

ARTÍCULO ORIGINAL DOI: <https://doi.org/10.65740/wmrmfp45>

# Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout en miembros del Área Comercial del Banco Nacional de Fomento

## Job Satisfaction and Burnout Syndrome Among Members of the Commercial Department of the National Development Bank

Carlos Luís López Gómez  <https://orcid.org/0009-0004-7740-6399>Sergio David González Ayala  <https://orcid.org/0000-0002-3512-7437>

Recibido: 26/06/2024

Aprobado: 22/08/2024

Publicado: 30/12/2024

Universidad Columbia del Paraguay - Sede Posgrado Columbia. Asunción, Paraguay

### Resumen

El estudio se desarrolló en el Banco Nacional de Fomento (BNF) de Paraguay, con el propósito de conocer el nivel de Satisfacción Laboral y la prevalencia del Síndrome de Burnout en los funcionarios del Área Comercial. Se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional, analizando una muestra de 75 miembros del área comercial del BNF. La investigación empleó la técnica de la encuesta y como instrumento principal, combinando escalas Likert para medir la Satisfacción Laboral y el Síndrome de Burnout. La Satisfacción Laboral es mayormente Favorable (entre  $\bar{x}=2,76$  y  $3,09$ ) en todas las dimensiones, destacando positivamente la Relación con la Autoridad y el Desempeño de Tareas ( $\bar{x}> 3,00$ ). El Síndrome de Burnout se encuentra en un nivel medio ( $\bar{x}=2,68$ ), impulsado por el Agotamiento ( $\bar{x}=3,98$ ) y Cinismo ( $\bar{x}=2,93$ ), ambos en nivel medio de riesgo. Se concluye que fortalecer los factores asociados a la satisfacción laboral puede ser una estrategia efectiva para prevenir y mitigar el síndrome de burnout en entornos laborales de alta exigencia, como el área comercial de instituciones financieras públicas.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, síndrome de burnout, correlación de Pearson, salud ocupacional, instituciones financieras públicas, funcionarios administrativos.

### Abstract


*This study was conducted at the National Development Bank (BNF) in Paraguay to determine the level of job satisfaction and the prevalence of burnout syndrome among employees in the commercial area. A quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design was used, analyzing a sample of 75 members of the commercial area of the BNF. The research used a survey technique and, as its main instrument, a combination of Likert scales to measure job satisfaction and burnout syndrome. Job satisfaction is mostly favorable (between  $\bar{x}=2.76$  and  $3.09$ ) in all*

#### Cómo citar este artículo | How to reference this article (APA)

Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout en miembros del Área Comercial del Banco Nacional de Fomento. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, año 2024(1), 94-104. <https://doi.org/10.65740/wmrmfp45>


#### Editor(es) responsable(s)

Sergio David González Ayala

Universidad Columbia del Paraguay, Sede Posgrado Columbia  
Asunción, Paraguay. **E-mail:** [sergio.gonzalez@posgradocolumbia.edu.py](mailto:sergio.gonzalez@posgradocolumbia.edu.py) <https://orcid.org/0000-0002-3512-7437>

#### Autor(es) correspondiente(s)

Carlos Luís López Gómez

Universidad Columbia del Paraguay, Sede Posgrado Columbia  
Asunción, Paraguay. **E-mail:** [carloslopezpy2515@gmail.com](mailto:carloslopezpy2515@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0004-7740-6399>

 Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

*dimensions, with positive results for relationships with authority and task performance ( $\bar{x} > 3.00$ ). Burnout syndrome is at a medium level ( $\bar{x} = 2.68$ ), driven by exhaustion ( $\bar{x} = 3.98$ ) and cynicism ( $\bar{x} = 2.93$ ), both at medium risk. It is concluded that strengthening factors associated with job satisfaction can be an effective strategy to prevent and mitigate burnout syndrome in highly demanding work environments, such as the commercial area of public financial institutions.*

**Keywords:** Job satisfaction, burnout syndrome, Pearson correlation, occupational health, public financial institutions, administrative staff.

## Introducción

Las organizaciones son importantes en la sociedad, ya que proporcionan bienes y servicios que satisfacen las necesidades y por otro lado crean el ambiente en el cual se pasa la vida propia (Alonso & Ocegueda, 2006, p.12). La satisfacción laboral del trabajador es uno de los factores críticos de éxito para el logro de los objetivos de las organizaciones e impulsar la realización del personal (Arana, 2002). Actualmente los estudios de Satisfacción Laboral y de los diferentes factores asociados con él son de gran importancia en el ámbito empresarial. Una organización que desea ser exitosa necesita lograr sus objetivos propuestos, para lo que necesita entre otros atributos contar con colaboradores satisfechos. En contra partida, el vertiginoso ritmo de trabajo que exigen las organizaciones, el cumplimiento de los objetivos organizacionales, las demandas de los clientes y el mantenimiento de interacciones con los compañeros, jefes y clientes exponen al trabajador al síndrome de Burnout caracterizado por el cansancio emocional. Existen pocos trabajos realizados sobre la relación entre la satisfacción laboral y el síndrome de Burnout.

