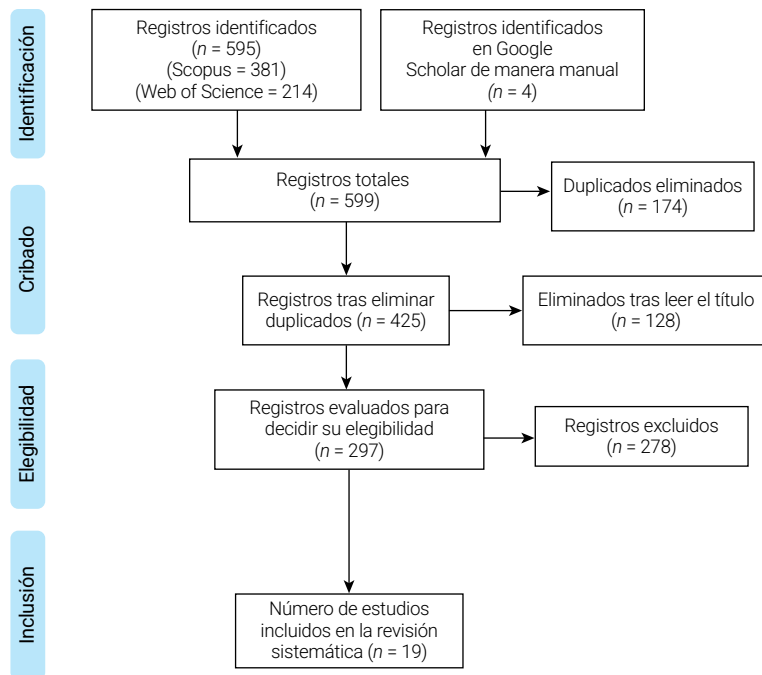
Los clústeres temáticos que aparecieron a partir de este análisis de coocurrencia de palabras clave, similares a los identificados en estudios recientes que combinan revisiones sistemáticas con análisis bibliométricos (Yudha et al., 2025), sirvieron como un marco organizativo basado en datos. Estos clústeres guiaron la posterior síntesis cualitativa del contenido y la estructuración de la discusión, lo que permitió una exploración más profunda de cómo el *burnout* impacta en la capacidad decisional y la efectividad del liderazgo, así como de los factores moduladores identificados en cada conglomerado temático. Este enfoque integrado buscó no solo sintetizar el conocimiento existente, sino también visualizar el panorama de la investigación.

### 3. RESULTADOS

El proceso de selección se detalla en la Figura 1, conforme a las directrices PRISMA. Inicialmente, se identificaron 599 registros: 381 provenientes de Scopus, 214 de Web of Science y 4 obtenidos mediante búsqueda manual en Google Scholar.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA



Tras la eliminación de 174 duplicados, se procedió a la evaluación por título, lo que resultó en la exclusión de 128 registros. Los 297 estudios analizados a texto completo fueron sometidos a una evaluación detallada según los criterios de inclusión/exclusión predefinidos. De estos, 278 fueron excluidos por las siguientes razones:

- 12 estudios no incluían mediciones empíricas o análisis de datos primarios.
- 107 estudios abordaban el *burnout*, pero no vinculaban explícitamente sus efectos a procesos de toma de decisiones, desempeño decisorio o liderazgo.
- 65 estudios se centraban en síndromes distintos al *burnout*, sin analizarlo de forma diferenciada.
- 9 estudios eran revisiones narrativas, metaanálisis y protocolos.
- 85 estudios no especificaban el nivel jerárquico de los participantes.
- Finalmente, 19 estudios cumplieron con todos los criterios y se incluyeron en la síntesis cualitativa.

Para contextualizar los datos tabulados y los clústeres bibliométricos, se describen brevemente los hallazgos principales de los estudios incluidos.

En los roles operativos, la investigación ofrece evidencia sobre el impacto del *burnout* en los mecanismos cognitivos fundamentales para la toma de decisiones. El estudio de Fernández-Sánchez et al. (2018), realizado en personal sanitario de cuidados paliativos, reportó que altos niveles de *burnout* se asocian con un deterioro significativo en funciones ejecutivas clave. Específicamente, encontraron un peor rendimiento en el control inhibitorio y en la atención selectiva (evaluados con el test de Stroop) y en la toma de decisiones bajo incertidumbre (medida con la Iowa Gambling Task), lo que sugiere que el agotamiento profesional mina la capacidad de suprimir respuestas automáticas y de sopesar las consecuencias a largo plazo. Complementando estos hallazgos desde una perspectiva psicométrica, Michailidis & Banks (2016) evidenciaron que las tres dimensiones del *burnout* (agotamiento, cinismo e ineficacia) se correlacionan positivamente con un estilo de decisión evitativo y negativamente con un estilo racional. Estos estudios indican que, en la primera línea, el *burnout* no solo deteriora los procesos cognitivos subyacentes, sino que también fomenta patrones conductuales que eluden la toma de decisiones deliberada.

Al ascender a los mandos intermedios, la dinámica del *burnout* interactúa de forma compleja con las responsabilidades de liderazgo. La investigación de Zia et al. (2023) revela un mecanismo mediador crucial: el *burnout* en los supervisores se asocia negativamente con la adopción de comportamientos de liderazgo enfocados en metas. Esta relación es explicada en parte por la "mentalidad de línea de fondo" (*bottom-line mentality*), sugiriendo que el agotamiento lleva a los líderes a adoptar un enfoque de gestión más restringido y centrado únicamente en resultados inmediatos, en detrimento de un liderazgo más estratégico y de apoyo. Desde una perspectiva de intervención, el trabajo de Brooks et al. (2023) aporta evidencia prometedora sobre la eficacia del *coaching* ejecutivo. Demostraron que un programa de *coaching* de diez semanas no solo redujo significativamente el cinismo y el agotamiento emocional de los líderes, sino que también disminuyó su sensación de ineficacia personal y, crucialmente, aumentó su vigor, una de las dimensiones clave del *engagement*. Esto posiciona al *coaching* como una herramienta estratégica para revertir los componentes del *burnout* y fomentar el bienestar en los mandos intermedios.

En la alta dirección, las consecuencias del *burnout* trascienden al individuo para impactar en el rendimiento de toda la organización. El estudio de Sirén et al. (2018) documentó una correlación negativa y significativa entre los niveles de *burnout* reportados por los directores ejecutivos (CEO) y el rendimiento financiero de la empresa. De manera crucial, este impacto negativo no es uniforme, sino que está moderado por factores de poder y contexto organizacional. La relación negativa se ve atenuada en directores que ostentan una dualidad de cargo (CEO y presidente del consejo) y en organizaciones con alta disponibilidad de recursos. Estos hallazgos sugieren que un mayor poder discrecional y el acceso a recursos pueden ser importantes amortiguadores frente a los efectos perjudiciales del *burnout* del líder en los resultados corporativos.

En la Tabla 1 y Figura 2, se describen los diseños metodológicos de los diecinueve estudios incluidos, los cuales corresponden a ensayos controlados aleatorizados, cohortes longitudinales, pre- y posestudios transversales analíticos y cualitativos. Esta diversidad metodológica y sectorial (sanitario, educativo, financiero y corporativo) ofrece una visión amplia sobre la relación entre *burnout*, toma de decisiones y liderazgo, pero también introduce heterogeneidad en la calidad de la evidencia (Tabla 2).

