



# PREDICTORES DEL SÍNDROME DE BURNOUT EN LÍDERES DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL

## *PREDICTORS OF BURNOUT SYNDROME IN LEADERS IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT*

---

**Taube, M. E.**

*Universidade do Vale do Taquari- UNIVATES; Curso de Psicologia [michelle.taube@hotmail.com](mailto:michelle.taube@hotmail.com)*

**Carlotto, M. S**

*Universidade de Brasília – UnB; Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional.*

## Resumen

El Síndrome de Burnout es actualmente una de las principales enfermedades relacionadas con el trabajo debido a los estresores psicosociales persistentes en las organizaciones laborales. El objetivo de este estudio fue identificar el poder predictivo de las dimensiones Trabajo emocional, Inteligencia emocional y Conflictos emocionales para las dimensiones Síndrome de Burnout. La muestra estuvo conformada por 244 trabajadores que ocupaban cargos de dirección. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo, Subescalas de Conflicto, dos Subescalas de Trabajo Emocional: Demandas emocionales y Disonancia emocional; Medida de Inteligencia Emocional y un cuestionario sociodemográfico y laboral. Los resultados, obtenidos a través del Análisis de Regresión Múltiple, identificaron la Disonancia emocional, las Demandas emocionales, la Automotivación y la Sociabilidad como variables predictoras de las dimensiones del Síndrome de Burnout. Así, se sugiere la atención a los aspectos emocionales involucrados en el trabajo como forma de prevención del Síndrome de Burnout.

**Palabras clave:** burnout; inteligencia emocional; trabajo emocional; conflictos laborales; líderes.

## Abstract

Burnout Syndrome is currently one of the main work-related illnesses due to persistent psychosocial stressors in work organizations. The aim of this study was to identify the predictive power of the Emotional Work, Emotional Intelligence and Emotional Conflicts dimensions for the Burnout Syndrome dimensions. The sample consisted of 244 workers who held leadership positions. The instruments used were the Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo, Conflict subscales, two Emotional Work Subscales: Emotional Demands and Emotional Dissonance; Emotional Intelligence Measure; and a socio-demographic and work-related questionnaire. The results, obtained through Multiple Regression Analysis, identified Emotional Dissonance, Emotional Demands, Self-motivation and Sociability as predictive variables for the dimensions of Burnout Syndrome. Thus, attention is suggested to the emotional aspects involved at work as a way of preventing Burnout Syndrome.

**Keywords:** burnout professional; emotional intelligence; emotional labor; conflicts at work; Leadership

## Introducción

El Síndrome de Burnout (SB) tuvo origen en la década de 1970, pero continúa siendo un problema contemporáneo debido a los estresores psicosociales persistentes en las organizaciones de trabajo (Demerouti et al., 2021). Se trata de un fenómeno psicosocial que produce una experiencia subjetiva de carácter negativo, marcada por cogniciones, emociones y comportamientos negativos con relación al trabajo y con personas, con las cuales el trabajador precisa relacionarse (Gil-Monte, 2011). Ha sido considerada como resultado de los acelerados cambios ocurridos en las organizaciones de trabajo a lo largo de los años (Schaufeli et al., 2009) que ocurren en ambientes de trabajo poco organizados y mal administrados que consumen los recursos psicológicos del trabajador (Edú-Valsania et al., 2022). La perspectiva psicosocial entiende el síndrome como un proceso de desenvolvimiento y su trayectoria, resultado de la interacción entre características personales y el contexto de trabajo (Guerrero-Barona et al., 2020).

Burnout es una preocupación global y el estrés relacionado al trabajo tiene el potencial de afectar negativamente la salud psicológica y física del individuo, así como la eficacia de una organización. Por eso, es reconocida mundialmente como un gran desafío la salud de los trabajadores y el funcionamiento de sus organizaciones (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013). El gran impacto negativo del síndrome, tanto en el trabajo como en la vida personal de los trabajadores, afecta también la economía y la salud pública de los países más afectados, lo que llevó a la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2019, a incluir el síndrome en la 11ª Revisión de Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) como un fenómeno exclusivo del contexto ocupacional (Edú-Valsania et al., 2022).

En cuanto a su prevalencia, estudio realizado con profesores, por Gil-Monte et al. (2011), utilizando el modelo teórico de Gil-Monte (2005), encontró 10,4% con baja ilusión por el trabajo, 36,7% con niveles críticos de Desgaste psíquico, 12,5% con altos niveles de indolencia e 16,1% de culpa (Rodríguez & Carlotto, 2014). En otro estudio realizado con bomberos fueron identificados niveles críticos de ilusión por el trabajo en 32,6% de la muestra, 6,1% en Desgaste psíquico, 10,6%

en Indolencia y 15,9% en la dimensión de Culpa (Melo & Carlotto, 2016).

El SB lleva a la disminución del desempeño, creatividad e innovación y la mayor ocurrencia de accidentes de trabajo, absentismo y enfermedades físicas y mentales con impactos negativos para los trabajadores, empresas y sociedad especialmente durante una crisis global como la pandemia del COVID-19 (Gabriel & Aguinis, 2022). En este período, el trabajador tuvo su estilo de vida alterado por el aislamiento social, trabajo remoto, reducción de hábitos de vida saludables, y preocupaciones con el empleo y salario (Kaptangil, 2021).

El aumento de la ansiedad debido a la incertidumbre sobre el futuro y la inestabilidad del empleo son los principales contribuyentes para el estrés en trabajadores. Aquellos que actúan como proveedores únicos en sus familias deberían equilibrar las horas de trabajo con sus responsabilidades en casa, lo que puede generar fatiga e irritabilidad y problemas de salud mental (Gallagher et al., 2021), siendo uno de ellos el SB.

