

# *Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México*

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez  
E-mail: [alexmemi@unam.mx](mailto:alexmemi@unam.mx) / [alejandro.mendoza@human.com.mx](mailto:alejandro.mendoza@human.com.mx)  
HUMAN  
Facultad de Contaduría y Administración  
UNAM  
Blanca Rosa García Rivera  
Universidad Autónoma de Baja California

[Recibido: Octubre 27, 2012. Aceptado: Enero 18, 2013](#)

## Resumen

El objetivo fue determinar la influencia de subescalas de liderazgo, en subescalas de desgaste profesional de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México. Se aplicó el "Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador", "Cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI)", y la "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), a una muestra de 1,515 trabajadores. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales permitieron determinar que el liderazgo transaccional tiene una influencia inversa en la baja realización personal, mientras que el *laissez faire* tiene una influencia positiva. Se reafirmaron los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, como son las correlaciones directas significativas entre las subescalas de liderazgo (transformacional, transaccional y variables de resultado), e inversas todas ellas, con el *laissez faire*. Así como las correlaciones directas significativas entre todas las subescalas de desgaste profesional. Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alpha de Cronbach superiores a 0.70 en los instrumentos.

*Palabras clave: liderazgo transformacional; liderazgo transaccional; habilidades gerenciales; burnout; desgaste profesional.*

Transformational leadership in  
professional wear of teaching of  
normal schools in the State of Mexico

## Abstract

The objective was to determine the influence of subscales of leadership in subscales of professional wear of teaching and administrative staff of normal schools in the State of Mexico. "Questionnaire on data socio-demographic and organizational of the worker", "Questionnaire Maslach Burnout Inventory (MBI)", and the "adaptation to the Multifactor

Leadership Questionnaire" (MLQ), are applied to a sample of 1,515 workers. Structural equation models allowed determining that transactional leadership has a reverse influence on the low personal accomplishment, while the laissez faire has influence positive. Reaffirmed the theoretical and empirical findings from previous studies, such as the significant direct correlations between subscales of leadership (transformational, transactional and variable outcomes), and reverse all them, with laissez faire. As well as the significant direct correlations between all subscales of professional wear. Cronbach's Alpha reliability levels above 0.70 on instruments were.

*Keywords: transformational leadership; transactional leadership; management skills; Burnout; Professional wear.*

## 1. Introducción

En la actualidad, el personal docente y administrativo de centros de enseñanza se enfrentan a un contexto cada vez con mayores exigencias. Las manifestaciones que observamos en las escuelas públicas de orden sociológico, psicológico y pedagógico, que están afectando a los maestros es evidente. [1]

Gómez [2] señala que los docentes están enfrentando demandas cada vez más difíciles, intensas y contradictorias en un nuevo escenario que afecta su eficiencia profesional, altera su equilibrio y su desarrollo personal.

La falta de líderes adecuados en las instituciones de educación que faciliten la función del docente, lo apoyen y lo asesoren adecuadamente complica aún más la profesión, que debido a la interacción con personas hace que el agotamiento profesional se presente en ellos cada vez con mayor frecuencia. [3]

En el desempeño de su labor, el profesor tiene que hacer tareas docentes, investigativas, de difusión, de gestión y de extensión universitaria, que representan grandes cargas de trabajo. Todas estas tareas lo someten a estrés crónico que se manifiesta en agotamiento emocional. [4] Este agotamiento es causado por demasiadas demandas laborales, así como el recibir órdenes de distintas instancias, cumplir varias funciones simultáneamente, y conflicto entre prioridades.

El liderazgo representa una gran herramienta que facilita al docente el cumplimiento de sus labores. Al contrario, cuando el liderazgo es inadecuado, el docente percibe la falta de autonomía a la hora de realizar sus funciones, así como la falta de apoyo de parte de éste. Este descubrimiento confirma la hipótesis de los muchos investigadores respecto a la importancia de la autonomía, que funciona como una válvula de escape y aminora el estrés. [5]

Existen numerosas investigaciones que analizan los efectos del desgaste profesional en relación con el liderazgo transformacional. Sin embargo, en México son escasos los estudios que documenten el caso de los docentes y administrativos de instituciones educativas. [6]

En relación a los docentes y administrativos de instituciones académicas, un líder que se interese en la satisfacción de sus subordinados potencializa las capacidades de estos. Se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones. [7]

## 2. Justificación

Esta investigación es importante por varias razones. A nivel teórico, el poder especificar más precisamente aquellos factores de liderazgo transformacional que contribuyen al desgaste profesional o síndrome del quemado, para validar los hallazgos teóricos y

empíricos de estudios previos bajo un modelamiento de Ecuaciones Estructurales. Asimismo, es de gran valor práctico para las instituciones educativas y sus directivos; quienes podrán analizar la el tipo de liderazgo que ejercen y su influencia en el desgaste profesional en sus docentes y personal administrativo. Otro punto importante, es la posibilidad de ofrecer algunas alternativas de acción ante las problemáticas detectadas, para poder implementar posteriormente, intervenciones de cambio organizacional específico; tanto para el directivo así como para el personal docente y administrativo.

### 3. Consideraciones teóricas sobre el desgaste profesional

#### 3.1. Desgaste profesional

El desgaste profesional ha tenido a lo largo del tiempo, distintas denominaciones como son: síndrome de burnout, síndrome del quemado o desgaste profesional, siendo estudiado por numerosos investigadores, considerándolo como un proceso gradual, que afecta al empleado que directamente atiende al público [8-14] y se han buscado causas y antecedentes que lo provocan. [15-22]

#### 3.2. Modelos para diagnosticar el desgaste profesional

El síndrome de quemado o burnout se define como una combinación de factores estresantes que tienen su origen en el ambiente laboral y en el propio individuo, siendo el perfil socio demográfico el que más ha sido asociado con este fenómeno [23]. Según este autor, el burnout es considerado una patología, que se deriva de estar expuesto a estrés laboral crónico. [24] Para la mayoría de autores, el burnout está caracterizado por tres dimensiones: agotamiento emocional (pérdida progresiva de la energía, cansancio, desgaste, agotamiento, fatiga física y/o psicológica), despersonalización (actitudes negativas, irritabilidad, pérdida de la motivación e incompetencia) y falta de realización en el trabajo (que involucra respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo). [25-26]

Los principales modelos para analizar el burnout surgieron a partir de reconocer el síndrome como un proceso que se desarrolla por etapas. Cherniss fue el primero en reconocerlo como un proceso gradual a principio de la década de los ochentas. Asimismo, Golembiewski y *et al*, 1983 [27] reconocen que el burnout sigue diferentes etapas de desarrollo. Por la misma década, [28] propusieron el MBI como un instrumento que utiliza tres subescalas para diagnosticar el burnout. De ahí, diferentes investigadores han trabajado en este tema. [15-16, 30-34] Leiter [35] realiza el modelamiento de ecuaciones estructurales; su propuesta sigue conservando la tridimensionalidad del MBI, pero agrega diferentes componentes organizacionales para explorar el impacto de uno de los componentes del burnout en los otros dos. El modelo propuesto de ecuaciones estructurales, coloca el agotamiento emocional en la posición central; postula que el cansancio emocional se desarrolla primero que los otros dos síntomas.

El Síndrome de Burnout se ha estudiado en personal de distintas profesiones. Se ha observado que es un fenómeno que se presenta muy frecuentemente en enfermeras [36], psiquiatras [37], consejeros [38], funcionarios de prisiones [39], psicólogos [40], policías [41] y docentes [42], entre otros. En el caso del ámbito educativo los estudios se han centrado esencialmente en el docente, debido a que por su constante interacción con alumnos y padres de familia, los docentes presentan alta vulnerabilidad a este síndrome. [43-45]

#### 3.3. Modelo de Maslach sobre el estudio del burnout

Maslach y Jackson, [28] pudieron medir los componentes del burnout bajo su instrumento denominado Maslach Burnout Inventory (MBI).

El **cansancio emocional**, se experimenta por una disminución y pérdida de recursos emocionales, va acompañada de un sentimiento de falta de capacidad para atender a las personas; no pudiendo apoyar más a nivel afectivo. Existe una sensación de agotamiento emocional, debido a la práctica diaria en cuanto a la resolución de diversas problemáticas de servicio que presentan las personas o clientes.