**Tabla 1**  
**Estudios encontrados**

Autor	Muestra	Nivel jerárquico	Método	Tema central / hallazgo
Sirén et al. (2018)	156 CEO suecos (>250 empleados)	Alta dirección	Encuesta y archivos; regresión	El <i>burnout</i> del CEO impacta el rendimiento de la empresa (vía decisiones/discreción).
Zia et al. (2023)	310 gerentes de primera línea (banca, Punjab)	Mandos operativos	Encuesta; modelo de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)	El <i>burnout</i> del supervisor afecta su liderazgo orientado a metas.
Corbin et al. (2024)	338 empleados de 10 primarias (Estados Unidos)	Operativo/apoyo (evalúan liderazgo)	Encuesta; regresión y modelos de ruta	Liderazgo de implementación y transformacional se asocia con <i>burnout</i> del personal.
Kensbock & Stöckmann (2024)	249 administrativos (transporte, Suiza)	Personal administrativo (evalúan liderazgo)	Encuesta; PROCESS (SPSS)	Liderazgo transformacional impacta el <i>burnout</i> de seguidores; moderado por miedo al fracaso.
NooriSamarin et al. (2021)	376 empleados (empresa petrolera, Irán)	Operativo y mandos medios	Encuesta; modelo de ecuaciones estructurales (SEM)	Centralización en decisiones y mobbing se relacionan con <i>burnout</i> .
Michailidis y Banks (2016)	262 empleados (ocupaciones diversas; Reino Unido)	Varios niveles	Encuesta <i>online</i> ; correlación y mediación	<i>Burnout</i> ligado a estilos de decisión y a tomar riesgos en el trabajo.
Abuaddous et al. (2018)	104 auditores	Profesional operativo (juicio)	Experimento; inventario de <i>burnout</i> de Maslach (MBI); regresión múltiple	El <i>burnout</i> afecta el juicio al evaluar riesgo de control.
Bhanja et al. (2022)	Personal de urgencias de 2 hospitales (California)	Personal clínico operativo	Transversal en tres oleadas; encuestas	Procesos de equipo y liderazgo (claridad, resolución, inclusividad) se relacionan con <i>burnout</i> .

(continúa)

(continuación)

Autor	Muestra	Nivel jerárquico	Método	Tema central / hallazgo
Brooks et al. (2023)	92 líderes empresariales	Líderes (mandos medios/altos)	Ensayo de control aleatorizado (RCT); <i>coaching</i> ejecutivo; <i>burnout/engagement</i>	El <i>coaching</i> reduce <i>burnout</i> en líderes y puede mejorar su efectividad y decisiones.
Calderón et al. (2024)	201 líderes médicos	Líderes médicos (alta/mandos)	Pre- y pospiloto; <i>coaching</i> ; MBI	<i>Coaching</i> profesional disminuye <i>burnout</i> en líderes médicos, con potencial mejora decisional.
Ceschi et al. (2017)	Empleados en tareas simuladas	Empleados (general)	Experimento JD-R; manipulación de fatiga/recursos	El agotamiento deteriora la calidad/tiempo de decisión y el desempeño; recursos lo mitigan.
Fernández-Sánchez et al. (2018)	77 profesionales de cuidados paliativos	Sanitarios (operativo con alta responsabilidad)	Transversal; MBI + IOWA Gambling Task; ANOVA	El <i>burnout</i> afecta funciones ejecutivas, especialmente la toma de decisiones clínicas.
Johnson y Shamroukh (2024)	67 empleados de sistemas de salud	Varios niveles (clínico/administrativo)	Transversal; cultura organizacional y <i>burnout</i> ; correlación/árboles/bayesiano	La cultura organizacional se asocia al <i>burnout</i> e influye en el contexto decisional y liderazgo.
McPherson et al. (2022)	1263 profesionales de medicina académica	Incluye líderes	Transversal; MBI & liderazgo auténtico (ALQ); regresión logística	Relación entre <i>burnout</i> y liderazgo auténtico con implicaciones para efectividad del liderazgo.
Mokhtar y Yunus (2023)	180 empleados (corporación financiera, Malasia)	Empleados (evalúan liderazgo)	Encuesta COVID-19; MBI, estilos de liderazgo, rendimiento laboral; PLS-SEM + regresión	<i>Burnout</i> y estilos de liderazgo se relacionan con el rendimiento laboral.
Shanafelt et al. (2020)	Líderes médicos y médicos (Stanford)	Líderes médicos (alta/mandos)	Encuesta transversal; <i>burnout</i> , realización, autocuidado, efectividad; regresiones	<i>Burnout</i> y realización del líder se asocian con su efectividad de liderazgo.

(continúa)

(continuación)

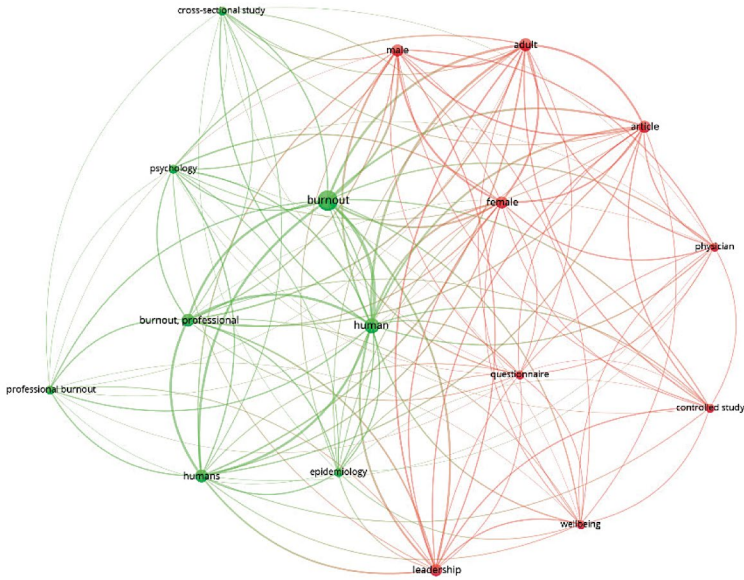
Autor	Muestra	Nivel jerárquico	Método	Tema central / hallazgo
Taube et al. (2024)	244 diadas líder-subordinado de nueve empresas (Brasil)	Líderes y subordinados	Transversal de diadas; inventario de <i>burnout</i> de Shirom (SBI), demanda/disonancia emocional; modelo de interdependencia actor-pareja (APIM)	El <i>burnout</i> y la labor emocional de ambos influyen en la efectividad del liderazgo y el clima decisional.
Yacoubian et al. (2023)	188 residentes/fellows (Beirut)	Médicos en formación	Encuesta web; inventario de <i>burnout</i> de Oldenburg (OLBI), estrategias de bienestar; ANOVA, t-test	El <i>burnout</i> en formación médica impulsa decisiones estratégicas de bienestar en la gestión sanitaria.
Lundmark et al. (2023)	767 líderes	Líderes	Encuesta panel (panel en dos momentos, seis meses); SEM	El <i>burnout</i> del líder se vincula con estilos <i>laissez-faire</i> y autosacrificado; moderan género y apoyo organizacional percibido (POS).