El SB es considerado el resultado de un estrés crónico, relacionado al trabajo y se constituye de un análisis subjetivo compuesto por cogniciones, emociones y actitudes de carácter negativo frente al trabajo (Gil-Monte, 2011). Gil-Monte (2005) construyó un modelo compuesto por cuatro dimensiones para evaluar el SB: 1. Ilusión por el trabajo definida por el deseo del trabajador en lograr metas conforme a su trabajo percibiéndolas como atractivas y que le proporcionan satisfacción personal; 2. Desgaste psíquico se caracteriza por el sentimiento de agotamiento emocional y físico desencadenado por la relación al contacto directo con personas que son evaluadas como causadoras de problemas; 3. Indolencia ocurre por la presencia de actitudes y comportamientos de indiferencia en la relación que el trabajador establece con las personas atendidas en el ambiente de trabajo; 4. Culpa se caracteriza por el surgimiento del sentimiento de culpabilización sobre comportamientos negativos desarrollados en el trabajo los cuales no coinciden con las normas internas y cargos sociales del papel profesional.

Los líderes desempeñan un papel fundamental para auxiliar a una organización a lograr sus objetivos, una vez que definen metas y objetivos y lideran a los miembros de su equipo de forma eficaz y eficiente para lograr los objetivos organiza-

cionales (Hwang & Shin, 2023). Liderar puede ser considerado un fenómeno colectivo, compartido por diversas personas, fluido y construido en las interacciones interpersonales (Denis et al., 2012). Esos enfrentan un alto riesgo de desarrollar el SB debido al alto nivel de estrés relacionado al trabajo, que aumentó debido a los recientes cambios organizacionales que transformaron el mundo de trabajo (Hamouche & Marchand, 2021), agravados en el período pandémico, una vez que estuvieron sobre presión para tomar decisiones en un escenario inestable incierto (Graf-Vlachy et al., 2020). Evidencias meta-analíticas demuestran que la falta de apoyo del liderazgo es un antecedente importante de estrés y de desgaste relacionado al trabajo y el SB presenta una relación con magnitud alta con los comportamientos del liderazgo (Harms et al., 2016).

Las emociones son una característica central de las experiencias en el local de trabajo, una vez que las tareas y demandas interpersonales enfrentadas por los líderes generalmente surgen en contextos cargados de emociones (Torrence & Connelly, 2019). Los líderes frecuentemente realizan Trabajo emocional como parte de su esfuerzo para influenciar el humor y las emociones de sus seguidores. Además de eso, los líderes deben ejercer considerablemente más juicios sobre qué emociones mostrar a sus liderados. Las expresiones de emociones son especialmente importantes para los líderes en tiempos de crisis o al confrontar otros eventos negativos en el local de trabajo. Frente a tales situaciones, los líderes precisan exhibir públicamente emociones indicativas de confianza y optimismo, aunque compartan en particular las mismas preocupaciones y ansiedades de sus liderados (Humphrey et al., 2008). Líderes, muchas veces encubren sus sentimientos negativos como una forma de preservar su profesionalismo, aunque eso perjudique su salud y bienestar (Hudson et al., 2023).

El costo del trabajo emocional puede conducir al SB (Humphrey et al., 2008; Riforgiate et al., 2022) debido al hecho de que los trabajadores precisan expresar y regular sus emociones de forma alineada a las expectativas y normas organizacionales (Nguyen et al., 2022). Una de las formas de trabajo emocional es expresada por la Disonancia emocional entendida como un conflicto personal-papel originado de la divergencia entre emociones expresadas y vivenciadas (Abraham, 1998). El líder que entiende porque y cómo la disonancia puede influenciar la tomada de decisiones y accio-

nes posee mayor probabilidad de regular las propias fuentes de conflicto y en la relación con los otros (Grunberg et al., 2020).

Líderes adquieren competencias de inteligencia emocional y social porque los ayudan a obtener la flexibilidad necesaria para resolver varias complejidades comportamentales y cognitivas (Gransberry, 2021). La inteligencia emocional ayuda a reconocer las necesidades de utilizar adecuadamente el trabajo emocional y percibir mejor las ventajas de usar expresiones emocionales genuinas facilitando sus relaciones interpersonales en el trabajo y realizarlo de forma más eficaz (Berrocal, 2023; Humphrey et al., 2008).

La inteligencia emocional es definida como un tipo de inteligencia que se caracteriza por la capacidad de monitorear las propias emociones y las de los otros, discriminarlas y usar la información para orientar los pensamientos y las acciones (Salovey & Mayer, 1990). Siqueira et al. (1999), con base en el modelo propuesto por Goleman (1995), realizaron una reestructuración de las definiciones de las cinco habilidades de la inteligencia emocional. 1. Autoconciencia: facilidad de lidiar con los propios sentimientos en lo que se refiere a identificación, nominación, evaluación, reconocimiento y atención a estos sentimientos. 2. Automotivación: capacidad de elaborar planes para la propia vida, de modo a crear, creer, planear, persistir y mantener situaciones propicias para la concretización de las metas futuras. 3. Autocontrol: facilidad de administrar los propios sentimientos, impulsos, pensamientos y comportamientos. 4. Empatía: consigue identificar los sentimientos, deseos, intenciones, problemas e intereses de los otros, por medio de la comprensión de comportamientos no verbales de comunicación. 5. Sociabilidad: capacidad de iniciar y preservar las amistades, ser acepto por las personas, valorizar las relaciones sociales, adaptarse a situaciones nuevas, liderar, coordinar y orientar las acciones de las otras personas.

Líderes y liderados son expuestos a una variedad de eventos emocionalmente desafiantes, internos y externos a la organización (Weiss & Cropanzano, 1996). Una de las tareas del liderazgo es la gestión de los conflictos entre los miembros de su grupo de trabajo, siendo este un papel crítico y desafiador (Hwang & Shin, 2023; Way et al., 2020). Los conflictos interpersonales han sido una de las variables frecuentemente asociadas al SB

(Edú-Valsania et al., 2022).