La **despersonalización**, se refiere a la posibilidad de presentar una deshumanización en la atención; donde se puede llegar a tener actitud cínica, insensibilidad y endurecimiento afectivo en el trato con las personas.

La **baja de realización personal**, se presenta como una tendencia a evaluar el propio trabajo en forma negativa, con vivencias de insuficiencia profesional y baja autoestima personal. Disminuyen las expectativas personales, teniendo una autoevaluación negativa; donde puede existir un rechazo de sí mismo y hacia los logros personales.

En dicho modelo existen correlaciones directas significativas entre las subescalas del cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal. [41]

#### 4. Consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional

##### 4.1. Modelo de rango total de liderazgo transformacional de Bass y Avolio

Durante más de cuarenta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Por lo anterior, se pueden distinguir cuatro enfoques teóricos importantes: la teoría del gran hombre y de los rasgos, las teorías conductuales, las situacionales y de contingencias; y por último, las teorías transformacionales. [44]

El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio [45] tuvo su origen en los constructos teóricos de Burns. Burns, [46] distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional, diferenciando de ésta manera a los directivos. Bass [47] en contraste con Burns [46] considera que los líderes pueden desplegar comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional.

Burns [46] argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de “costo beneficio”.

El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de su auto- interés por conseguir el bienestar del grupo.

Se puede afirmar que el liderazgo transaccional se enfoca en considerar los niveles bajos de la pirámide de Maslow para satisfacer en los seguidores o trabajadores inmediatos las necesidades fisiológicas y de sobrevivencia, así como las necesidades de seguridad y protección. En cambio, el interés del liderazgo transformacional está orientado a satisfacer en los seguidores las necesidades de orden superior, hacia la satisfacción de las necesidades de pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

El modelo completo de Bass y Avolio [45] integra trece subescalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes, seis corresponden al **Liderazgo transformacional** siendo: la Influencia idealizada (Atributos), la Influencia idealizada (Conducta), la Inspiración motivacional, la Estimulación intelectual, la Consideración

individual y la Tolerancia psicológica. Tres subescalas integran el Liderazgo transaccional siendo: el Premio contingente, la Administración por excepción activo y la Administración por excepción pasivo. Existe otra subescala sobre el **no liderazgo** denominada Laissez Faire. Para evaluar el efecto de las subescalas transformacionales y transaccionales de los líderes en los seguidores o trabajadores inmediatos se integraron tres **Variables de resultado** que son: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad

El modelo completo de Bass y Avolio se presenta a continuación en la figura no. 1:

### Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Influencia idealizada (Atributos)	Influencia idealizada (Conducta)											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

**Fig. 1. Modelo de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio que integra la totalidad de las subescalas transformacionales, transaccionales, el Laissez Faire y las variables de resultado fue desarrollado por los autores del presente estudio.**

## 5. Planteamiento del problema

### 5.1. Asociación entre liderazgo y burnout

Numerosos estudios han encontrado asociación entre las dimensiones del liderazgo y el burnout. [48-50] Se ha observado que un empleado con un estilo de liderazgo orientado a la estructura organizacional tendrá menos agotamiento emocional. Se ha encontrado también una correlación entre el liderazgo orientado al cambio y el agotamiento emocional. [50] Herman [51] encontró una diferencia de género en el burnout de profesores relacionado con la consideración mostrada por sus directivos. Se encontró que no había diferencias significativas entre las profesoras mujeres trabajando con directores considerados o desconsiderados, pero los profesores varones que trabajaban con directores desconsiderados reportaron mayor despersonalización que aquellos con directores considerados.

En cuanto a la asociación entre Liderazgo y burnout, [52] utilizan el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard [53] donde analizan la relación entre conductas de liderazgo del supervisor y los riesgos psicosociales en los empleados que incluye el burnout con las dimensiones de agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional en una muestra de 874 trabajadores españoles. Sus resultados demuestran que los empleados con mayores riesgos psicosociales son aquellos que tienen líderes con un estilo de tipo ‘delegar’ (bajo en dirección y bajo en apoyo) y los empleados con mejor bienestar psicológico son aquellos con líderes de tipo ‘persuadir’ (alto en dirección

y alto en apoyo). En cuanto al burnout, se observa que la dimensión más afectada es el cinismo en el caso de los empleados con mayores riesgos psicosociales. Los líderes con bajo apoyo personal o socioemocional provocarán que sus colaboradores se distancien más de sus funciones y responsabilidades, por lo que habrá que prestar mayor atención a la situación personal de cada colaborador, y fomentar la armonía y el apoyo en el equipo.

Schultz, *et al*, [54] demostraron que el liderazgo transformacional y transaccional son antecedentes de un clima laboral favorable y menos burnout. Rose [5] demostró que el intercambio líder miembro (en lo referente a la calidad de relaciones entre el líder y el subordinado) está asociado negativamente con el burnout.

Kagan [55] demostró que los maestros con estilos no analíticos tenían tendencia a preferir un estilo de liderazgo más orientado a los procesos y que los maestros analíticos preferían un director más orientado a las tareas. Los maestros no analíticos parecían relativamente más susceptibles al estrés organizacional y al burnout.

Stordeur, *et al*. [56] encontraron que el liderazgo explica un porcentaje de la varianza del agotamiento emocional.

Otro estudio fue realizado por Barraza [57] en México en los directivos escolares con la finalidad de describir el perfil del Síndrome de Burnout que presentan los directivos escolares de educación primaria. Para la recolección de la información se aplicó el Shirom Melamed Burnout Measure, a una población de 24 directivos de educación primaria en la ciudad de Durango. Sus hallazgos demostraron que los directivos encuestados presentan un nivel leve de burnout y que al igual que en el estudio de Kagan [66], las variables socio demográficas, de género y antigüedad presentan diferencias significativas, siendo los hombres de mayor antigüedad quienes manifiestan mayor agotamiento emocional.

Sin embargo, los anteriores estudios no realizan un modelamiento con ecuaciones estructurales para observar la influencia del liderazgo con cada una de sus subescalas, en cada una de las subescalas del desgaste profesional.

Dichos estudios orientaron las preguntas de investigación y el objetivo de la presente investigación.

## 5.2. Preguntas de investigación

(1) ¿Qué subescalas de liderazgo (transformacional, transaccional, variables de resultado y *laissez faire*), influyen de forma directa significativa en subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal), en el personal investigado? (2) ¿Se reafirman en la presente investigación los fundamentos teóricos y hallazgos empíricos en estudios previos sobre liderazgo transformacional desde el Modelo de Bass y Avolio como son: correlaciones directas significativas entre subescalas del liderazgo transaccional con el transformacional y las variables de resultado, y al mismo tiempo inversas éstas tres con respecto al *laissez faire*? (3) ¿Se reafirman en la presente investigación los fundamentos teóricos y hallazgos empíricos en estudios previos sobre el desgaste profesional desde el Modelo de Maslach como son: correlaciones directas significativas entre el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal?

## 5.3. Objetivo

El objetivo del estudio fue determinar la influencia de subescalas de liderazgo (transformacional, transaccional, variables de resultado y *laissez faire*), en subescalas de

desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México, desde el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, y desde el Modelo de desgaste profesional de Maslach.

#### 5.4. Hipótesis

**(1) Ho:** “Subescalas de liderazgo (transformacional, transaccional, variables de resultado y laissez faire), no influyen de forma directa significativa en subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal), en el personal investigado”. **(2) Ho:** “No se reafirman en la presente investigación los fundamentos teóricos y hallazgos empíricos en estudios previos sobre liderazgo transformacional desde el Modelo de Bass y Avolio como son: correlaciones directas significativas entre subescalas del liderazgo transaccional con el transformacional y las variables de resultado, y al mismo tiempo inversas éstas tres con respecto al laissez faire”. **(3) Ho:** “No se reafirman en la presente investigación los fundamentos teóricos y hallazgos empíricos en estudios previos sobre el desgaste profesional desde el Modelo de Maslach como son: correlaciones directas significativas entre el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal”.