**Tabla 2**  
*Burnout según nivel jerárquico y variable afectada*

Nivel jerárquico	Variables afectadas	Hallazgo principal	Fuente
Alta dirección (CEO, líderes médicos)	Desempeño organizacional, efectividad del liderazgo	El <i>burnout</i> del CEO afecta negativamente el rendimiento empresarial y este efecto puede verse modulado por la dualidad del cargo; en líderes médicos, niveles más altos de <i>burnout</i> se asocian con menor efectividad según la evaluación de sus subordinados.	Sirén et al. (2018); Shanafelt et al. (2020)
Líderes (general)	Estilo y efectividad del liderazgo, contagio de <i>burnout</i>	El <i>burnout</i> favorece estilos de liderazgo menos efectivos como el <i>laissez-faire</i> y puede transmitirse al personal; además, la disonancia emocional de los subordinados predice el <i>burnout</i> del líder.	Lundmark et al. (2023); Taube et al. (2024)
Líderes (intervenciones)	<i>Engagement</i> , componentes del <i>burnout</i>	Las intervenciones de coaching ejecutivo o de liderazgo auténtico reducen síntomas de <i>burnout</i> —en especial el cinismo— y aumentan el compromiso.	Brooks et al. (2023); Calderón et al. (2024); McPherson et al. (2022)
Gerentes / supervisores	Toma de decisiones, desempeño, liderazgo	En el sector bancario, el <i>burnout</i> del supervisor reduce las conductas de liderazgo orientadas a metas.	Zia et al. (2023)
Empleados (general)	Toma de decisiones, desempeño laboral, silencio organizacional, cultura	El <i>burnout</i> se asocia con decisiones evasivas y arriesgadas, menor desempeño y efectos mediados por el silencio organizacional; la sensación de logro personal mejora el rendimiento y una cultura organizacional positiva actúa como factor protector.	Michailidis y Banks (2016); Ceschi et al. (2017); Mokhtar y Yunus (2023); NooriSamarin et al. (2021); Johnson y Shamroukh (2024)
Personal operativo / profesional	Juicio profesional, funciones ejecutivas, desempeño formativo	En auditoría, la fatiga emocional altera el juicio; en cuidados paliativos, el <i>burnout</i> afecta las funciones ejecutivas; en médicos en formación, compromete la calidad educativa.	Abuaddous et al. (2018); Fernández-Sánchez et al. (2018); Yacoubian et al. (2023)
Personal sanitario (emergencias)	<i>Burnout</i> (factores protectores)	Un liderazgo claro, inclusivo y colaborativo se asocia con menores niveles de <i>burnout</i> en los equipos.	Bhanja et al. (2022)
Seguidores / subordinados	<i>Burnout</i> (efecto del líder)	El liderazgo transformacional no siempre reduce el <i>burnout</i> , ya que su efecto depende del miedo al fracaso del subordinado.	Kensbock y Stöckmann (2024)

**Figura 2**

*Mapa de coocurrencias de diecinueve estudios*



Para este análisis, se estableció un umbral mínimo de tres ocurrencias por palabra clave, con lo cual diecisiete de las 165 palabras clave identificadas cumplieron este criterio y fueron incluidas en la visualización. Como resultado, emergieron cuatro clústeres temáticos diferenciados, cada uno de los cuales representa un conjunto de términos relacionados que evidencian subáreas de investigación dentro del campo. La Figura 2 muestra la red de coocurrencia, en la que se observa la agrupación de términos por color, reflejando sus asociaciones semánticas.

En la Tabla 3 se presentan los clústeres identificados y un resumen temático de cada uno.

**Tabla 3**

*Agrupación temática de estudios sobre burnout*

Clúster	Palabras clave técnicas	Título propuesto para discusión
1	<i>burnout, psychology, professional burnout, cross-sectional study</i>	Implicancias psicológicas del <i>burnout</i> en el juicio y la toma de decisiones
2	<i>leadership, wellbeing, female, male, questionnaire</i>	El rol de los factores sociodemográficos y psicosociales en la relación entre <i>burnout</i> y liderazgo
3	<i>controlled study, article, physician</i>	<i>Burnout</i> en contextos con alta responsabilidad decisoria
4	<i>humans, human, epidemiology</i>	Perspectiva epidemiológica del <i>burnout</i> y su relación con la toma de decisiones en mandos operativos, mandos intermedios y alta dirección

Para enriquecer estos hallazgos, se contrastaron con las recomendaciones de la OMS y la OIT, asegurando que las referencias sean precisas y actuales. La OMS, en sus *Directrices sobre salud mental en el trabajo* de 2022, proporciona recomendaciones basadas en evidencia para prevenir riesgos de salud mental, proteger y promover la salud mental, y apoyar a los trabajadores con condiciones de salud mental. Entre las estrategias sugeridas se incluyen intervenciones organizacionales como arreglos de trabajo flexibles, marcos para abordar la violencia y el acoso en el trabajo, y capacitación para gerentes en el reconocimiento y manejo del estrés emocional (World Health Organization [WHO], 2022) (Tabla 4).

En el mismo sentido, la International Labour Organization (ILO), en colaboración con la OMS, publicó en el 2022 el *Resumen de políticas: salud mental en el trabajo*, que enfatiza la gestión de riesgos psicosociales mediante evaluaciones integrales de riesgo, la participación activa de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, y la integración de la salud mental en los sistemas de seguridad y salud ocupacional. Esta publicación conjunta refuerza la necesidad de un enfoque sistémico para mitigar el *burnout*, especialmente en contextos organizacionales complejos (WHO & ILO, 2022) (Tabla 4).

Ambas organizaciones destacan la importancia de liderar con compromiso, invertir en fondos dedicados a la salud mental, y asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones, lo que se alinea con los hallazgos de la revisión sistemática sobre la necesidad de intervenciones específicas según el nivel jerárquico (Tabla 4 y Tabla 5).

**Tabla 4**

*Comparación de hallazgos y recomendaciones prácticas sobre el burnout según nivel jerárquico*

Nivel jerárquico	Efectos del <i>burnout</i> (estudios)	Recomendaciones OMS (2022)	Recomendaciones ILO en colaboración con WHO (2022)	Aplicaciones prácticas por sector
Operativo	Deterioro de funciones ejecutivas (Fernández-Sánchez et al., 2018)	Arreglos de trabajo flexibles, marcos contra acoso	Evaluaciones de riesgo integral, participación de trabajadores	Fábricas, hospitales: pausas, turnos escalonados, denuncia anónima
Intermedio	Aversión al riesgo, retrasos en decisiones (Zia et al., 2023)	Capacitación para gerentes en manejo del estrés	Inclusión en procesos de toma de decisiones, mitigación de riesgos psicosociales	Educación: líderes pedagógicos identifican estrés docente
Ejecutivo	Claridad cognitiva reducida, errores estratégicos (Sirén et al., 2018)	Promoción de cultura organizacional saludable	Liderazgo comprometido, integración en sistemas de seguridad ocupacional	Finanzas: indicadores clave de desempeño (KPI) con enfoque en bienestar Salud: Comité de Salud Ocupacional

**Tabla 5***Resumen general del riesgo de sesgo*

Sección	Estudios incluidos	Herramienta aplicada	Riesgo de sesgo	Justificación clave
Ensayos aleatorizados (RoB 2)	Brooks et al., 2023; Corbin et al., 2024	RoB 2 (individual y conglomerados)	Bajo	Diseños de ECA robustos, asignación aleatoria, grupo control y análisis estadístico sólido.
Cualitativo y cohortes (JBI)	McPherson et al., 2022; Lundmark et al., 2023; Sirén et al., 2018	JBI (cualitativo / cohorte)	Bajo	Metodologías rigurosas, panel longitudinal, escalas validadas, buen control de confusores.
	Calderón et al., 2024	JBI (cohorte pre y post)	Alto	Diseño sin grupo control y muestra muy pequeña (n = 9).
Transversales (JBI analítico transversal)	Taube et al., 2024; Shanafelt et al., 2020; Bhanja et al., 2022; Abuaddous et al., 2018	JBI (transversal)	Bajo	Muestras grandes, medidas validadas, diseños multionda y modelos estadísticos avanzados.
	Yacoubian et al., 2023; Mokhtar & Yunus, 2023; Kensbock & Stöckmann, 2024; Johnson & Shamroukh, 2024; Fernández-Sánchez et al., 2018; Ceschi et al., 2017; Noori et al., 2021; Michailidis & Banks, 2016; Zia et al., 2023	JBI (transversal)	Moderado	Muestreo no probabilístico, muestras pequeñas o de un solo centro/ empresa, dependencia de autoinformes, limitaciones de generalización.