Hjertø y Kuvaas (2017) destacan la posibilidad de tres tipos de conflictos: 1. Conflicto cognitivo con foco en la tarea ocurre cuando los miembros del equipo consiguen combinar una comunicación intensa y orientada a tareas con un clima emocional positivo para el desempeño del grupo; 2. Conflicto emocional con foco en la tarea es descrito como emocional, pues las fuertes reacciones emocionales frente a las tareas no son personales y se mantienen concentradas en la tarea; 3. Conflicto emocional con foco en relacionamiento se caracterizan por la percepción de la existencia de asuntos de aprobación/evasión simultáneas e incompatibles entre los miembros del grupo, en relación a asuntos relacionados a la persona.

Estudios sobre el SB en líderes son importantes en la medida en que impactan en sus liderados, pues se trata de una forma particular de estrés en el trabajo que puede exigir el gasto de recursos para lidiar o impedir la adquisición de recursos necesarios para alcanzar metas de trabajo y crecimiento personal (Huang et al., 2016). Por lo expuesto, el presente estudio busca identificar la frecuencia y el poder predictivo de las dimensiones del Trabajo emocional, Inteligencia emocional y Conflictos emocionales con foco en la tarea y con foco en los relacionamientos para el SB en una muestra de líderes.

## Método

### Participantes

La muestra no aleatoria fue constituida por 244 trabajadores que ocupaban el cargo de liderazgo. Como criterio de inclusión fue utilizado estar en la función de líder mínimo a seis meses y poseer mínimo cinco liderados.

La mayoría de los participantes se declaró perteneciente al sexo masculino (55,7%;  $n = 141$ ), con compañera(o) (90,5%;  $n = 229$ ) y con hijos (71,9%;  $n = 182$ ). La edad media era de 41,14 años ( $DP = 8,54$ ;  $Min = 22$ ,  $Max = 67$ ). También la mayoría poseía escolaridad en nivel de grado y postgrado (93,7%;  $n = 237$ ). En cuanto a las características laborales, el tiempo medio en la ocupación actual fue de 6 años ( $DP = 5,80$ ;  $Min = 1$ ,  $Max = 30$ ). En lo que se refiere al número de personas que los participantes lideraban, la media fue de

86 ( $DP = 346$ ;  $Min = 5$ ,  $Max = 4.000$ ). En cuanto al nivel jerárquico, 23,7% ( $n = 60$ ) eran liderazgos estratégicos (director, CEO, superintendente, presidente), 47,4% ( $n = 120$ ) liderazgos intermediarios (niveles gerenciales: de área, sectores, regionales) y 28,9% ( $n = 73$ ) liderazgos técnico-operacional (coordinador, supervisor, líder del equipo). La carga horaria semanal de trabajo fue de 44,52 horas ( $DP = 13,50$ ;  $Min = 5$ ,  $Max = 98$ ). La mayoría mantenía relación laboral efectiva (68,8%;  $n = 174$ ), actuaba en empresas privadas (85,8%,  $n = 217$ ) y en el periodo de pandemia Covid-19 trabajaron de forma presencial (68,4%;  $n = 173$ ).

### Instrumentos

1. Cuestionarios de datos sociodemográficos (sexo, edad, estado civil, hijos y formación) y laborales (tiempo de operación en el trabajo actual, carga horaria semanal de trabajo, tipo de empresa, tipo de vínculo, nivel jerárquico, modalidad de trabajo).
2. Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT) de Gil-Monte (2005), versión adaptada para el uso en Brasil por Gil-Monte et al. (2010). El instrumento tiene 20 ítems que se distribuyen en cuatro dimensiones: 1. Ilusión por el trabajo (cinco ítems,  $\alpha = 0,72$ ; Ex. ítem: pienso que mi trabajo me ofrece cosas positivas); 2. Desgaste psicológico (cuatro ítems,  $\alpha = 0,86$ ; Ex. ítem: pienso que estoy saturado(a) por mi trabajo); 3. Indolencia (seis ítems,  $\alpha = 0,75$ ; Ex. ítem: no me gusta atender a algunas personas, cuando me buscan); y 4. Culpa (cinco ítems,  $\alpha = 0,79$ ; Ex. ítem: me siento culpado(a) por algunas actitudes en el trabajo).
3. Subescalas de la Escala de Conflicto Triple 3IC desarrollada por Hjertø y Kuvaas (2017) y adaptada para Brasil por Oliveira y Mourão (2021). 1. Conflicto emocional con foco en la tarea (tres ítems,  $\alpha = 0,65$ ; Ex. ítem: los conflictos existentes en el grupo son relevantes y justificables para la realización del trabajo); 2. Conflicto emocional con foco en relacionamiento (tres ítems,  $\alpha = 0,67$ ; Ex. ítem: cuando ocurren diferencias, algunos intentan sacar ventaja para sí a costas de otros).