Para poder contrastar las anteriores hipótesis fue necesario el generar distintos Modelos de Ecuaciones Estructurales

## 6. Metodología

### 6.1. Tipo de estudio

Se trata de un estudio ex – post – facto, observacional, transeccional y un tanto explicativo por el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales.

### 6.2. Unidad de análisis

El total de la muestra se constituyó de 1,515 trabajadores de 36 Escuelas Normales del Estado de México que reportaron el liderazgo de 102 directivos. Sus **datos sociodemográficos y organizacionales son:** **Sexo:** el 51.2% (776) de los seguidores pertenece al sexo femenino, mientras que el 47.9% (725) es masculino, y aproximadamente un 1 % (14) no contestó. **Edad:** un 39.7% (601) de 46 años o más, le sigue un 23.7% (359) de 41 a 45 años, un 15.3% (232) de 36 a 40 años, un 10.3% (156) de 31 a 35 años, un 7.3% (111) de 26 a 30 años, un 0.6% (9) menos de 18 años, y un 0.5% (8) no contestó. **Estado civil:** un 63.8% (966) es casado, le sigue un 21.8% (331) soltero, un 7.1% (107) es divorciado, un 4.2% (64) unión libre, 1.5% (23) reportó otro, un 1.1% (17) viudo, y un 0.5% (7) no contestó. **Último grado de estudios:** un 45.9% (696) licenciatura, un 43% (652) posgrado, un 2.8% (42) secundaria, un 2.4% (36) bachillerato, un 1.8% (27) no contestó, un 1.3% (19) primaria, y un 0.3% (4) ninguno. **Número de idiomas que domina:** un 78.2% (1185) uno, un 18.2% (275) dos, un 1.6% (24) tres o más, un 2% (31) no contestó. **Tipo de trabajador:** un 79% (1,198) es de base, un 16.4% (248) interinato, un 2.1% (32) confianza, un 1.4% (21) otro, un 1.1% (16) no contestó. **Turno:** un 63.9% (968) mixto, un 29.2% (443) matutino, un 5.6% (85) vespertino, y un 1.3% (19) no contestó. **Antigüedad en la institución:** un 52.3% (792) más de 10 años, un 20.9% (317) menos de 3 años, un 14.6% (221) de 6 a 10 años, un 11.6% (176) de 3 a 5 años, y un 0.6% (9) no contestó. **Antigüedad en el puesto:** un 37.7% (572) más de 10 años, un 35.2% (533) menos de 3 años, un 13.9% (210) de 3 a 5 años, un 12.8% (194) de 6 a 10 años, un 0.4% (6) no contestó. **Categoría:** el 56.7% (859) es personal docente y el 43.7% (656) personal administrativo.

### 6.3. Procedimiento

Se aplicó la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5. , y el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” a una muestra de Seguidores (Trabajadores inmediatos de los Jefes) personal docente y administrativo (n= 1,515), de 36 Escuelas Normales Públicas del Estado de México. Se les invitó a participar de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran los instrumentos, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas. La información de los cuestionarios, una vez contestados en hojas de lectura óptica, se integró en una base de datos que se editó y analizó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 18 para Windows y el AMOS Versión 18.

### 6.4. Instrumentos

#### “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador

El cuestionario integra la captación de variables sociodemográficas y variables organizacionales. A continuación se incluyen cada una de ellas: Sociodemográficas (Sexo, Edad, Estado civil, Último grado de estudios y Número de idiomas que domina). Organizacionales: (Tipo de trabajador, Turno, Antigüedad en la institución, Antigüedad en el puesto y Categoría).

#### “Cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI)”

Es un instrumento constituido por 22 ítems, en forma de afirmaciones sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo. Valora los 3 aspectos fundamentales del síndrome: el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal en el trabajo. Los reactivos del cuestionario se responden bajo una escala tipo Likert como la siguiente: 0 “Nunca”, 1 “Pocas veces al año ó menos”, 2 “Una vez al mes ó menos”, 3 “Unas pocas veces al mes”, 4 “Una vez a la semana”, 5 “Pocas veces a la semana”, y 6 “Todos los días”.

#### “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5

Se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), fue elaborado por Bass & Avolio, [58] en la Universidad de Binghamton en Nueva York.

La “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México, en distintos tipos de organizaciones; tanto públicas como privadas. Se integra de seis subescalas de Liderazgo Transformacional, tres subescalas de Liderazgo Transaccional, una subescala de Laissez Faire y tres subescalas de Variables de resultado. Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“Uno mismo”), y la que responden los seguidores o trabajadores inmediatos (“Visto por otros”). Las adaptaciones al contexto mexicano de ambas versiones fueron realizadas por Mendoza [54] en su tesis doctoral.

Ambas versiones del instrumento se componen cada una, de un total de 52 reactivos o preguntas. Se integra de esta forma; de cuatro reactivos, por cada una de las 13 subescalas correspondientes. Cada reactivo se responde de manera escrita bajo un forma tipo Likert como la siguiente: 0= Nunca, 1= Ocasionalmente, 2 = Normalmente, 3 = Frecuentemente y 4 = Siempre. El valor mínimo de cada subescala es 0, mientras que el valor máximo es 16.



## 6.5. Análisis estadístico y contrastación de hipótesis

Comprendiendo la naturaleza multivariada de las preguntas y las tres hipótesis de investigación, fue necesario emplear Modelos de Ecuaciones Estructurales que permitieran de manera gráfica y estadística, el analizar la influencia causal de distintas subescalas de liderazgo desde el Modelo de Bass y Avolio, en subescalas de desgaste profesional desde el Modelo de Maslach, en el personal investigado. Se generaron paralelamente, diversas corridas de Regresión Múltiple, sus respectivos Coeficientes Beta Estandarizados y los Índices Estadísticos de Ajuste para evaluar cada modelo. La confiabilidad de cada una de las variables o subescalas implicadas en los análisis estadísticos se pudo evaluar mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach.

El Modelo de Ecuaciones Estructurales desarrollado permitió visualizar las variables exógenas o independientes de Liderazgo (Transformacional, Transaccional y Laissez Faire) y las variables endógenas o dependientes Desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal), con sus correspondientes preguntas o reactivos que integran cada una de ellas, evaluando dichas hipótesis en forma conjunta, y confirmar los hallazgos empíricos del modelo teórico de Bass y Avolio; así como los de Maslach.