**4. DISCUSIÓN**

El propósito del estudio es analizar de forma sistemática la relación entre el *burnout* y la toma de decisiones estratégicas en distintos niveles jerárquicos, identificando los factores psicológicos y contextuales que modulan dicha relación. A partir de ello, los hallazgos permiten discutir sus implicancias en el juicio y la efectividad del liderazgo, así como las diferencias observadas entre los distintos estratos organizacionales.

**4.1 Implicancias psicológicas del *burnout* en el juicio y la toma de decisiones**

La evidencia acumulada a través de los estudios revisados sugiere consistentemente que el síndrome de *burnout* ejerce un impacto perjudicial significativo sobre las funciones cognitivas superiores, deteriorando el juicio y la toma de decisiones en múltiples contextos profesionales. El agotamiento emocional, componente central del *burnout*, parece actuar como un *depletor* de recursos cognitivos, fenómeno que se refleja claramente en los datos empíricos. Por ejemplo, en personal sanitario de cuidados paliativos, aquellos con altos niveles de agotamiento emocional obtuvieron puntuaciones significativamente más bajas

en tareas de inhibición de respuesta (Stroop: 45,71 frente a 52,55), memoria de trabajo (test de letras y números: 6,83 frente a 9,52) y toma de decisiones (Iowa Gambling Task: -8,00 frente a -2,76) en comparación con sus pares sin *burnout* (Fernández-Sánchez et al., 2018). Estos resultados sugieren una reducción generalizada en el rendimiento ejecutivo bajo condiciones de agotamiento.

De modo similar, Michailidis y Banks (2016) hallaron asociaciones claras entre el agotamiento emocional y un estilo de toma de decisiones evitativo ( $r = 0,39$ ), así como una correlación negativa con el estilo racional ( $r = -0,18$ ), lo que indica que el *burnout* no solo afecta la capacidad de decisión, sino también la calidad de las estrategias cognitivas utilizadas. Este patrón también se observa en contextos financieros. Abuaddous et al. (2018) demostraron que el agotamiento emocional ( $\beta = 0,066$ ,  $p = 0,004$ ) y la baja realización personal ( $\beta = -0,065$ ,  $p = 0,001$ ) influyen significativamente en la evaluación del riesgo de control, mientras que la despersonalización no tuvo efectos significativos.

En términos de moderadores, las condiciones organizacionales y los estilos de liderazgo ejercen una influencia crítica sobre el impacto del *burnout*. El liderazgo transformacional puede reducir el agotamiento emocional en trabajadores con bajo miedo al fracaso al fomentar conductas cooperativas, mientras que en empleados con alto miedo al fracaso puede exacerbarlo mediante dinámicas competitivas (Kensbock & Stöckmann, 2024). Otros estilos, como el liderazgo auténtico, también se asocian con niveles reducidos de *burnout*, como se ha observado en contextos de medicina académica (McPherson et al., 2022). En el ámbito escolar, el liderazgo centrado en la implementación mostró incluso un efecto adicional más allá del transformacional ( $\beta = -0,15$ ;  $p \leq 0,05$ ) (Corbin et al., 2024).

El *burnout* del propio líder también presenta implicaciones relevantes. Según Shanafelt et al. (2020), un incremento de un punto en agotamiento se asocia con una disminución de 0,19 puntos en conductas de liderazgo efectivas, lo que subraya la retroalimentación negativa que puede generar este síndrome. Asimismo, factores como la claridad de los procesos, la resolución conjunta de problemas y la inclusividad en el liderazgo se han asociado con niveles más bajos de *burnout* en personal de urgencias (Bhanja et al., 2022), mientras que contextos con toma de decisiones centralizada ( $\beta = 0,36$ ) y *mobbing* incrementan el *burnout*, efecto mediado por el silencio organizacional (NooriSamarin et al., 2021).

En niveles de alta dirección, el *burnout* del CEO también muestra efectos adversos importantes. Se ha vinculado con un menor rendimiento empresarial ( $\beta = -49,51$ ;  $p < 0,05$ ), efecto que se ve modulado por la dualidad del cargo ( $\beta = 173,89$ ;  $p < 0,05$ ) y el tamaño de la empresa ( $\beta = -86,80$ ;  $p < 0,001$ ) (Sirén et al., 2018). Además, se ha documentado que las demandas emocionales de los subordinados y la disonancia que experimentan predicen el *burnout* del líder, según modelos actor-pareja (Taube et al., 2024).

Finalmente, los datos sobre la prevalencia del *burnout* refuerzan la necesidad urgente de intervención. En estudiantes de medicina se han reportado niveles preocupantes: 37,2 % presenta desvinculación y 51,1 % agotamiento emocional (Yacobian et al., 2023). Frente a ello, los programas de *coaching* para líderes han demostrado ser efectivos, lo que reduce el cinismo ( $t(8) = 3,0$ ;  $p < 0,01$ ) y el agotamiento emocional ( $t(46) = 2,41$ ;  $p = 0,01$ ) (Brooks et al., 2023; Calderón et al., 2024), lo que respalda su implementación como estrategia preventiva y restaurativa.

Estas intervenciones, como el *coaching* ejecutivo, no solo son efectivas para mitigar el *burnout*, sino que también pueden integrarse en programas de formación directiva (Brooks

et al., 2023). Por ejemplo, en el sector tecnológico, en el que la innovación y la toma de decisiones rápidas son cruciales, los programas de formación podrían incluir módulos sobre gestión del estrés y técnicas de *mindfulness* para fortalecer la resiliencia cognitiva. En el sector público, en el que la toma de decisiones puede estar sujeta a un escrutinio intenso, la formación podría enfocarse en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva y gestión de crisis para reducir la carga emocional asociada al rol.

No obstante, la evidencia incluida en esta revisión presenta ciertas limitaciones inherentes a los propios estudios. Una de las principales es la heterogeneidad metodológica y muestral. Por ejemplo, algunos estudios se basan en diseños transversales (Michailidis & Banks, 2016; Mokhtar & Yunus, 2023; Sirén et al., 2018; Taube et al., 2024; Yacoubian et al., 2023), lo que, como señalan los propios autores, impide establecer relaciones causales definitivas, aunque se propongan modelos teóricos de mediación o moderación.

El uso predominante de autoinformes para medir el *burnout* y, en algunos casos, el desempeño o estilos de decisión (Michailidis & Banks, 2016; Mokhtar & Yunus, 2023) podría introducir sesgos de varianza del método común o deseabilidad social, una limitación reconocida en varios de los trabajos (Zia et al., 2023). Los tamaños muestrales de los estudios varían considerablemente, lo cual afecta la potencia estadística y la generalizabilidad de los hallazgos: existen estudios piloto con muestras pequeñas, como el de Calderón et al. (2024) ( $N = 9$  en análisis final), hasta muestras más grandes como la de Corbin et al. (2024) ( $N = 338$ ) o Zia et al. (2023) ( $N = 310$ ). Asimismo, la especificidad de las muestras —auditores en Jordania en Abuaddous et al. (2018); CEO en Suecia en Sirén et al., (2018); y personal de emergencias en California en Bhanja et al. (2022)— también restringe la transferibilidad directa de los resultados a otros contextos profesionales o culturales, cautela expresada por los investigadores de dichos estudios.