4. La Medida de Inteligencia Emocional, construida por Siqueira et al. (1999) se constituye de cinco dimensiones evaluadas por medio de 59 ítems: 1. Empatía (14 ítems,  $\alpha = 0,87$ ; Ex. ítem: identifico con facilidad los sentimientos de las personas); 2. Sociabilidad (13 ítems,  $\alpha = 0,85$ ; Ex. ítem: dejo a las personas a gusto cerca de mí); 3. Automotivación (12 ítems,  $\alpha = 0,82$ ; Ex. ítem: Persevero en mis metas incluso frente a fuertes obstáculos); 4. Autocontrol (10 ítems,  $\alpha = 0,84$ ; Ex. ítem: trato de pensar antes de responder algo que me disgusta), y 5. Autoconciencia (10 ítems,  $\alpha = 0,78$ ; Ex. ítem: reconozco mis sentimientos con gran facilidad).
5. Trabajo emocional, evaluado por medio de dos subescalas: Demandas emocionales del *Questionnaire on the Experience and Assessment of Work* (QEEW) de Van Veldhoven et al. (2002) y Disonancia emocional de *Frankfurt Emotion Work Scales* (FEWS) de Zapf et al. (1999), adaptadas por Taube (2022). Demandas emocionales (sete ítems,  $\alpha = 0,71$ ; Ex. ítem: ¿Con qué frecuencia te encuentras en situaciones emocionalmente perturbadoras en tu trabajo?); 2. Disonancia emocional (cinco ítems;  $\alpha = 0,79$ ; Ex. ítem: ¿Con qué frecuencia durante su trabajo expresa ciertos sentimientos en relación con personas que no parecen ser los sentimientos que realmente siente?). La puntuación de respuestas de las escalas y los alfas obtenidos en este estudio se presenta en la Tabla 1.

### Procedimientos de recolección y análisis de datos

Los participantes fueron localizados por medio de organizaciones (sindicatos, universidades, asociaciones, instituciones, escuelas) y redes sociales utilizando la técnica de bola de nieve (Leighton et al., 2021). La invitación para participar del estudio fue enviada por correo electrónico y por mensaje. El cuestionario fue disponible en la plataforma de investigación en línea de Survey Monkey, siendo que los líderes que aceptaron participar de la investigación, señalaron con una "X" en el formulario de Consentimiento Libre y Aclarado, lo cual se encontraba en la página inicial del formulario, indicando su acuerdo. El período de colección de los

datos fue de julio a noviembre de 2021. La investigación fue aprobada por el Comité de Ética en Investigación de la [nombre oculto para preservar la evaluación a ciegas], sobre el CAEE número [número oculto para preservar la evaluación a ciegas].

El banco de datos fue analizado por medio del SPSS 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*). El nivel crítico para el desarrollo de las dimensiones de la SB se calculó de acuerdo con el manual del instrumento de evaluación de la SB (Gil-Monte, 2011).

Para identificar los predictores, se realizó un análisis de regresión múltiple, método Stepwise. La magnitud del efecto (*effect size*) se evaluó por los coeficientes de regresión estandarizados y calculados para cada modelo final, de acuerdo con Field (2009). El tratamiento de los datos obedeció a un nivel de confianza de 95%, con un nivel de importancia de 5% (valor de  $p \leq 0,05$ ). Los presupuestos para el análisis de regresión lineal fueron probados, por medio del análisis de correlaciones, *Variance Inflation Factor* (VIF), coeficiente de Durbin-Watson y distancia de Cook.

Para evaluar la relación entre variables independientes y variables dependientes fue utilizada la Regresión Lineal Múltiple (método Stepwise), que consideró las dimensiones del SB como variables dependientes y como variables independientes las dimensiones de la Inteligencia emocional, Trabajo emocional (Demandas emocionales, disonancia emocional) y Conflictos en el trabajo (conflicto emocional con foco en la tarea, conflicto emocional con foco en el relacionamiento).

La magnitud del efecto (*effect size*) fue evaluada por los coeficientes de regresión estandarizados y calculados para cada modelo final, de acuerdo con parámetros de Marôco (2007). El tratamiento de los datos obedeció a un nivel de confianza del 95%, con un nivel de significancia de  $p \leq 0,05$ .

### Resultados

En la Tabla 1, están listados los resultados del análisis descriptivo de la muestra con respecto a las dimensiones de la SB, de la Inteligencia Emocional, del Trabajo emocional y de los conflictos. El índice más alto, indicativo del síndrome, considerando la escala de puntuación, se obtuvo en la

**Tabla 1.** Media, desviación estándar y puntuación de las dimensiones de los instrumentos utilizados y alfas obtenidos en la muestra presente (n = 244)

Variable	Min	Max	Escala	M	DE	$\alpha$
Síndrome de Burnout			1-5			
Ilusión por el trabajo	2,17	5,00		4,00	0,72	0,92
Desgaste psíquico	1,00	5,00		3,04	0,90	0,86
Indolencia	1,00	3,33		1,82	0,54	0,76
Culpa	1,00	4,40		2,15	0,64	0,75
Inteligencia Emocional			1-4			
Empatía	2,07	4,00		3,26	0,37	0,90
Sociabilidad	1,85	4,00		2,30	0,46	0,84
Automotivación	2,17	4,00		3,33	0,41	0,87
Autocontrol	1,40	3,90		2,97	0,50	0,87
Autoconciencia	1,60	4,00		3,26	0,48	0,86
Trabajo emocional						
Disonancia emocional	1,00	5,00	1-5	3,10	0,70	0,83
Demandas emocionales	1,00	3,86	1-4	2,66	0,47	0,78
Conflictos en el trabajo			1-5			
Emocional/relacionamiento	1,00	5,00		2,91	0,91	0,67
Emocional/tarea	1,00	5,00		3,50	0,73	0,71

**Tabla 2.** Frecuencia y porcentaje de líderes con nivel crítico de síndrome de burnout según los percentiles (p) del manual CESQT (n = 244)

Dimensiones	P < 90	P ≥ 90
Ilusión por el trabajo	96 (39,2%)	149 (60,8%)
Desgaste psíquico	112 (45,7%)	133 (54,3%)
Indolencia	170 (69,4)	75 (30,6%)
Culpa	188 (76,7%)	57 (23,3%)

dimensión de baja Ilusión por el trabajo. En cuanto a las dimensiones de la Inteligencia emocional, el mayor índice que se presentó en la dimensión de Automotivación en el Trabajo emocional fue la dimensión de Disonancia emocional y en el Conflicto la más alta fue Conflicto emocional con foco en la tarea. Con excepción de la dimensión del Conflicto emocional con foco en el relacionamiento, todas las demás dimensiones de las construcciones investigadas presentaron coeficientes de consistencia interna, obtenidos por medio del coeficiente alfa de Cronbach, considerados satisfactorios ( $\alpha > 0,70$ ).