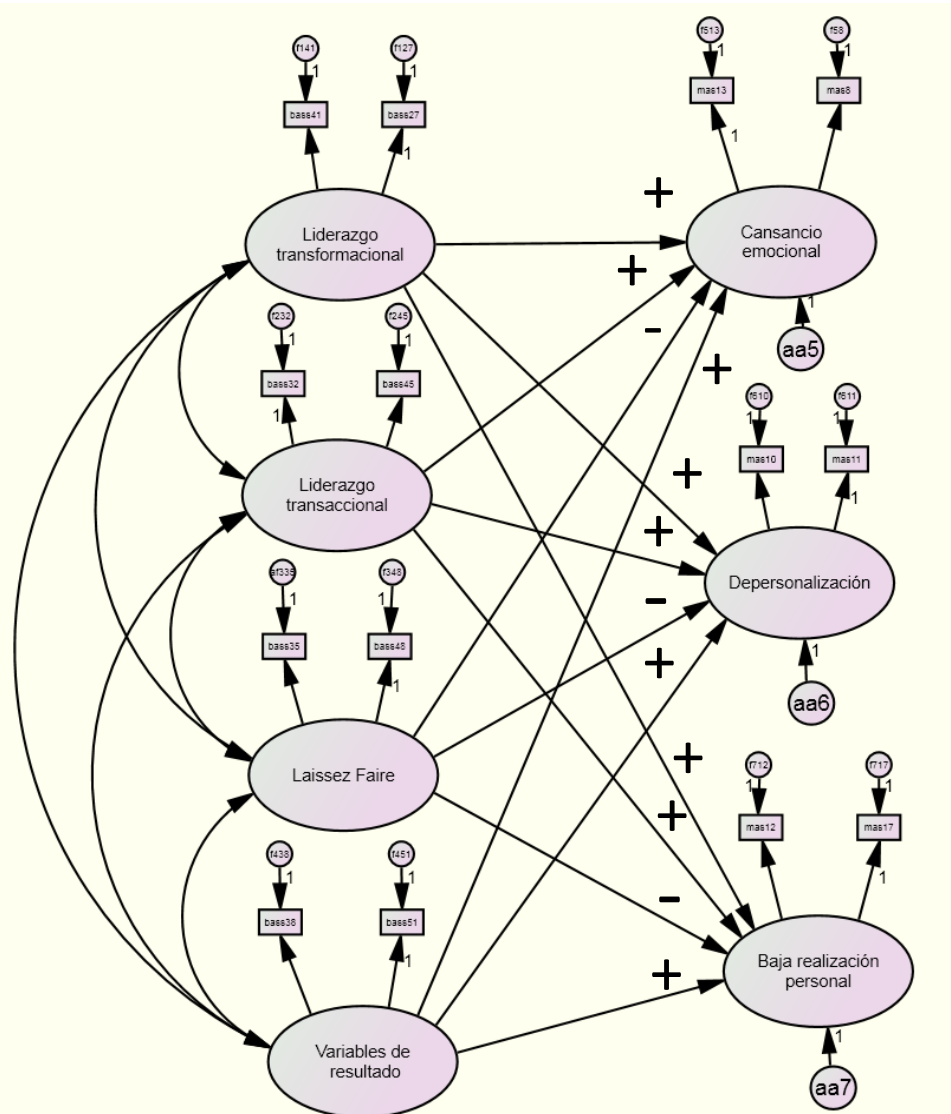
## 7. Resultados

### 7.1. Resultados de la contrastación de hipótesis no. 1

**Ho:** “Subescalas de liderazgo (transformacional, transaccional, variables de resultado y laissez faire), no influyen de forma directa significativa en subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal), en el personal investigado”.

Comprendiendo la naturaleza multivariada de la hipótesis, fue necesario emplear Modelos de Ecuaciones Estructurales que permitieran de manera gráfica y estadística el analizar la influencia causal de distintas subescalas de Liderazgo del Modelo de Bass y Avolio, en subescalas de Desgaste profesional desde el Modelo de Maslach.

Fue necesario representar un modelo hipotetizado bajo la postura nula ( $H_0$ ), para posteriormente contrastarlo empleado la base de datos y el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales, se presenta en la figura 2.



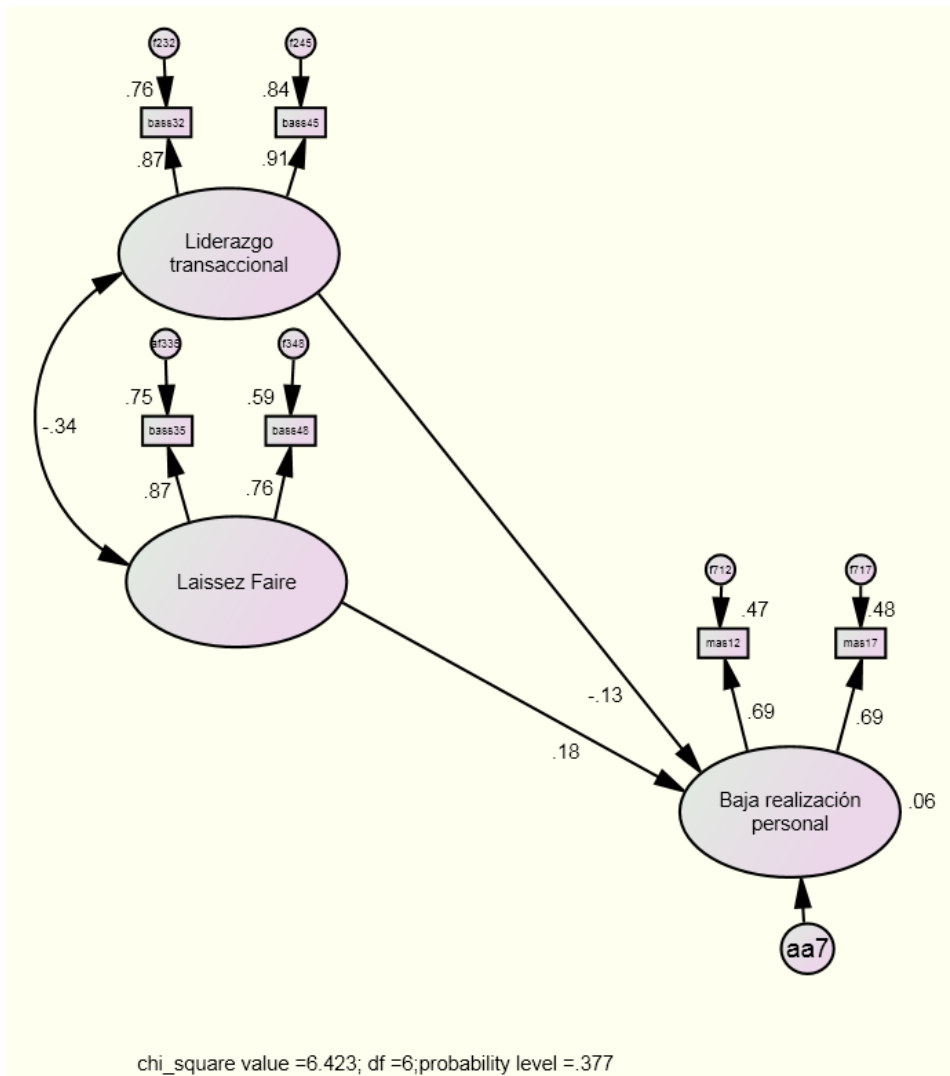
chi\_square value =\cmin; df =\df;probability level =\p

**Fig. 2. Modelo hipotetizado desde la postura Ho, para la hipótesis No. 1: Liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado, y su influencia en el cansancio emocional, la depersonalización y la baja realización personal de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México n = 1,515**

Cabe señalar que dicho modelo inicial, se corrió siguiendo la estadística multivariada de ecuaciones estructurales; por lo que se obtuvieron los resultados preliminares, para evaluar las variables significativas que deben prevalecer y las no significativas que debemos quitar.

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, que se presenta en la figura 3.

La corrida gráfica del Modelo de Ecuaciones Estructurales generado, se presenta en la figura 3.



**Fig. 3. Modelo re-especificado desde la postura Ho, para la hipótesis No. 1: Liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado, y su influencia en el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México n = 1,515**

Resultados de los índices de ajuste de la hipótesis no. 1

Estadísticos	$\chi^2$	D.E.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo hipotetizado	145.584	59	0	2.468	0.031	0.988	0.989	0.993	0.986	0.975

**Tabla 1. Modelo inicial hipotetizado**

Estadísticos	$\chi^2$	D.E.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo generado	6.423	6	0.377	1.071	0.007	0.998	1	1	0.999	0.995

**Tabla 2. Modelo re-especificado**

La Tabla 2, permite observar un decremento de la Chi cuadrada en el modelo inicial de 145.584 (Tabla 1), a 6.423, en el modelo re – especificado. La P. obtenida 0.377, permite

rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El CMIN/DF siendo 1.071, nos confirma un modelo excelente, un RMSEA de 0.007 confirma un buen ajuste, los índices NFI, TLI, DFI, GF1 y el AGFI cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la Tabla 3.

Variables		Pesos
Baja realización_personal	<--- Liderazgo_transaccional	-0.126
Baja realización_personal	<--- Laissez Faire	0.179
bass48	<--- Laissez Faire	0.765
bass32	<--- Liderazgo_transaccional	0.873
bass45	<--- Liderazgo_transaccional	0.914
bass35	<--- Laissez Faire	0.867
mas 12	<--- Baja realización_personal	0.689
mas 17	<--- Baja realización_personal	0.693

\*\*\*p≤.001

**Tabla 3. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis (Standardized RegressionWeights)**

En la Tabla 3, se observan en el modelo, coeficientes beta estandarizados mayores a 0.80 en la mayoría de los factores involucrados, excepto en su constitución interna en la Baja realización personal y el Laissez Faire; todos ellos significativos al 0.001.

Se presenta a continuación los resultados de la matriz de correlaciones derivada del modelo (Tabla 4).