Aunque muchos trabajos controlan covariables, la complejidad del *burnout* y su interacción con el juicio decisional implica que factores no medidos podrían influir en las relaciones observadas. La operacionalización y medición del “juicio y toma de decisiones” es diversa, pues abarca desde pruebas neuropsicológicas (Fernández-Sánchez et al., 2018) hasta evaluaciones de riesgo en escenarios (Abuaddous et al., 2018), pasando por autorreportes de estilos de decisión (Michailidis & Banks, 2016), lo que refleja la dificultad de capturar este constructo de manera uniforme. Algunos estudios, como el de Yacoubian et al. (2023), señalan la limitación de no poder generalizar los resultados a otros centros con programas de formación distintos. La dependencia de datos de una sola fuente es una limitación frecuente (Brooks et al., 2023; Mokhtar & Yunus, 2023), aunque estudios como el de Shanafelt et al. (2020) utilizan evaluaciones independientes de la efectividad del liderazgo.

A pesar de estas limitaciones, las implicaciones de los hallazgos son considerables, tanto para la práctica y las políticas organizacionales como para la investigación futura. Para la práctica, se subraya la necesidad imperante de que las organizaciones implementen estrategias proactivas de prevención e intervención del *burnout*, reconociendo su impacto directo en la capacidad de juicio y decisión. Esto es crítico en profesiones de alta responsabilidad en las que las decisiones subóptimas pueden tener consecuencias graves. Las políticas deben orientarse a fomentar entornos laborales saludables, lo que incluye la promoción de estilos de liderazgo que mitiguen el *burnout*, como el auténtico (McPherson et al., 2022) y el centrado en la implementación (Corbin et al., 2024), así como el desarrollo de la efectividad del liderazgo a través del bienestar del propio líder (Shanafelt et al., 2020). Programas de *coaching* para líderes (Brooks et al., 2023; Calderón et al., 2024) y la mejora de factores de equipo —como la claridad de procesos y la inclusividad (Bhanja et al., 2022)— son intervenciones con

resultados prometedores. Es fundamental abordar también los factores sistémicos, como la carga de trabajo, la disponibilidad de recursos, la centralización de las decisiones, el *mobbing* y el silencio organizacional (NooriSamarin et al., 2021).

#### 4.2 Factores sociodemográficos y psicosociales que influyen en el liderazgo

Los factores sociodemográficos y psicosociales desempeñan un papel crucial en la relación entre el *burnout* y el liderazgo, modulando tanto la experiencia del agotamiento como la efectividad del liderazgo en diversos contextos profesionales. Entre los factores sociodemográficos, el género emerge como un determinante significativo. Diversos estudios muestran que las mujeres líderes tienden a reportar mayores niveles de *burnout*, particularmente en dimensiones como el agotamiento emocional. Si bien el apoyo organizacional percibido suele actuar como un factor protector que atenúa los niveles de *burnout*, en algunos contextos este apoyo no resulta suficiente para eliminar las diferencias de género. Por ejemplo, el liderazgo *laissez-faire* se asocia con mayores niveles de *burnout* en líderes mujeres en comparación con hombres, incluso cuando se perciben altos niveles de apoyo organizacional, lo que sugiere la influencia de factores estructurales y psicosociales adicionales (Lundmark et al., 2023). De manera consistente, en aprendices de medicina, las mujeres mostraron una mayor prevalencia de agotamiento (media = 2,86;  $DE = 0,35$ ) en comparación con los hombres (media = 2,69,  $DE = 0,41$ ;  $p = ,003$ ), lo que indica una vulnerabilidad diferencial al *burnout* en roles formativos de liderazgo (Yacoubian et al., 2023).

Los factores psicosociales, particularmente la dinámica interpersonal y el contexto organizacional, también modulan esta relación. La calidad de las interacciones líder-miembro (LMX) y la labor emocional son determinantes clave. Las demandas emocionales del líder y la disonancia emocional del subordinado predicen el *burnout* del líder, lo que evidencia cómo las interacciones diádicas influyen en el agotamiento (Taube et al., 2024). En personal de emergencias, factores como la claridad de procesos (OR 0,36 en ola 1 a 0,24 en ola 3), la resolución conjunta de problemas (OR 0,61 en ola 2) y la inclusividad del líder (OR 0,45 en ola 1) se asocian con una menor probabilidad de *burnout*, lo que sugiere que un entorno de equipo colaborativo puede mitigar el impacto de este síndrome en el liderazgo (Bhanja et al., 2022). El silencio organizacional, por su parte, media la relación entre la centralización de decisiones ( $\beta = 0,36$ ) y el *mobbing* laboral ( $\beta = 0,34$ ) con el *burnout*, destacando la importancia de un clima psicosocial que fomente la comunicación abierta (NooriSamarin et al., 2021).

El estilo de liderazgo actúa como un factor psicosocial que influye en el *burnout* y que también es influido por él. Este fenómeno bidireccional se manifiesta claramente en la cultura organizacional, entendida como el sustrato contextual moldeado por decisiones estratégicas de liderazgo. Como demuestran Johnson & Shamroukh (2024) mediante modelos predictivos (correlación, árboles de decisión y análisis bayesiano), las culturas jerárquicas intensifican el agotamiento emocional y erosionan la calidad de las decisiones, mientras que los entornos colaborativos actúan como amortiguadores del *burnout*. Este hallazgo contextualiza por qué determinados estilos de liderazgo son más efectivos para mitigar el síndrome.

Por una parte, el liderazgo auténtico, pues promueve transparencia y alineación con valores compartidos y genera culturas de confianza que contrarrestan el *burnout* en medicina académica (OR = 0,45 para agotamiento;  $p < 0,001$ ) (McPherson et al., 2022). Por otro lado, el liderazgo centrado en implementación supera incluso al transformacional ( $\beta = -0,15$  vs.  $\beta = -0,15$ ;  $p \leq ,001$ ) en contextos escolares (Corbin et al., 2024), pues su énfasis en procesos claros y su apoyo operativo reduce la ambigüedad que alimenta el agotamiento.

En esencia, la cultura organizacional opera como mediador crítico: las decisiones de liderazgo que priorizan estructuras colaborativas y autonomía (en línea con Johnson & Shamroukh, 2024) no solo atenúan el *burnout*, sino que potencian la calidad de las decisiones estratégicas posteriores.

Por su parte, el impacto del liderazgo transformacional en el *burnout* varía según las características individuales de los seguidores (como el miedo al fracaso, por ejemplo). Estas características modulan los efectos en el agotamiento emocional, pudiendo presentarse conductas cooperativas o competitivas. La mentalidad de línea de fondo del supervisor (BLM) media la relación entre su propio *burnout* y su comportamiento de liderazgo enfocado en metas, con coeficientes de trayectoria significativos (JB  $\rightarrow$  BLM:  $-0,149, p = 0,002$ ; BLM  $\rightarrow$  GFLB:  $0,385, p = 0,001$ ). Esto indica que las presiones por resultados pueden intensificar el *burnout* y alterar el liderazgo (Zia et al., 2023). En la alta dirección, el poder estructural del CEO y la discrecionalidad gerencial moderan la relación entre el *burnout* y el desempeño organizacional, con efectos significativos en el rendimiento de la empresa ( $\beta = -49,51, p < ,05$ ; moderado por dualidad:  $\beta = 173,89, p < ,05$ ; y tamaño de la empresa:  $\beta = -86,80, p < ,001$ ) (Sirén et al., 2018).

Intervenciones específicas, como el *coaching* ejecutivo, han mostrado eficacia para mitigar el *burnout* y mejorar el liderazgo. Programas de *coaching* redujeron significativamente el agotamiento emocional ( $t(46) = 2,41, p = ,01$ ) y el cinismo ( $t(8) = 3,0, p < ,01$ ) en líderes, lo que fortalece su bienestar y su capacidad de liderazgo (Brooks et al., 2023; Calderón et al., 2024). Estas intervenciones destacan la maleabilidad de los factores psicosociales y su potencial para contrarrestar el *burnout* en roles de liderazgo.