Resulta que la dimensión de mayor frecuencia de niveles críticos del SB fue la de Desgaste psíquico. El menor porcentual se obtuvo en la dimen-

sión de Culpa (Tabla 2).

Los resultados obtenidos por medio del análisis de regresión lineal múltiple, método Stepwise (Tabla 3), revelaron para la dimensión de Ilusión por el trabajo que cuanto mayor la Automotivación, el Conflicto emocional en la tarea y la Sociabilidad, mayores los índices de esta dimensión y que cuanto mayor la Disonancia emocional, menor el sentimiento de que el trabajador está consiguiendo alcanzar sus metas y que el trabajo es reconocido y placentero.

Con relación al Desgaste psíquico, el conjunto de variables predictoras explicó 36% de la varia-

bilidad de esta dimensión, revelando que cuanto mayor la Disonancia emocional y las Demandas emocionales, mayor el Desgaste psíquico y cuanto más alta la Automotivación menores son los índices de esa dimensión.

La dimensión de Indolencia se explicó conjuntamente por cuatro variables que explicaron 29% de su variación. Se verifica que cuanto mayor la Disonancia emocional y el Conflicto emocional con enfoque en el relacionamiento mayor el distanciamiento y cuanto mayor el autocontrol y la sociabilidad menor esta dimensión. La Culpa tenía como predictores la Disonancia emocional, Automotivación y el Autocontrol que explicaron 19% de su variabilidad. Cuanto mayor la Disonancia emocional mayor el sentimiento de culpa y cuanto mayores las dimensiones de la Inteligencia emocional de

Automotivación y el Autocontrol menores son los índices de esta dimensión.

La magnitud del efecto de las variables independientes sobre las dimensiones de la SB presentó una variación de moderada ( $R^2 = 0,19$ ) a alta ( $R^2 = 0,36$ ), de acuerdo con Marôco (2007). Así, de acuerdo con el autor, las relaciones encontradas, posiblemente, también estarán presentes en la población objetivo.

## Discusión

El presente estudio buscó identificar la frecuencia y el poder predictivo de las dimensiones del Trabajo emocional, Inteligencia emocional y Conflictos emocionales con enfoque en la tarea y

**Tabla 3.** Análisis de regresión lineal múltiple de las dimensiones síndrome de burnout, dimensiones de inteligencia emocional, trabajo emocional y conflictos en el trabajo (n = 244)

Predictores	Beta	Erro padrão B	t	p	
Ilusión por el trabajo					
IE Automotivación	0,43	0,11	0,25	3,89	0,00
Conflicto emocional tarea	0,25	0,06	0,25	4,19	0,00
IE Sociabilidad	0,33	0,10	0,21	3,30	0,00
Disonancia emocional	-0,14	0,06	-0,13	-2,19	0,03
R <sup>2</sup> ajustado=0,26; F=4,80; p=0,0001; VIF=1,313; DW=2,045; DCook=0,005; p < 0,05					
Desgaste psíquico					
Disonancia emocional	0,36	0,08	0,29	4,39	0,00
Demandas emocionales	0,60	0,11	0,32	5,02	0,00
IE Automotivación	-0,48	0,12	-0,22	-3,94	0,00
R <sup>2</sup> ajustado=0,36; F=15,55; p=0,0001; VIF=1,319; DW=2,136; DCook=0,007; p < 0,05					
Indolencia					
Disonancia emocional	0,21	0,05	0,28	4,39	0,00
IE Autocontrol	-0,23	0,06	-0,22	-3,68	0,00
Conflicto emocional relacionamiento	0,12	0,04	0,20	3,18	0,00
IE Sociabilidad	-0,19	0,07	-0,16	-2,74	0,00
R <sup>2</sup> ajustado=0,29; F=7,49; p=0,0001; VIF=1,245; DW=1,976; DCook=0,005; p < 0,05					
Culpa					
Disonancia emocional	0,251	0,058	0,281	4,357	0,00
IE Automotivación	-0,262	0,101	-0,170	-2,586	0,01
IE Autocontrol	-0,207	0,081	-0,165	-2,562	0,01
R <sup>2</sup> ajustado=0,19; F=6,56; p=0,0001; VIF=1,062; DW=2,083; DCook=0,005; p < 0,05					

con enfoque en los relacionamientos para el SB en una muestra de líderes. Inicialmente se discutió la frecuencia de las dimensiones del SB y posteriormente los resultados del análisis de regresión de cada dimensión del síndrome.

Los resultados obtenidos en la muestra de líderes revelan que la frecuencia de niveles críticos en todas las dimensiones del síndrome fue superior a los encontrados en otros estudios con profesores, psicólogos y bomberos (Gil-Monte et al., 2011; Melo & Carlotto, 2016; Rodríguez & Carlotto, 2014). Se puede pensar que estos mayores porcentajes están relacionados no solamente a las características del cargo, sino también al periodo de pandemia. Las situaciones de trabajo provenientes de la emergencia sanitaria, económica y social, enfrentadas por la mayoría de los profesionales brasileños ocasionaron un aumento del SB en prácticamente todas las categorías profesionales (Araújo et al., 2021). También se puede pensar que los líderes en este periodo estaban trabajando de forma presencial (en este estudio la mayoría, 68,4%), contexto que posibilitó una mayor interacción relacional y la necesidad de negociación y decisiones emergentes, frente a la situación de pandemia y los requisitos del cargo.