Subescalas	LT		LF		BRP
Liderazgo transaccional	1				
Laissez Faire	-0.34	***	1		
Baja realización pesonal	-0.20	***	0.23	***	1

\*\*\* Correlación significativa al .001

**Tabla 4. Matriz de correlaciones derivada del modelo de ecuaciones estructurales.**

En la Tabla 4, se observan correlaciones significativas, siendo inversas entre el Liderazgo transaccional con el Laissez Faire de -0.34 y con la Baja realización personal de -0.020. Existe una relación directa significativa entre la Baja realización personal y el Laissez Faire de 0.23.

Se puede observar en la **figura 3** y en la **tabla 3**, que el Modelo de ecuaciones estructurales re-especificado pudo confirmar que el Liderazgo transaccional influye de forma inversa significativa con un coeficiente beta de -0.13 en la Baja realización

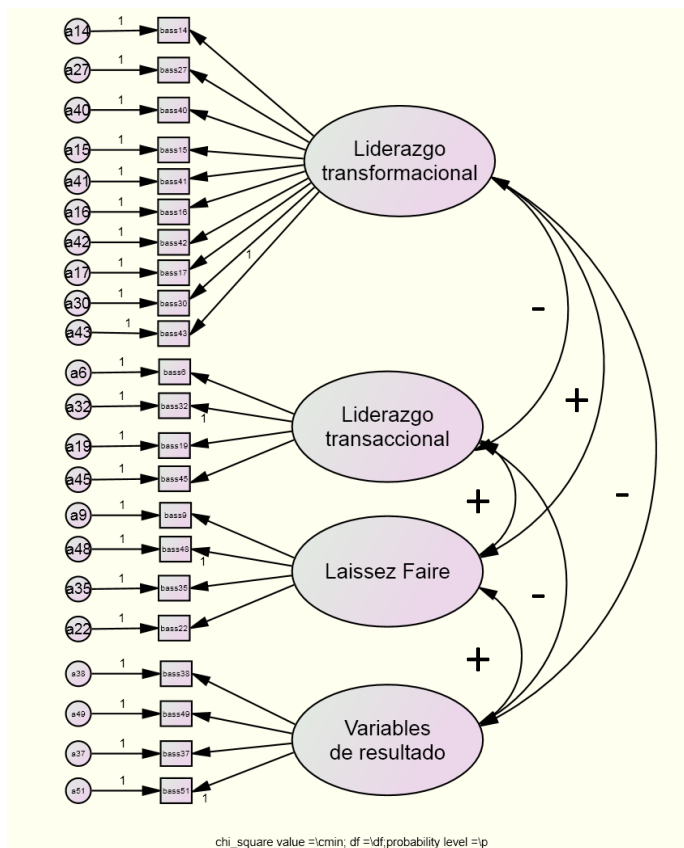
personal, mientras que el Laissez Faire influye en forma directa significativa con un coeficiente beta de 0.18 en la misma; dichas variables explican aproximadamente el 0.06% de la varianza de la Baja realización personal, siendo expresada en su R Cuadrada.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis No. 1**, con una P. de .01.

## 7.2. Resultados de la contrastación de hipótesis no. 2

**(2) Ho:** “No se reafirman en la presente investigación los fundamentos teóricos y hallazgos empíricos en estudios previos sobre liderazgo transformacional desde el Modelo de Bass y Avolio como son: correlaciones directas significativas entre subescalas del liderazgo transaccional con el transformacional y las variables de resultado, y al mismo tiempo inversas éstas tres con respecto al laissez faire”.

Para contrastar la hipótesis fue necesario representar un modelo hipotetizado bajo la postura nula (Ho:), usando los Modelos de Ecuaciones Estructurales, se presenta en la **Figura 4**.

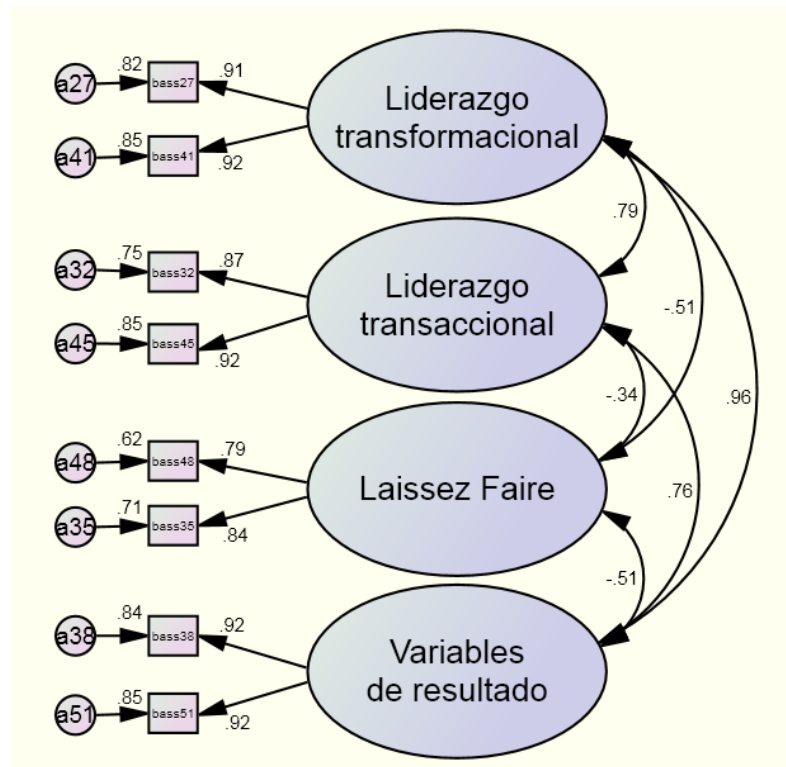


**Fig. 4. Modelo hipotetizado desde la postura Ho, para la hipótesis No. 2: Liderazgo transformacional, transaccional, Laissez Faire y Variables de resultado de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México n = 1,515**

Dicho modelo inicial se corrió siguiendo la estadística multivariada de ecuaciones estructurales; por lo que se obtuvieron los resultados preliminares, para evaluar las variables significativas que deben prevalecer y las no significativas que debemos quitar.

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, que se presenta en la Figura # 5.

La corrida gráfica del Modelo de Ecuaciones Estructurales generado, se presenta en la Figura 5.



*chi\_square value=11.131, df = 14, probability level = 676*

**Fig. 5. Modelo re-especificado desde la postura Ho, para la hipótesis No. 2: Liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México n = 1,515**

### Resultados de los índices de ajuste de la hipótesis no. 2

**Tabla 5. Modelo inicial hipotetizado**

Estadísticos	$\chi^2$	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo hipotetizado	1594.867	203	0	7.856	0.067	0.959	0.959	0.964	0.901	0.876

**Tabla 6. Modelo re-especificado**

Estadísticos	$\chi^2$	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo generado	11.131	14	0.676	0.795	0	0.999	1.001	1	0.998	0.995

La **Tabla 6**, permite observar un decremento de la Chi cuadrada en el modelo inicial de 1595.867 (**Tabla 5**), 11.131, en el modelo re – especificado. La P. obtenida 0.676, permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El CMIN/DF fue menor de 4; siendo 0.795 (excelente). En cuanto a los índices NFI, TLI, CFI, GFI y AGFI se acercaron a 1; siendo sustentables. Por lo que respecta a la RMSEA tuvo un valor de 0.000; excelente.

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 7**.

**Tabla 7. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis (Standardized Regression Weights)**

	Variables		Pesos
bass27	<---	Liderazgo_transformacional	0.91
bass32	<---	Liderazgo_transaccional	0.87
bass35	<---	Laissez Faire	0.84
bass48	<---	Laissez Faire	0.79
bass38	<---	Variables_de resultado	0.92
bass45	<---	Liderazgo_transaccional	0.92
bass51	<---	Variables_de resultado	0.92
bass41	<---	Liderazgo_transformacional	0.92

\*\*\*p≤.001

En la **Tabla 7**, se observan en el modelo, coeficientes beta estandarizados mayores a 0.75 en todas las variables, siendo significativos al 0.001.

Se presenta a continuación los resultados de la matriz de correlaciones derivada del modelo. (**Tabla 8**).