Las limitaciones de la evidencia incluyen la predominancia de diseños transversales (Mokhtar & Yunus, 2023; Taube et al., 2024), los cuales dificultan la posibilidad de establecer la direccionalidad causal entre el *burnout* y los factores sociodemográficos y psicosociales. La dependencia de autoinformes para medir este síndrome y las percepciones de liderazgo introducen posibles sesgos de varianza del método común o de deseabilidad social (Lundmark et al., 2023). La especificidad de los contextos estudiados, como CEO en Suecia (Sirén et al., 2018) o personal de emergencias en California (Bhanja et al., 2022), también limita la generalización de los hallazgos. Además, la variabilidad en la operacionalización del *burnout* y la complejidad de las interacciones entre factores sociodemográficos y psicosociales requieren que la interpretación de los resultados se realice con cautela y sugieren, a su vez, la necesidad de estudios longitudinales y más diversos.

#### 4.3 *Burnout* en contextos con alta responsabilidad decisoria

El *burnout* en contextos profesionales con alta responsabilidad decisoria tiene consecuencias significativas que afectan tanto la calidad de las decisiones como el desempeño organizacional. En el sector sanitario, en el que las decisiones impactan directamente en el bienestar de los pacientes, el personal de cuidados paliativos con altos niveles de *burnout* exhibe un rendimiento inferior en tareas que evalúan la inhibición de respuesta, la memoria de trabajo y la toma de decisiones en situaciones de ambigüedad, como se evidencia en pruebas neuropsicológicas específicas (Fernández-Sánchez et al., 2018). Durante la pandemia de COVID-19, algunos factores organizacionales —como la claridad de procesos y la inclusividad del líder— se asociaron con una menor prevalencia de *burnout* en el personal de emergencias (OR 0,36-0,24 para claridad de procesos; OR 0,45 para inclusividad;  $p < ,01$ ). Esto sugiere que un entorno estructurado y de apoyo es crucial para preservar la capacidad decisoria en contextos de alta presión (Bhanja et al., 2022). Programas de

*coaching* dirigidos a líderes médicos han mostrado resultados prometedores, pues han logrado reducir significativamente el cinismo ( $t(8) = 3,0, p < ,01$ ) y han mejorado el bienestar, lo que tiene implicaciones directas para la toma de decisiones en roles de alta responsabilidad (Calderón et al., 2024).

En el ámbito de la auditoría, en el que el juicio profesional es fundamental para la confianza en los mercados financieros, el *burnout* afecta la evaluación del riesgo de control. Los auditores con mayor agotamiento emocional ( $\beta = 0,066; p = 0,004$ ) y menor realización personal ( $\beta = -0,065, p = 0,001$ ) tienden a adoptar posturas más conservadoras, lo que puede sesgar sus decisiones tácticas (Abuaddous et al., 2018). Además, en personal escolar, el liderazgo de implementación ( $\beta = -0,15, p \leq ,001$ ) se asocia con una reducción incremental del *burnout*, lo que facilita la ejecución de decisiones efectivas en entornos pedagógicos (Corbin et al., 2024).

En la alta dirección, el *burnout* de los CEO tiene un impacto directo en el rendimiento organizacional, con una relación negativa significativa ( $\beta = -49,51, p < ,05$ ), moderada por factores como la dualidad de su rol ( $\beta = 173,89, p < ,05$ ) y el tamaño de la empresa que dirige ( $\beta = -86,80, p < ,001$ ) (Sirén et al., 2018). Esto indica que la capacidad para tomar decisiones estratégicas efectivas bajo *burnout* está condicionada por el poder estructural y los recursos disponibles. En el sector bancario, el *burnout* de los supervisores, mediado por una mentalidad de línea de fondo (BLM), afecta el comportamiento de liderazgo enfocado en metas, lo que puede distorsionar las prioridades decisorias en la gestión de equipos (Zia et al., 2023). En etapas formativas, como en médicos residentes, la alta prevalencia de *burnout* (51,1 % en agotamiento, 37,2 % en desvinculación) se relaciona con el año de formación ( $p = 0,029$  para agotamiento), lo que sugiere que la presión decisoria temprana agrava el *burnout* y afecta la adaptación al rol (Yacoubian et al., 2023).

Las limitaciones de la evidencia incluyen, por un lado, la predominancia de diseños transversales (Abuaddous et al., 2018; Mokhtar & Yunus, 2023), que impiden establecer una causalidad definitiva. Por otro lado, la dependencia de autoinformes para medir el *burnout* y, en algunos casos, el desempeño decisional, pueden introducir sesgos de varianza del método común (Zia et al., 2023). La especificidad de las muestras, como auditores en Jordania (Abuaddous et al., 2018) o CEO en Suecia (Sirén et al., 2018), restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos profesionales o culturales. Además, la variabilidad en la operacionalización del juicio y la toma de decisiones, que abarca desde pruebas neuropsicológicas hasta evaluaciones de riesgo, dificulta las comparaciones directas. Factores contextuales específicos, como la cultura organizacional o las presiones regulatorias, no siempre se controlan exhaustivamente, lo que también podría moderar los efectos del *burnout* en la toma de decisiones.

#### **4.4 Perspectiva epidemiológica del *burnout* y su relación con la toma de decisiones en mandos operativos, mandos intermedios y alta dirección**

Desde una perspectiva epidemiológica, la distribución y los determinantes del *burnout* varían significativamente entre mandos operativos, intermedios y la alta dirección, pero tienen (en todos los niveles) implicaciones generalizadas para la capacidad de toma de decisiones. La prevalencia de *burnout* en roles de alta demanda, como el personal de emergencias durante crisis sanitarias, se ve influenciada por factores del entorno inmediato; en ese sentido, la claridad de procesos y la inclusión del líder, por ejemplo, han demostrado ser factores protectores significativos (Bhanja et al., 2022).

En los mandos intermedios, la dinámica de supervisión y las presiones por resultados configuran el panorama del *burnout*. La adopción por parte de los supervisores de una mentalidad de línea de fondo (BLM), por ejemplo, puede ser tanto una consecuencia como un factor que modula el *burnout* y, a su vez, impacta en el estilo de liderazgo (Zia et al., 2023). La prevalencia del *burnout* en este estrato puede verse afectada por la calidad del liderazgo de la alta dirección y por las expectativas de la organización. En el contexto escolar, se observa que estilos de liderazgo específicos, como el enfocado en la implementación, pueden tener un efecto diferencial en la reducción del *burnout* del personal (Corbin et al., 2024), lo cual releva la importancia de las intervenciones de liderazgo para modificar la epidemiología del síndrome en este nivel.

La alta dirección, incluyendo los CEO, también presenta una epidemiología particular del *burnout*. Si bien no se dispone de datos extensos de prevalencia directa en todos los estudios proporcionados, la investigación sobre el bienestar de los líderes médicos sugiere que su propio *burnout* es un factor epidemiológico relevante que se asocia con la efectividad de su liderazgo (Shanafelt et al., 2020). A nivel de CEO, el *burnout* se relaciona con el rendimiento de la empresa, y esta relación está modulada por variables estructurales y organizacionales —como el poder del CEO y el tamaño de la empresa (Sirén et al., 2018)—, lo que indica que los determinantes del *burnout* y sus consecuencias en la cúpula tienen un alcance macro. Es preocupante que, incluso, en etapas tempranas de carreras con alta responsabilidad, como en médicos residentes, se observen altas tasas de agotamiento emocional (51,1 %) y desvinculación (37,2 %) (Yacoubian et al., 2023), lo que perfila una población vulnerable desde el inicio de su trayectoria decisoria.