El análisis de predicción de la dimensión de Ilusión por el trabajo identificó que la elevación de las dimensiones de la Inteligencia emocional (Automotivación y Sociabilidad) y Conflicto emocional con foco en la tarea aumentan la Ilusión por el trabajo y la Disonancia emocional disminuye esta dimensión. En relación a la dimensión de la Inteligencia emocional de Automotivación, se puede pensar en el alineamiento a la propia definición de la dimensión de Ilusión por el trabajo, pues la Automotivación, de acuerdo con Siqueira et al. (1999), se trata de la capacidad de construir metas propias, de manera persistente, resistente y entusiasmada con los objetivos personales. Este resultado confirma estudios que indican que las competencias emocionales tienen un importante papel para la reducción de la Ilusión por el trabajo (Schoeps et al., 2021).

Cuanto a la variable Sociabilidad, capacidad de iniciar, profundizar y mantener relaciones sociales y substituir sentimientos negativos por otros positivos y diseminarlos en aquellos que están alrededor, haciendo con que los relacionamientos sean más profundos y verdaderos (Siqueira et al., 1999), se puede pensar que los líderes con estas dos

competencias estén más preparados para lidiar con los estresores interpersonales presentes en el contenido y contexto de su trabajo y, además de eso, consiguen ganancias en el sentimiento de que el trabajo es fuente de realización profesional y placer en la busca de sus metas y objetivos. El análisis realizado se puede unir al resultado en relación al aumento del Conflicto emocional en la tarea, una vez que las competencias emocionales descritas pueden auxiliar en el manejo de este tipo de conflicto caracterizado por fuertes reacciones emocionales frente a las tareas, pero que no son de carácter personal, y si enfocadas en la tarea (Hjertø & Kuvaas, 2017). Así, los líderes pueden entender como positivo y fuente de auxilio para la obtención de sus metas.

Con respecto al resultado de la Disonancia emocional disminuir la dimensión de Ilusión por el trabajo, la literatura ha sido consistente al relacionar esta forma de lidiar con las emociones con el SB (Choi et al., 2022; Mehta, 2020). Así, se puede pensar que los líderes al tener que recurrir a sentimientos no espontáneos y auténticos, presentan menores sentimientos de realización personal en el trabajo y percibir esta forma de expresar sentimiento como no adecuados para el logro de sus metas profesionales.

En cuanto a la dimensión de Desgaste psíquico, los resultados revelan su aumento en la medida en que se elevan las dos dimensiones del Trabajo emocional, la Disonancia emocional y las Demandas emocionales, yendo al encuentro de otros estudios que establecieron esta relación (Choi et al., 2022; Simbula et al., 2019). De acuerdo con Choi et al. (2022), la exposición constante a la disonancia emocional hace con que los trabajadores gasten mayores recursos energéticos que llevan a un mayor agotamiento emocional. También es posible pensar y destacar que, además de las Demandas emocionales ya presentes en el ejercicio del cargo, estas pueden haber sido potencializadas por el periodo de pandemia, pues los líderes tuvieron que lidiar con sus propias emociones de inseguridad y temor y también encontrar formas de apoyar a sus liderados. En cuanto a la Automotivación disminuir el Desgaste psíquico, se puede hipotetizar que la capacidad de los líderes en elaborar metas propias, de forma persistente, resistente y entusiasmada y aliadas a sus objetivos personales, posibilite una mejor gestión de las dificultades y estresores presentes en el contexto de trabajo. La motivación de los líderes tiene influencia generalizada en la explicación de

los niveles del SB de los funcionarios, siendo las metas un factor que puede elevar estos niveles (Sijbom et al., 2019).

La indolencia tiene su elevación en la medida en que aumenta la Disonancia emocional y el Conflicto emocional con foco en el relacionamiento y disminuye con el mayor Autocontrol y Sociabilidad. Las variables que explicaron esa dimensión se encuentran alineadas a su principal característica que es la relación interpersonal, que hace con que el trabajador desenvuelva actitudes y comportamientos de indiferencia en las relaciones establecidas en el contexto del ambiente de trabajo (Gil-Monte, 2005). Pujol-Cols et al. (2021) también encontraron en su estudio que la exposición persistente a Demandas emocionales probablemente lleve a la disonancia emocional, que, por su vez, pueden llevar a comportamientos de distanciamiento en el trabajo.

Así, los líderes que experimentan discrepancia entre sus emociones genuinas y las expresadas, así como la percepción de situaciones emocionales simultáneas e incompatibles entre los miembros del grupo, en relación a asuntos relacionadas con las personas, tienden a desenvolver un comportamiento distante como forma de lidiar con los estresores interpersonales presentes en el trabajo. Por otro lado, el Autocontrol y la Sociabilidad disminuyen el distanciamiento, y se puede suponer que estas dos dimensiones de la Inteligencia emocional funcionarían como factores de protección.

En cuanto a la culpa, fue verificado que su elevación está asociada al aumento de la Disonancia emocional y su disminución a mayores índices de Automotivación y Autocontrol. Así, los líderes al sentirse cobrados socialmente por sus comportamientos negativos y la disonancia emocional puede ser uno de ellos, y una vez que no expresan genuinamente sus emociones o no consiguen proveer una disonancia adecuada, ocurre un mayor riesgo de desenvolvimiento del SB. Sin embargo, la Automotivación y el Autocontrol disminuyen esta dimensión, lo que revela la importancia de estas dimensiones vueltas para el examen de las propias reacciones y lo que el individuo hace con sus sentimientos (Siqueira et al., 1999). La confianza en los propios objetivos y la capacidad de administrar sentimientos, desenvolver habilidades personales para lograr metas, reinterpretar la vivencia de situaciones y darle un significado más

positivo y el aplazamiento de un comportamiento impulsivo a favor de una meta futura, puede auxiliar a los líderes a gestionar mejor con las presiones sociales sobre su rol profesional.