**Tabla 8. Matriz de correlaciones derivada del modelo de ecuaciones estructurales**

	Variables		Coficiente
Liderazgo_transformacional	<-->	Liderazgo_transaccional	0.79
Liderazgo_transformacional	<-->	Laissez Faire	-0.51
Liderazgo_transaccional	<-->	Laissez Faire	-0.34
Liderazgo_transaccional	<-->	Variables_de resultado	0.76
Laissez Faire	<-->	Variables_de resultado	-0.51
Liderazgo_transformacional	<-->	Variables_de resultado	0.96

\*\*\* Correlación significativa al .001

En la **Tabla 8**, se observan correlaciones directas significativas entre el liderazgo transformacional, el transaccional, las variables de resultado; y todas ellas, inversas con el Laissez Faire. La correlación entre el liderazgo transformacional con el transaccional fue de 0.79, mientras que el liderazgo transformacional con las variables de resultado fue de 0.96, entre el liderazgo transaccional y las variables de resultado fue de 0.76. La correlación entre el liderazgo transformacional y el Laissez Faire fue de -0.51, entre el liderazgo transaccional y el Laissez Faire fue de -0.34, mientras que la correlación entre las variables de resultado y el Laissez Faire fue de -0.51.

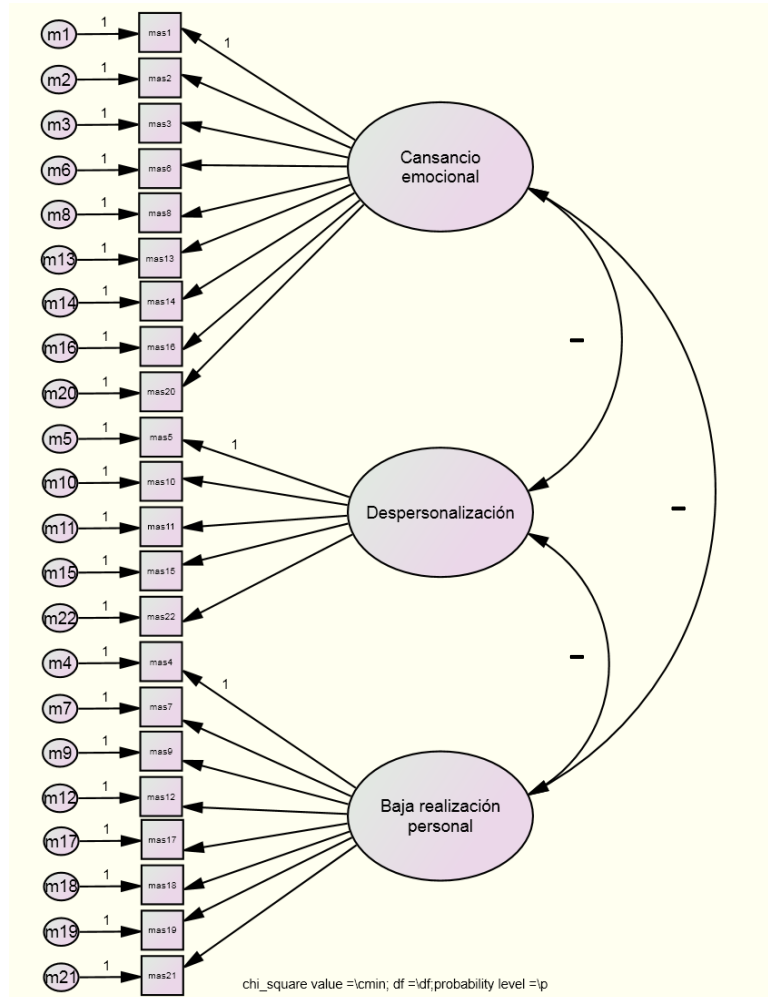
Las Alfa de Cronbach para todas variables de liderazgo fueron superiores a 0.70 en todas ellas siendo: liderazgo transformacional (0.91), Liderazgo transaccional (0.88), variables de resultado (0.91) y Laissez Faire (0.80).

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis No. 2**, con una P. de 0.01.

### 7.3. Resultados de la contrastación de hipótesis no. 3

(3) **Ho:** “No se reafirman en la presente investigación los fundamentos teóricos y hallazgos empíricos en estudios previos sobre el desgaste profesional desde el Modelo de Maslach como son: correlaciones directas significativas entre el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal”.

Para contrastar la hipótesis fue necesario representar un modelo hipotetizado bajo la postura nula ( $H_0$ ), usando los Modelos de Ecuaciones Estructurales, se presenta en la **Figura 6**.



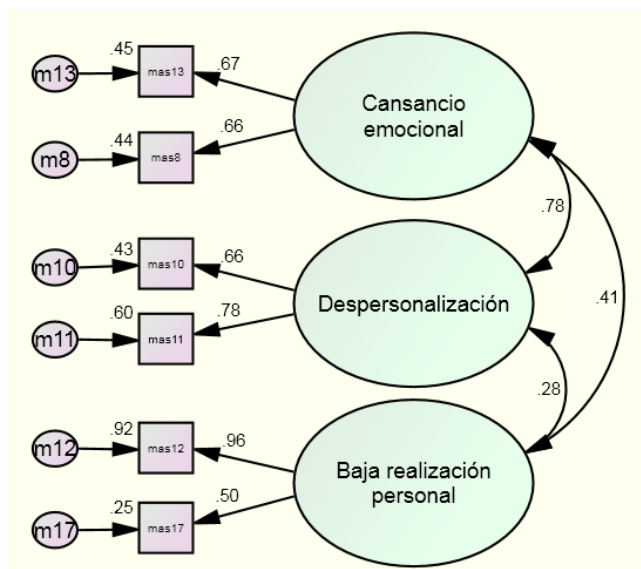
**Fig. 6. Modelo hipotetizado desde la postura  $H_0$ , para la hipótesis No. 3: Cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal, de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México n = 1,515**

Se siguió el procedimiento de la estadística multivariada de ecuaciones estructurales; se obtuvieron los resultados preliminares, para evaluar las variables significativas que deben prevalecer y las no significativas que debemos quitar.

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, que se presenta en la **Figura 7**.



La corrida gráfica del Modelo de Ecuaciones Estructurales generado, se presenta en la **Figura 7**.



*Chi\_square value = 8.696, df = 6; probability level = 0.191*

**Fig. 7. Modelo re-especificado desde la postura Ho, para la hipótesis No. 3: Cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal, de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México n = 1,515**

### Resultados de los índices de ajuste de la hipótesis no. 3

**Tabla 9. Modelo inicial hipotetizado**

Estadísticos	$\chi^2$	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo generado	1319.388	206	0	6.405	0.06	0.868	0.887	0.886	0.922	0.904

**Tabla 10. Modelo re-especificado**

Estadísticos	$\chi^2$	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo generado	8.696	6	0.191	1.449	0.017	0.995	0.996	0.999	0.998	0.993

La **Tabla 10**, permite observar un decremento de la Chi cuadrada en el modelo inicial de 1319.388 (**Tabla 9**), a 11.131, en el modelo re – especificado. La P. obtenida 0.191, permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El CMIN/DF fue menor de 4; siendo 1.449 (excelente). En cuanto a los índices NFI, TLI, CFI, GFI y AGFI se acercaron a 1; siendo sustentables. Por lo que respecta a la RMSEA tuvo un valor de 0.000; excelente.

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 11**.

**Tabla 11. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis (Standardized Regression Weights)**

		Variables	Pesos
mas8	<---	Cansancio_emocional	0.66
mas13	<---	Cansancio_emocional	0.67
mas11	<---	Despersonalización	0.78
mas10	<---	Despersonalización	0.66
mas17	<---	Baja realización_personal	0.50
mas12	<---	Baja realización_personal	0.96

\*\*\*p≤.001

En la **Tabla 11**, se observan en el modelo, coeficientes beta estandarizados cercanas a 0.70 en todas las variables; excepto en la Baja realización personal, siendo significativos al 0.001.

Se presenta a continuación los resultados de la matriz de correlaciones derivada del modelo. (**Tabla 12**).