Independientemente del nivel jerárquico, la consecuencia generalizada del *burnout* es su impacto negativo en las funciones cognitivas necesarias para una toma de decisiones efectiva (Abuaddous et al., 2018; Fernández-Sánchez et al., 2018; Michailidis & Banks, 2016). Si bien el grado de afectación y los mecanismos específicos pueden variar, la perspectiva epidemiológica subraya que el *burnout* es un fenómeno extendido que compromete la calidad del juicio profesional en toda la estructura organizacional. Estrategias preventivas y de intervención, como el *coaching* ejecutivo para líderes (Brooks et al., 2023; Calderón et al., 2024), emergen como herramientas valiosas para abordar la epidemiología del *burnout* y sus efectos deletéreos en la toma de decisiones a lo largo de la jerarquía.

## 5. IMPLICACIONES TEÓRICAS

Este trabajo amplía el marco conceptual del *burnout* al demostrar empíricamente que su impacto no es homogéneo en la jerarquía organizacional. Evidencia que sus efectos adoptan formas diferenciadas según el nivel jerárquico, lo que afecta funciones cognitivas específicas en cada estrato. La revisión propone un modelo estratificado de vulnerabilidad decisional. Este modelo integra hallazgos psicológicos sobre deterioro cognitivo con factores organizacionales, como la presión jerárquica y la disponibilidad de recursos. Además, posiciona al *burnout* como un fenómeno sistémico que trasciende la dimensión individual, pues tiene la capacidad de erosionar estructuras organizativas mediante efectos en cascada que comprometen la calidad decisional en toda la organización.

## 6. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los hallazgos recomiendan intervenciones diferenciadas por nivel jerárquico. Para la alta dirección, programas de *coaching* ejecutivo fortalecen la claridad estratégica y el manejo de presión en decisiones complejas. En mandos intermedios, entrenamientos en liderazgo

resiliente y delegación efectiva reducen la aversión al riesgo y agilizan la evaluación de alternativas. Estos enfoques mitigan la lentitud decisional característica en este nivel. Para personal operativo, se requieren ajustes estructurales como mayor autonomía, rotación de tareas y protocolos antiacoso, a fin de proteger las funciones ejecutivas básicas y de preservar la calidad de las decisiones tácticas cotidianas. A nivel sistémico, implementar políticas de flexibilidad laboral y fomentar culturas organizacionales con comunicación abierta reduce el silencio institucional. Incluir métricas de bienestar en evaluaciones directivas alinea la gestión del talento humano con la sostenibilidad organizacional.

## 7. LIMITACIONES

El estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse. En primer lugar, la autoría única del trabajo, si bien garantiza solidez metodológica en la revisión sistemática y coherencia en el enfoque analítico, puede limitar la revisión crítica de la literatura y el análisis de datos, al no contar con diversas perspectivas. La ausencia de colaboradores podría influir en la existencia de sesgos inadvertidos o en la dificultad para interpretar hallazgos complejos, aspectos que suelen mitigarse con la discusión entre autores.

Asimismo, como ya se ha mencionado, la heterogeneidad metodológica, como el predominio de diseños transversales y el uso de autoinformes, dificulta el establecimiento de relaciones causales, podría introducir sesgos de varianza del método común o la deseabilidad social.

Además, las muestras utilizadas presentan una alta heterogeneidad en cuanto a tamaño, sector y localización geográfica, lo cual reduce la generalizabilidad de los hallazgos a otros contextos organizacionales o culturales. El hecho de que varios estudios se hayan centrado en poblaciones específicas implica que las conclusiones extraídas deben aplicarse con cautela en escenarios distintos.

Finalmente, la diversidad en la operacionalización de la toma de decisiones —que abarca desde pruebas neuropsicológicas hasta evaluaciones subjetivas— añade una capa adicional de complejidad al integrar o comparar los resultados de los estudios.

## 8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para futuras investigaciones, se sugiere priorizar diseños longitudinales que permitan explorar las relaciones causales entre el *burnout* y el deterioro de la toma de decisiones, con el fin de comprender mejor la progresión temporal del fenómeno. Asimismo, sería valioso ampliar las muestras a sectores económicos diversos y contextos culturales variados; los estudios comparativos interculturales podrían evidenciar cómo los factores socioculturales modulan la vulnerabilidad al *burnout* en distintos niveles jerárquicos.

La integración de métodos mixtos representa otra línea prometedora: combinar autoinformes con mediciones objetivas —como evaluaciones neurocognitivas— y con aproximaciones cualitativas posibilitaría capturar la complejidad del fenómeno desde múltiples perspectivas. También resulta pertinente avanzar en la estandarización de instrumentos que midan tanto el *burnout* como la toma de decisiones, lo que fortalecería la comparabilidad entre estudios.

Finalmente, se sugiere profundizar en el papel de factores organizacionales, como las políticas de bienestar o las estructuras de apoyo, y evaluar la eficacia a largo plazo de

intervenciones específicas (por ejemplo, *coaching* ejecutivo o redistribución de recursos). En esta línea, los estudios cualitativos pueden aportar miradas enriquecedoras sobre cómo los líderes experimentan el *burnout* y cómo este influye en su capacidad de tomar decisiones estratégicas.

## 9. CONCLUSIONES

La presente revisión sistemática indica que el *burnout* repercute de manera negativa sobre la toma de decisiones estratégicas en todos los niveles organizativos, aunque con matices según el rol jerárquico. En mandos operativos, el agotamiento emocional y cognitivo deteriora funciones ejecutivas básicas (atención sostenida, memoria de trabajo y flexibilidad mental), y compromete la calidad de las decisiones tácticas cotidianas. En mandos intermedios, la presión recibida de la alta dirección y la insuficiencia de recursos organizacionales agravan el estrés, lo que se traduce en sesgos de aversión al riesgo y lentitud en la evaluación de alternativas. Finalmente, en la alta dirección, el *burnout* reduce la claridad cognitiva y la eficacia del liderazgo, lo que puede derivar en errores estratégicos de gran alcance para la firma.

Los hallazgos subrayan que el *burnout* no es solo un problema de bienestar individual, sino un riesgo sistémico que erosiona la capacidad decisional en toda la estructura organizativa, con implicaciones significativas para la gestión estratégica del talento humano. Este fenómeno no solo afecta a los individuos, sino que también desencadena efectos en cascada, como una alta rotación de personal, que interrumpe la continuidad de los proyectos, debilita la cohesión de los equipos y reduce la moral organizacional. Asimismo, las decisiones subóptimas tomadas bajo condiciones de *burnout* pueden generar consecuencias a largo plazo, tales como la pérdida de oportunidades de negocio, la disminución de la competitividad y el deterioro de la reputación corporativa. Mecanismos psicológicos (por ejemplo, el miedo al fracaso) y contextuales (estilos de liderazgo, cultura de apoyo, silencio organizacional) modulan este efecto y ofrecen puntos de intervención clave.

## DECLARACIONES

### Disponibilidad de datos

No se recolectaron ni produjeron datos primarios. La información analizada proviene exclusivamente de los estudios publicados incluidos en la revisión y citados en la sección de referencias. Los datos se encuentran conservados y pueden solicitarse al autor de correspondencia.

### Uso de inteligencia artificial

No se ha utilizado inteligencia artificial para la redacción, análisis o generación de contenidos en este manuscrito.

### Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

### Financiamiento

Este estudio no recibió financiamiento externo ni subvenciones específicas.

### Contribución de los autores (CRediT)

TCT: conceptualización, revisión de literatura, diseño metodológico, recolección y análisis de datos, redacción del manuscrito y revisión final.

### Aprobación ética

No aplicable.

### Declaración de originalidad

Se declara que el manuscrito es original y que no ha sido publicado previamente ni se encuentra en proceso de revisión en otra revista. Todos los resultados y conclusiones derivan del trabajo de investigación realizado.