En momentos de crisis y eventos imprevistos hay una tendencia a recurrir a los líderes para la toma de decisiones, pues generalmente las respuestas necesarias para las contingencias son de responsabilidad del liderazgo (Bauwens et al., 2022). Durante la pandemia del Covid-19, el desafío fue la adaptación a circunstancias desconocidas e inciertas, y los constantes cambios frente a las necesidades y demandas de los liderados (Sergent & Stajkovic, 2020), siendo que muchas veces el liderazgo era realizado de forma remota (Bartsch et al., 2021). Se nota un aumento de investigaciones relacionadas al contexto de pandemia y el liderazgo, vistos los diferentes desafíos direccionados a esa función (Donthu & Gustafsson, 2020), así como el momento maduro para profundizar este importante papel (Bauwens et al., 2022).

El presente estudio, al identificar los predictores del SB en líderes, contribuyó a la ampliación del conocimiento de la ciencia psicológica a ser transferido para liderazgo, empresas, gestores y profesionales de Recursos Humanos. Se destacan como fuerzas del presente estudio la utilización de un consistente modelo teórico y el uso de medidas internacionalmente aceptadas y con buenos índices de confiabilidad. El tamaño de la muestra se mostró suficiente para revelar buenos niveles de magnitud de efecto en la mayor parte de los modelos explicativos.

El estudio, aún, presenta algunas limitaciones, que deben ser consideradas en la lectura de los resultados: la primera dice respecto al diseño transversal, que impide establecer relaciones de causalidad; la segunda es la utilización de medidas de autoinforme, que pueden generar un sesgo de respuesta relacionado la conveniencia social - específicamente, en este estudio, en el cual algunas variables dependientes fueron enfocadas para problemas emocionales; la tercera se refiere al hecho de que parte de la colección se realizó en diversos ramos de actividad de empresa, que pueden tener exigencias y demandas emocionales diferenciadas; y la cuarta es el efecto del trabajador saludable (sesgo de autoselección) que, muchas veces, excluye el posible participante enfermo, pues trabajadores más sanos son más propensos

a permanecer en la fuerza del trabajo de que aquellos que están enfermos (McMichael, 1976).

Este trabajo puede contribuir a sensibilizar a los líderes para la importancia del reconocimiento e impacto positivo y negativo de las emociones en el trabajo. Se sugiere, por lo tanto, capacitaciones dirigidas para la gestión de las emociones, conflictos en el trabajo y habilidades sociales como forma de prevención del SB.

Los resultados obtenidos sugieren la necesidad de profundizar, por medio de estudios longitudinales mixtos de múltiples fuentes, en el sentido de ampliar la comprensión del proceso e impacto de las emociones para el desenvolvimiento del SB en líderes y, también, en la construcción de modelos explicativos y predictivos de variables en el campo de la Psicología de la Salud Ocupacional (Abbad & Carlotto, 2016). Igualmente importante es la realización de investigaciones con muestras estratificadas por tipos de empresas, niveles de liderazgo y regiones del país, a fin de analizar la influencia de aspectos jerárquicos, culturales y regionales en el contexto laboral de esos profesionales.

## Referências

- Abbad, G. S., & Carlotto, M. S. (2016). Analyzing challenges associated with the adoption of longitudinal studies in Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(4), 340-348. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12585>
- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 137-146. <https://doi.org/10.1108/01437739810210185>
- Araújo, D. N., Oliveira, L. C., Rocha, F. N., & Bernardino, A. V. S. (2021). Aumento da Incidência de Síndrome de Burnout nas atividades laborais durante a pandemia de COVID-19. *Mosaico – Revista Multidisciplinar de Humanidades*, 12(2), 85-90. <https://doi.org/10.21727/rm.v12i2.2813>
- Bartsch S., Weber E., Büttgen M., Huber A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-86. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bauwens, R., Batistič, S., Kilroy, S., & Nijs, S. (2022). New kids on the block? A bibliometric analysis of emerging COVID-19—trends in leadership research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 224-232. <https://doi.org/10.1177/1548051821997406>
- Berrocal, P. F. (2023). *Inteligencia Emocional. Aprender a gestionar las emociones*. Schakletonbooks.
- Carod-Artal, F. J., & Vázquez-Cabrera, C. (2013). Burnout Syndrome in an international setting. In S. Bährer-Kohler (Eds.), *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working* (pp. 15-35). Springer.
- Choi, W., Kelley, T., Walden, E., McCool, B., & O'Boyle, M. (2022). Emotional dissonance among frontline hospitality employees: An exploratory study examining habituation theory using fMRI. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(1), 174-188. <https://doi.org/10.1177/10963480211011633>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686-691. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
- Donthu N., & Gustafsson A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117(1), 284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Edu-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal*