**Tabla 12. Matriz de correlaciones derivada del modelo de ecuaciones estructurales**

		Variables	Coefficiente
Cansancio_emocional	<-->	Despersonalización	0.78
Despersonalización	<-->	Baja realización_personal	0.28
Cansancio_emocional	<-->	Baja realización_personal	0.41

\*\*\* Correlación significativa al .001

En la **Tabla # 12**, se observan correlaciones directas significativas entre el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal. La correlación entre el cansancio emocional y la despersonalización fue de 0.78, la correlación entre el cansancio emocional y la baja realización personal fue de 0.41, y la correlación entre la despersonalización y la baja realización personal fue de 0.28.

Las Alfa de Cronbach para todas variables de desgaste profesional fueron cercanas a 0.70 en todas ellas siendo: cansancio emocional (0.60), despersonalización (0.68) y baja realización personal (0.65).

## 8. Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de subescalas de liderazgo, en subescalas de desgaste profesional de personal docente y administrativo de Escuelas Normales del Estado de México. Se logró alcanzar el objetivo general del estudio al encontrar la relación entre las subescalas planteadas.

Los índices de ajuste de los Modelos de Ecuaciones Estructurales fueron adecuados y permitieron comprender desde un enfoque gráfico y estadístico, la perspectiva causal de la hipótesis no. 1. De la misma forma, permitieron validar los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos referentes a las hipótesis no. 2 y 3.

Derivado de lo anterior, desde una perspectiva causal, quedaron en el Modelo Final de Ecuaciones Estructurales, dos subescalas independientes, siendo: el liderazgo transaccional y el laissez faire. Dichas subescalas influyen de forma significativa en sólo una subescalas dependiente de desgaste: la baja realización personal. El liderazgo

transaccional, tiene una influencia negativa en la baja realización personal; mientras que el Laissez faire influye de manera directa.

Se reafirman en el presente estudio, las correlaciones directas significativas entre las subescalas de liderazgo (transformacional, transaccional y variables de resultado), e inversas todas ellas, con el Laissez Faire desde el modelo de Bass y Avolio.

También se reafirman en el presente estudio, las correlaciones directas significativas entre todas las subescalas de desgaste profesional desde el modelo de Maslach.

Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alfa de Cronbach superiores de .70 en la evaluación de subescalas de liderazgo empleando la "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). Por lo que corresponde a la evaluación de subescalas de desgaste profesional, se obtuvieron Coeficientes Alfa de Cronbach cercanos a .70 usando el "Cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI)".

Según los autores Camacho-Ávila, et al., [58] la Autoeficacia en México ha sido un amortiguador para evitar el desarrollo del cansancio profesional, por lo que se recomienda el ayudar a los docentes a desarrollar su potencial y realizar sus funciones adecuadamente. Se observa en el estudio que realizaron los mismos autores, que la autoeficacia está alta y significativamente correlacionada con la Ilusión por el trabajo. Para la consecución efectiva del trabajo, el docente debe contar con los materiales suficientes para la realización de su trabajo oportunamente, según los autores del estudio, la falta de materiales también fue relacionado con altos niveles de Desgaste Psíquico, así como con la percepción de un bajo nivel de apoyo social, lo cual no fue favorable para la población estudiada.

Los hallazgos coinciden con Rome, [7] quien comenta que los líderes con bajo apoyo personal o socioemocional provocarán que sus colaboradores se distancien más de sus funciones y responsabilidades, por lo que habrá que prestar mayor atención a la situación personal de cada colaborador, y fomentar la armonía y el apoyo en el equipo.

Asimismo, este estudio coincide con Rose, [5] quien demostró que el intercambio líder miembro (en lo referente a la calidad de relaciones entre el líder y el subordinado), está asociado negativamente con el burnout.

En cuanto a estrategias que permitan mejorar la calidad de vida de los docentes que presentan signos de cansancio profesional, Palacin, [59] propone herramientas de intervención individuales como pueden ser las técnicas de relajación, técnicas de autocontrol, técnicas para fortalecer y restablecer lazos con los compañeros de trabajo, realizar higiene emocional, limitando el desarrollo de la tarea al lugar de trabajo, etc. Asimismo, propone otro tipo de estrategias como las de intervención grupal, cuya finalidad es mejorar la comunicación sobre asuntos laborales, ofrecer apoyo emocional y social desde los líderes hacia sus seguidores, minimizar el estrés emocional en el lugar de trabajo, y enseñar a los integrantes del grupo estrategias cognitivas de afrontamiento. Se sugiere que los directores académicos utilicen este tipo de técnicas que les transmitan a los docentes en su institución mayor contacto y apoyo.

Según las autoras Herrero, *et al*, [60] se deben aplicar también otras soluciones integrales que provienen desde la organización, que permitan la optimización de recursos y que reduzcan los efectos del cansancio emocional en sus empleados. Analizar las condiciones ambientales y del clima laboral que rodean a los docentes, así como revisar el puesto de trabajo, el ofrecer al docente aprendizaje de trabajo en equipo, así como la mejora del estilo de liderazgo de los directivos que resulte satisfactorio y mejore la cohesión para los miembros del grupo. Por último, se recomienda que la institución revise los planes de carrera y de formación continuada de su personal docente.

## 9. Limitaciones del presente trabajo

Debido al tipo de estudio, fue imposible realizar una evaluación posterior que permitiera observar si la aplicación de técnicas de intervención sugeridas mejoraron las condiciones del personal encuestado.

## 10. Oportunidades de investigación futuras

Se recomienda la aplicación de escalas que midan la insatisfacción en el trabajo para asociarla con el cansancio profesional, asimismo, se recomienda una investigación longitudinal con técnicas de intervención que permitan conocer si existen cambios posteriores en los empleados encuestados.

## 11. Referencias

- [1] Vilar, R. *et al.* (2001). Estudio exploratorio de los riesgos psicosociales del trabajo docente universitario: Elaboración de un instrumento de medida. *XII Congreso Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Valencia.
- [2] Gómez, L. (2000). Marco de intervención en la prevención del estrés y resolución de conflictos docentes. En: L. Gómez y J. Carrascosa. *Prevención del estrés profesional docente*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- [3] Schaufeli, W. B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. London, UK: Taylor and Francis.
- [4] De la Cruz, M. A. y Urdiales, M. C. (1996). Estrés del profesor universitario. *Ansiedad y Estrés*, no. 2, pp. 261-282.
- [5] Rose, M. R. (1998). An integrative investigation of job stress, situational moderators and group-level patterns within the leader-member exchange model of leadership. *Dissertation Abstracts International: Section B*. US: University Microfilms International, vol. 58, no. 11-B, May.
- [6] Aranda, C., *et al.* (2003). Síndrome de burnout y factores psicosociales en el trabajo, en estudiantes de postgrado del Departamento de Salud Pública de la Universidad de Guadalajara, México. *Revista de Psiquiatría*. Facultad de Medicina Barna, no. 30, pp. 193 -199.
- [7] Rome, K. P. (2000). The palliative effect of leadership agents on reactions to workplace stressors. *Dissertation Abstracts International*. US: University Microfilms International, vol. 60, no. 11-A, June.
- [8] Burke, R. J. (1987). *Burnout in Police work: An examination of the Cherniss Model: Group and Organization Studies*, no. 12, pp. 174-188.
- [9] Burke, R. J. y Greenglass, E. (1991). *Is Job Satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout?*
- [10] Burke, R.J.; Shearer, J. y Deszca, G. (1984). Burnout among men and women in police work: An examination of the Cherniss Model. *Journal of Health and Human Resources Administration*. vol. 7, no. 2, pp. 162-168.
- [11] Golembiewski, T. y Munzenrider, R. F. (1988). *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications*. New York: Praeger.
- [12] Leiter, M. D. y Maslach, C. (1988) "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment". *Journal of Occupational Behavior*. vol.9, 297-308.
- [13] Maslach, C. (1982). Burnout. The cost of caring. *Englewood Cliffs, NY*: Prentice Hall.
- [14] Pines, A.; Aronson, E. y Kafry, D. (1981). *Burnout: Causes and Cures*. 2<sup>nd</sup>. ed., New York: The Free Press.