### REFERENCIAS

- Abuaddous, M., Bataineh, H., & Alabood, E. M. (2018). Burnout and auditor's judgment decision making: An experimental investigation into control risk assessment. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(4). <https://bit.ly/44SqRWR>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bhanja, A., Hayirli, T., Stark, N., Hardy, J., Peabody, C. R., & Kerrissey, M. (2022). Team and leadership factors and their relationship to burnout in emergency medicine during COVID-19: A 3-wave cross-sectional study. *Journal of the American College of Emergency Physicians Open*, 3(4), e12761. <https://doi.org/10.1002/emp2.12761>
- Brooks, P. J., Ripoll, P., Sánchez, C., & Torres, M. (2023). Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1259672. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>
- Calderón, V., Mogul Wyman, A., & Miller, G. (2024). Preliminary findings from a pilot professional coaching program on the components of burnout in a diverse group of physician leaders. *Global Advances in Integrative Medicine and Health*, 13. <https://doi.org/10.1177/27536130241296088>
- Ceschi, A., Demerouti, E., Sartori, R., & Weller, J. (2017). Decision-making processes in the workplace: How exhaustion, lack of resources and job demands impair them and affect performance. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00313>
- Chow, Y. K., Masiak, J., Mikołajewska, E., Mikołajewski, D., Wójcik, G. M., Wallace, B., Eugene, A., & Olajossy, M. (2018). Limbic brain structures and burnout: A systematic review. *Advances in Medical Sciences*, 63(1), 192-198. <https://doi.org/10.1016/j.advms.2017.11.004>
- Corbin, C. M., Lyon, A. R., Collins, V. K., Ehrhart, M. G., Goosey, R., & Locke, J. (2024). The incremental association of implementation leadership and school personnel burnout

- beyond transformational leadership. *School Psychology*, 39(3), 269-279. <https://doi.org/10.1037/spq0000577>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Fernández-Sánchez, J. C., Pérez-Mármol, J. M., Santos-Ruiz, A. M., Pérez-García, M., & Peralta-Ramírez, M. I. (2018). Burnout y funciones ejecutivas en personal sanitario de cuidados paliativos: influencia del desgaste profesional sobre la toma de decisiones. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 41(2), 171-180. <https://doi.org/10.23938/ASSN.0308>
- Gasparyan, A. Y., Ayvazyan, L., Blackmore, H., & Kitas, G. D. (2011). Writing a narrative biomedical review: Considerations for authors, peer reviewers, and editors. *Rheumatology International*, 31, 1409-1417. <https://doi.org/10.1007/s00296-011-1999-3>
- Gavelin, H. M., Domellöf, M. E., Åström, E., Nelson, A., Launder, N. H., Stigsdotter Neely, A., & Lampit, A. (2021). Cognitive function in clinical burnout: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.2002972>
- Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J. F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: How manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology*, 15, 1298104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298104>
- Johnson, T., & Shamroukh, S. (2024). Predictive modeling of burnout based on organizational culture perceptions among health systems employees. *Scientific Reports*, 14, 6083. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56771-2>
- Kalun, P., Dunn, K., Wagner, N., Pulakunta, T., & Sonnadara, R. (2020). Recent evidence on visual-spatial ability in surgical education: A scoping review. *Canadian Medical Education Journal*, 11(6), e111-e127. <https://doi.org/10.36834/cmej.69051>
- Kensbock, J. M., & Stöckmann, C. (2024). Is transformational leadership a cure for burnout? It depends! The influential roles of followers' fear of failure and their cooperative and competitive behavior. *Strategic Change*, 34(3), 371-501. <https://doi.org/10.1002/jsc.2627>
- Khammissa, R. A. G., Nemitandani, S., Feller, G., Lemmer, J., & Feller, L. (2022). Burnout phenomenon: Neurophysiological factors, clinical features, and aspects of management. *The Journal of International Medical Research*, 50(9). <https://doi.org/10.1177/03000605221106428>
- Kiratipaisarl, W., Surawattanasakul, V., & Sirikul, W. (2024). Individual and organizational interventions to reduce burnout in resident physicians: A systematic review and meta-analysis. *BMC Medical Education*, 24, 1234. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06195-3>
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 10, 284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>
- Lundmark, R., Tafvelin, S., & Stenling, A. (2023). Depleting pathways of self-sacrificial and laissez-faire leadership. *International Journal of Stress Management*, 30(4), 376-387. <https://doi.org/10.1037/str0000305>

- McPherson, K., Barnard, J. G., Tenney, M., Dorsey Holliman, B., Morrison, K., Kneeland, P., Lin, C.-T., & Moss, M. (2022). Burnout and the role of authentic leadership in academic medicine. *BMC Health Services Research*, 22, 627. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08034-x>
- Michailidis, E., & Banks, A. P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress*, 30(3), 278-292. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1213773>
- Mokhtar, A., & Yunus, N. M. (2023). Staff burnout and leadership styles towards job performance during critical period. *Information Management and Business Review*, 15(2(1)SI), 173-185. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i2\(1\)SI.3418](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i2(1)SI.3418)
- Müller, M., & Kubátová, J. (2025). A systematic review of managerial burnout and personal crisis: Navigating the interplay of individual, organizational, and environmental factors. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*. <https://doi.org/10.1177/23970022251315650>
- Mullin, R. A., Hota, S. S., & Bearman, G. (2023). Leading teams while exhausted: Perspectives from healthcare epidemiology and beyond. *Antimicrobial Stewardship & Healthcare Epidemiology*, 3(1), e50. <https://doi.org/10.1017/ash.2022.25>
- NooriSamarin, S., Arshadi, N., Hashemi, S. E., & Naami, A. (2021). The causal relationship of the centralized decision-making and workplace mobbing with job burnout considering the mediating role of organizational silence. *Psychological Models and Methods*, 11(42), 73-87. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285516.1399.11.42.6.2>
- Page, M., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E. Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A. Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Scholze, A., & Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*, 155, 108177. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177>
- Shanafelt, T. D., Makowski, M. S., Wang, H., Bohman, B., Leonard, M., Harrington, R. A., Minor, L., & Trockel, M. (2020). Association of burnout, professional fulfillment, and self-care practices of physician leaders with their independently rated leadership effectiveness. *JAMA Network Open*, 3(6), e207961. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.7961>
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning*, 51(6), 953-971. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002>
- Taube, M. E., Carlotto, M. S., Gondim, S. M. G., & Carvalho, C. (2024). Burnout syndrome and emotional labor in leaders and subordinates: A dyad analysis. *Social Sciences*, 13(4), 211. <https://doi.org/10.3390/socsci13040211>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84, 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>

- Woo, T., Ho, R., Tang, A., & Tam, W. (2020). Global prevalence of burnout symptoms among nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research, 123*, 9-20. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2019.12.015>
- World Health Organization. (2019, 28 de mayo). Burn-out an "occupational phenomenon": International classification of diseases (ICD-11). <https://bit.ly/43tQH0V>
- World Health Organization. (2022). *Guidelines on mental health at work*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- World Health Organization & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. <https://www.who.int/publications/i/item/mental-health-at-work-policy-brief>
- Yacoubian, A., Demerouti, E., Degheili, J. A., & El Hajj, A. (2023). A survey-based study about burnout among postgraduate medical trainees: Implications for leaders in healthcare management. *Frontiers in Public Health, 11*, 1209191. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1209191>
- Yudha, A. K., Leelawat, N., & Tang, J. (2025). A systematic review and bibliometric analysis of the impacts of COVID-19 on economy and mobility from the geospatial data perspective. *Results in Engineering, 26*, 105282. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.105282>
- Zia, S., Ahmad, M. A., & Tariq, A. (2023). How job burnout Impacts the goal-focused leader behavior with the mediating role of supervisor's bottom-line mentality. *Journal of Social Sciences Review, 3*(2), 282-296. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.261>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods, 18*(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>