- of *Environmental Research and Public Health*, 19, 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Field, A. (2009). *Descubriendo a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre: Artmed.
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Gallagher, S., Roy, A., Domeracki, S. J., Mohrmann, T., Missar, V. Jule, J.,...DeWitt, R. (2021). The Low-Wage Essential Worker Occupational Concerns and Needs in the COVID-19 Pandemic —A Round Table. *Workplace Health & Safety*, 69(4), 154-160. <https://doi.org/10.1177/2165079920988682>
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirâmide.
- Gil-Monte, P. R., Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2010). Validação da versão brasileira do Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo em professores. *Revista de Saúde Pública*, 44(1), 140-147. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102010000100015>
- Gil-Monte, P. R. (2011). *CESQT. Cuestionario para la evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo*. Manual. TEA.
- Gil-Monte, P. R., Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2011). Prevalence of burnout in a sample of Brazilian teachers. *European Journal of Psychiatry*, 25(4), 205-212. <http://dx.doi.org/10.4321/S0213-61632011000400003>
- Goleman, D. (1996). *Inteligência emocional*. Objetiva.
- Graf-Vlachy, L., Sun, S., & Zhang, S. X. (2020). Predictors of managers' mental health during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1), 1834195. <https://doi.org/10.1080/20008198.2020.1834195>
- Gransberry, C. K. (2021). How emotional intelligence promotes leadership and management practices. *Public Organization Review*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00550-4>
- Grunberg, N. E., Mc Manigle, J. E., & Barry E. S. (2020). Using social psychology principles to develop emotionally intelligent healthcare leaders. *Frontiers in Psychology*, 11, 1917. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01917>
- Guerrero-Barona, E., Guerrero-Molina, M., García-Gómez, A., Moreno-Manso, J. M., & García-Baamonde, M. E. (2020). Quality of working life, psychosocial factors, burnout syndrome and emotional intelligence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 9550. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249550>
- Hamouche, S. & Marchand, A. (2021) Occupational identity, work, and burnout among managers: Do high performance human resource management practices play a moderator role? *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 24-47. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1877553>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2016). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hjertø, K., & Kuvaas, B. (2017). Burning hearts in conflict: new perspectives on the intra-group conflict and team effectiveness relationship. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 50-73. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2016-0009>
- Huang, J., Wang, Y., Wu, G., & You, X. (2016). Crossover of burnout from leaders to followers: a longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2016.1167682>

- Hudson, A. J., Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2023). How leaders regulate emotions experienced during organization change events. *in emotions during times of disruption* (pp. 239-260). Emerald Publishing Limited.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Hwang, J., & Shin, K. (2023). Transformation of task conflict into relational conflict and burnout: Enhancing effect of leader's discriminatory effect. *Psychological Reports*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00332941231152389>
- Kaptangil, I. (2021). Covid-19 pandemic: reflections on organizational life and employee psychology. *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 106, 221-238. <https://doi.org/10.1108/s1569-375920210000106014>
- Leighton, K., Kardong-Edgren, S., Schneidereith, T., & Foisys-Doll, C. (2021). Using social media and snowball sampling as an alternative recruitment strategy for research. *Clinical Simulation in Nursing*, 55, 37-42. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2021.03.006>
- Marôco J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS (3ª ed.)*. Edições Sílabo.
- McMichael, A. J. (1976). Standardized mortality ratios and the healthy worker effect: Scratching beneath the surface. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 18(3), 165-168. <https://doi.org/10.1097/00043764-197603000-00009>
- Mehta, P. (2020). Mediating effect of authenticity and emotional dissonance between emotional work strategies and burnout. *Gurukul Business Review*, 16, 1-15. <http://dx.doi.org/10.48205/gbr.v16.1>
- Melo, L. P. de, & Carlotto, M. S. (2016). Prevalência e preditores de burnout em bombeiros. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(3), 668-681. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001572014>
- Nguyen, N., Besson, T., & Stinglhamber, F. (2022). Emotional labor: The role of organizational dehumanization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 179-194. <https://doi.org/10.1037/ocp0000289>
- Oliveira, D., & Mourão, L. (2021). Adaptação cultural para a população brasileira da Escala de Conflito Triplo. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003223431>
- Pujol-Cols, L., Dabos, G., & Lazzaro-Salazar, M. (2021). Individual differences and emotional labor: The effects of core self-evaluations on depersonalization. *Journal of Management & Organization*, 1-20. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.2>
- Riforgiate, S. E., S. Howes, S. S., & Simmons, M. J. (2022). The impact of daily emotional labor on health and well-being. *Management Communication Quarterly*, 36(3), 391-417. <https://doi.org/10.1177/08933189211041352>
- Rodriguez, S. Y. S., & Carlotto, M. S. (2014). Prevalência e Fatores Associados à Síndrome de Burnout em Psicólogos. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 170-176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300008>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schoeps, K., Tamarit, A., Peris-Hernández, M., & Montoya-Castilla, I. (2021). Impact of emotional intelligence on burnout among Spanish teachers: A mediation study. *Psicología Educativa*, 27(2), 135-143. <https://doi.org/10.5093/psed2021a10>
- Sergent K., Stajkovic A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantita-

- tive and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771-783. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000577>
- Sijbom, R. B., Lang, J. W., & Anseel, F. (2019). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of personality*, 87(3), 702-714. <https://doi.org/10.1111/jopy.12427>
- Simbula, S., Mazzetti, G., & Guglielmi, D. (2019). A three-wave study on the reciprocal relationships between emotional dissonance, need for recovery, and exhaustion. *Sustainability*, 11, 5183. <https://doi.org/10.3390/su11195183>
- Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15(2), 143-152. <https://doi.org/10.1590/S0102-37721999000200007>
- Taube, M. E. (2022). *Síndrome de Burnout em líderes e subordinados*. Tese de doutorado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.
- Torrence, B. S., & Connelly, S. (2019). Emotion regulation tendencies and leadership performance: An examination of cognitive and behavioral regulation strategies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1486. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01486>
- Van Veldhoven, M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job related stress: A three-level analytic approach. *Work and Stress*, 16, 207-228. <https://doi.org/10.1080/02678370210166399>
- Way, K. A., Jimmieson, N. J., & Bordia, P. (2020). Supervisor conflict management climate and emotion recognition skills: Implications for collective employee burnout. *International Journal of Conflict Management*, 31(4), 559-580. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2019-0054>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Zapf, D., Mertini, H., Seifert, C., Vogt, C., & Isic, A. (1999). *Frankfurt Emotion Work Scales – Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS 3.0*. Department of Psychology, J. W. Goethe-University Frankfurt.