- [15] Burke, R. J.; Deszca, G. y Weitzel, W. (1982). Subordinate Expectations and Satisfaction with Performance Appraisal Interview. *Journal of Psychology*, no. 111, pp. 41-49.
- [16] Burke, R. J. y Greenglass. (2001) Workload and burnout in Nurses. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, vol. 11, no. 3, pp. 211-215, 315-320, 330-332.
- [17] Yukl, G. (2002). Leadership organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, no. 28, pp. 104-121.
- [18] Golembiewski, R. T. (1984) Next Stage of Burnout Research and Applications. *Psychological Reports*, vol. 84, no. 2, pp. 443.
- [19] Maslach, C.; Jackson, S. y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [20] Leiter, M. P. (1988). *Burnout as a Function of Communication Patterns*. Group and Organization Studies, vol. 13, no. 1, pp. 28-111.
- [21] Leiter, M. P. (1990). The impact of Family Resources, Control Coping and Skill Utilization on the Development of Burnout: A Longitudinal Study. *Human Relations*, no. 43, pp. 1067-1083.
- [22] Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A Meta analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, no. 89, pp. 755-768.
- [23] Gil Monte, P. (1997). A longitudinal Study of burnout Syndrome in Nursing Professionals. *Quaderni di Psicologia del Lavoro*; no. 5, pp. 407-414.
- [24] Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1997). *Desgaste Psíquico en el Trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid, España: Síntesis. Gil Monte P.R. y Peiró.
- [25] Maslach, C. (1981) Burnout: A Social Psychological Analysis. En J. W. Jones (Ed.). *The burnout syndrome*. Park Ridge, Il: London House Press.
- [26] Gil-Monte, P. R. (2001). *Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) en una muestra de policías municipales*. Salud Pública de México
- [27] Golembiewski, R. T.; Munzenrider, R. y Carter, D. (1983). Phase of Progressive Burnout and their work site covariant: critical issues in od research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*, no. 19, pp. 461.
- [28] Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto California: Consulting Psychologists Press.
- [29] Golembiewski, R. T. (1984) Next Stage of Burnout Research and Applications. *Psychological Reports*, vol. 84, no. 2, pp. 443.
- [30] Zander, L. (1997). *The license to Lead: An 18 country Study of Relationship between Employees preferences regarding interpersonal leadership and national culture*, Stockholm.
- [31] Leiter, M. D. y Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Occupational Behavior*, vol. 9, pp. 297-308.
- [32] Solano, M. C.; Hernández, P.; Vizcaya, M. F. y Reig, A. (2002). Síndrome de Burnout en Profesionales de Enfermería de Cuidados Críticos. *Enfermería Intensiva*. vol. 13, no. 1, pp. 9-16.
- [33] Kumar, S., et al. (2007). Burnout and job satisfaction in New Zealand psychiatrists: a national study. *The International journal of social psychiatry*, vol. 53, no. 4, pp. 306-316.
- [34] Kirk-Brown, A. y Wallace, D. (2004). Predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: the influence of role stressors, job challenge, and

- organizational knowledge. *Journal of Employment Counseling*, vol. 41, no. 1, pp. 29-38.
- [35] Topa, G. y Morales, J. (2005). Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el burnout y sus consecuencias para la salud: un estudio exploratorio con funcionarios de prisiones. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, vol. 5, no. 1, pp. 73-83.
- [36] Gómez, A.R. y Cruz, J.F.A. (2004) A Experiência de Stress e Burnout em Psicólogos Portugueses: Um estudo sobre as diferenças de gênero. *Psicologia, Teoria e Prática*. vol. 9, no. 2, pp. 123-212.
- [37] Silveira, N. M. *et al.* (2005). Avaliação de Burnout em uma amostra de policiais civis. *Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul*, vol. 27, no. 2, pp. 159-163.
- [38] Arís, N. (2009). El síndrome de burnout en los docentes. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, vol. 7, no. 2, pp. 829-848.
- [39] Friedman, I. (2002). Burnout in School Principals: Role Related Antecedents. *Social Psychology of Education*, vol. 5, no. 3, pp. 229-251.
- [40] Tejero, C. M. (2005). Burnout y dirección escolar. Análisis de la influencia que sobre el síndrome ejercen las variables: perfil demográfico profesional, estrés, satisfacción e indefensión. Resumen de Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.
- [41] Tejero, C. M. *et al.* (2010). Medición y prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en la dirección escolar. *Revista de Educación*, no. 351, pp. 361-383.
- [42] Maslach, C. y Leiter, P. and Schaufeli (2001) Job Burnout, *Annual Review of Psychology*. vol. 52, pp. 357-422.
- [43] Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas.
- [44] Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994) Introduction in B. Bass and Bruce Avolio (Eds.) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [45] Burns, M. J. (1978). *Leadership*. New York: U.S.A. Harper & Row, Publishers.
- [46] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York Free Press.
- [47] Harris, C. A. (1999). The relationship between principal leadership styles and teacher stress in low socioeconomic urban elementary schools as perceived by teachers. *Dissertation Abstracts International*. US: University Microfilms International, vol. 60, no. 6-A, December.
- [48] Wilcoxin, S. A. (1989). Leadership behavior and therapist burnout: A study of rural agency settings. *Journal of Rural Community Psychology*. Winter, vol. 10, no. 2, pp. 3-14.
- [49] Arvonen, J. (1995). *Leadership behavior and coworker health. A study in process industry. no. 801*. Department of Psychology, Stockholm University.
- [50] Herman, S. (1985). The relationship between leader consideration and teacher burnout. *Graduate Research in Urban Education & Related Disciplines*; vol. 15, no. 1-2.
- [51] Aguilar, A., *et al.* (2003). Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados. *Jornadas de Fomento de la Investigación*. España: Universidad Jaime I.
- [52] Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1982). The management of change. Change and the use of power. *Train. Develop. J.*

- [53] Stordeur, S.; Vandenberghe, C. y D'Hore, W. (2000). Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments. *Nursing Research*. Volume: 49, no. 1, pp. 37-43.
- [54] Kagan, D. M. (1989). Inquiry mode, occupational stress and preferred leadership style among American elementary school teachers. *Journal of Social Psychology*. Jun, vol. 129, no. 3, pp. 297-305.
- [55] Stordeur S. *et al.* (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal Advanced Nurse*. vol. 35, no. 4, pp. 533-542, August.
- [56] Tejero, C.M., Fernández, M.J y Carballo, R. (2010) Medición y Prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en la dirección escolar. *Revista de Educación*. México, no. 351, pp. 361-383.
- [57] Camacho-Avila, *et al.* (2008). *El síndrome de burnout y factores asociados en médicos estudiantes*. México: Facultad de Psicología, Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- [58] Palacín, M. (2000). *Promover Salud en los Equipos de Trabajo. Prevención e Intervención del síndrome de burnout en los equipos de trabajo*.
- [59] Herrero O., M.; Sebastià, M.; Simarro, C. y Picazo, S. (2002). *Unidad de Trasplantes Hepáticos*. Valencia, España: Hospital La Fe.

## Bibliografía

- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent development in theory and research*. Washington, pp. 135-149.
- Corrigan, P. W. *et al.* (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Adm. Policy Ment. Health*. vol. 30, no. 2, pp. 97-108 November.
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1997). *Desgaste Psíquico en el Trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid, España: Síntesis. Gil Monte P. R. y Peiró.
- Golembieswski. T.; Munzenrider, R. F. y Carter, D. (1983). Progressive phases of burn-out and their worksite covariants. *Journal of Applied Behavioral Science*. no. 19, pp. 464-481.
- Golembieswski, T.; Munzenrider, R. F. y Stevenson, J. G. (1986). *Stress in Organizations*. New York: Praeger.
- Gordick, D. H. (2002). Employee dispositional characteristics and supervisor leadership behavior as predictors of employee coping with organizational change. *Dissertation Abstracts International: section B*, US: University Microfilms International, vol. 63, no. 4-B.
- McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal Advanced Nurse*. December, vol. 44, no. 6, pp. 633-642.
- Smith, S. y Peterson, K. (1988). *Leadership, organizations, and culture: An event management model*. UK: Sage publications.
- Sosik, J. J. y Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received and job-related stress: A conceptual model and preliminary results. *Journal of Organizational Behavior*. vol. 21, no. 4, pp. 365-390, Junio.
- Zander, L. (1997). The license to lead: An 18 country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture. *Dissertation Institute of International Business*. Sweden: Stockholm School of Economics.