Llanos (2015) investigó acerca de los riesgos psicosociales y la satisfacción laboral de 100 trabajadores varones del área de producción de la empresa UMCO S.A. en Ecuador. Se aplicó la Escala de Navarra, (INSL) en la evaluación de los riesgos psicosociales, y la Escala General de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, basada en el enfoque de Herzberg. La autora halló que aquellos factores calificados muy negativamente son: Implicación, participación y responsabilidad; formación, información y comunicación y; cohesión de grupo, los cuales además de afectar la satisfacción, también lo hicieron con el desempeño laboral y, en consecuencia, perjudica la productividad de la empresa. Las conclusiones indicaron que la evaluación general de la satisfacción laboral fue negativa al igual que los niveles de satisfacción intrínseca y extrínseca, lo cual podía afectar el desempeño de los trabajadores y productividad de la empresa. En general, se reportó la existencia de una relación negativa entre las variables y que era importante impulsar el control y mejora de los factores deficitarios para optimizar los niveles de satisfacción laboral.

Sánchez y Cortés (2014) investigaron la relación entre el burnout y la satisfacción laboral en un servicio de salud en Castilla. Los participantes fueron supervisores de enfermería, supervisores de otros hospitales y enfermeras. Aplicaron un cuestionario al que se accedía mediante una plataforma virtual, además, el Cuestionario de Malasch Burnout Inventory-General Suvey (2016) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá y Peiró (1989). Las conclusiones indicaron que el personal estudiado estaba afectado por el burnout, 7 de cada 100 se consideraron como “quemados” en su trabajo, además 10 de cada 100 profesionales de enfermería, estaban afectados de burnout, indicativo que la labor profesional tanto de un supervisor de enfermería y un enfermero de base, implica un alto riesgo de desgaste. Además, se concluyó que cerca a la mitad de los profesionales mostraban altos niveles de agotamiento lo cual se contrarrestó con un elevado nivel de eficacia profesional. Otra conclusión fue que el burnout se encontraba muy extendido tanto entre los mandos intermedios como los profesionales de enfermería, con posibles consecuencias devastadoras en cuanto a una inapropiada gestión de los recursos y deficiente calidad de atención a los usuarios de los servicios que brindan. Finalmente, se reportó que contrario a lo esperado, se encontró un grado de satisfacción laboral moderado (por encima de otros estudios similares), siendo el factor más valorado la satisfacción que le produce las relaciones con el personal, así como el trabajo por sí mismo y el menos valorado el salario y las oportunidades de formación; además se demostró una alta correlación entre las dimensiones. Los supervisores de enfermería se encontraron por encima de los enfermeros, siendo más evidente las diferencias en cuanto al apoyo y relaciones con sus superiores. Además, se corroboró que disponer de personas motivadas y satisfechas en su trabajo y con la organización aumentaba su rendimiento y la calidad del servicio que prestaban, sobre todo en las entidades de salud.

Finalmente, Jiménez et al. (2012) realizaron un trabajo sobre la relación entre burnout, apoyo social y satisfacción laboral en docentes para analizar las posibles relaciones las variables mencionadas. Los participantes fueron 89 docentes de la ciudad de Rengo, Chile. Se utilizó el cuestionario en su versión para

docentes (MBI-ES) de Gil-Monte y Peiró (1999), la Escala de percepción de apoyo social (Zimet et al., 1988) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20-23, de (Meliá & Peiró, 1989). Las conclusiones señalaron elevada incidencia de sintomatología de burnout, así como un elevado porcentaje docente que se encontraba ya afectados por el síndrome. Además, más del 50% de participantes se hallaron niveles entre alto y muy alto en satisfacción laboral; los autores destacaron que tanto satisfacción laboral como apoyo social son factores que alivian y amortiguan las consecuencias negativas del síndrome de burnout. En el caso que existan factores de ayuda junto con una alta motivación, los resultados serán beneficiosos; ya que aumenta la eficacia percibida y los sentimientos de competencia social. Sin embargo, cuando hay factores de barrera, que dificultan el logro de metas en el contexto laboral, el sentimiento de autoeficacia disminuirá. Si estas condiciones se prolongan en el tiempo puede aparecer el SB. Entre los factores de ayuda y/o barrera se encuentran: la existencia de objetivos laborales realistas, el nivel de ajuste entre los valores del sujeto y la institución, la capacitación profesional, la toma de decisiones, la ambigüedad del rol, disponibilidad y disposición de los recursos, retroalimentación recibida, sobrecarga laboral, ausencia o escasez de recursos, conflictos interpersonales, disfunciones del rol, etc (Martínez, 2010).

Para buscar mejorar la Satisfacción Laboral se debe conocer el estado actual del mismo y así focalizar un programa de mejora, para lo cual se debe realizar una evaluación y diagnóstico mediante distintas técnicas cualitativas, cuantitativas y mixtas (Manoso, 2002). El presente trabajo se realizó en el Banco Nacional de Fomento (BNF), el mismo es una entidad bancaria referente en el Paraguay mediante la cual el estado paraguayo ha llevado adelante medidas paliativas en el aspecto financiero ante los efectos económicos de la pandemia por el COVID-19 y, que hace poco ha cambiado su carta orgánica, con el objetivo de lograr su rol principal. Es importante que las autoridades de esta conozcan el nivel de satisfacción laboral y el síndrome de Burnout en los miembros del área comercial, y si existe alguna relación entre las mismas.

Se han encontrado pocos trabajos que relacionen la Satisfacción Laboral y el Síndrome de Burnout en el sector bancario, y de hecho ninguno en Paraguay, aspecto que da relevancia al presente trabajo, a más de que mediante esta investigación se tendrá una idea más precisa de la Satisfacción Laboral, la presencia del Síndrome de Burnout y la relación que existe entre ellos en el Área Comercial del BNF. El mismo se realizó durante el primer semestre del año lectivo 2022.

## Metodología

El estudio se basó en un enfoque cuantitativo utilizando análisis estadístico descriptivo e inferencial para probar hipótesis. Se adoptó un diseño no experimental, transversal y correlacional, con una población de 97 miembros del área comercial del BNF y una muestra de 62. La técnica empleada fue la encuesta, combinando modalidades descriptivas y analíticas. El instrumento principal fue un cuestionario con escala Likert, que incluyó el instrumento de Satisfacción Laboral (Palma, 1999 citado en Atalaya, 2014) y el Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1996 citado en Martínez, 2010) (ver tabla 1 y 2). Se realizó una prueba piloto con 15 funcionarios, cuyos resultados mostraron altos niveles de confiabilidad:  $\alpha=0,799$  para Satisfacción Laboral y  $\alpha=0,833$  para Burnout. El trabajo de campo se efectuó mediante encuestas digitales a 75 miembros (77,31% de la población). Los datos se procesaron con SPSS v26, realizándose análisis descriptivos, correlacionales e inferenciales sobre las variables principales y sociodemográficas.

**Tabla 1.** Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Ítems	Téc. e instr. de recolección de datos
Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral es la actitud que tiene la persona acerca de su trabajo.	Condiciones físicas y o materiales	Incluye la infraestructura, mobiliario, tecnología, equipos, acondicionamiento físico y similar, donde el trabajador desarrolla su labor cotidiana y se constituye en facilitador de esta. Además, es una dimensión importante porque da las bases para el confort y comodidad, es innegable su gran relevancia para realizar el trabajo en cantidad calidad.	1, 12, 19, 26, 29	Encuesta Cuestionario
		Beneficios laborales y/o remunerativos	Es la expresión de satisfacción con el sueldo, los incentivos económicos regulares o adicionales como pago por el trabajo que realiza; esta dimensión es fundamental para que el personal cubra sus necesidades materiales y las de su familia. Resulta un importante indicador de la consideración que percibe el trabajador por parte del empleador.	2, 13, 20	Encuesta Cuestionario
		Políticas administrativas	Es el grado de acuerdo del personal con los lineamientos y normas institucionales que regulan la relación laboral y están asociadas directamente con el trabajador. Si estas directivas y normas facilitan el trabajo del personal, redundará en la satisfacción laboral de los empleados.	7, 14, 15, 21, 30	Encuesta Cuestionario
		Relaciones sociales	Refleja que tan grata les resultan a los trabajadores las interacciones sociales cotidianas con quienes comparten actividades laborales. Las relaciones interpersonales fundamentales, para el acceso a la información para los procesos productivos y administrativos, además los trabajadores, son ante todo seres humanos sociales y necesitan del contacto con otras personas con quienes tendrán espacios de socialización y de colaboración laboral.	3, 8, 22	Encuesta Cuestionario
		Desarrollo personal	Es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización. El trabajo debe ser una fuente de aprendizaje, desarrollo y sentimientos de cumplir metas.	4, 9, 16, 23, 27, 31	Encuesta Cuestionario
		Desempeño de tareas	Desempeño de tareas. Es la valoración con la que el trabajador asocia sus tareas cotidianas en la entidad en que labora; el modo en que hace su trabajo y el disfrute que le proporciona ejecutar las funciones propias de su puesto de trabajo.	5, 10, 17, 24, 28, 32	Encuesta Cuestionario
		Relación con la autoridad	Relación con la autoridad. Es la expresión de cuán satisfecho se siente el personal respecto a los niveles directivos y de autoridad, sobre todo, con el jefe directo; dicha expresión se forma durante en las interacciones mantenidas con dichos niveles al desempeñar su trabajo.	6, 11, 18, 25, 33	Encuesta Cuestionario
Síndrome de Burnout	Forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal	Agotamiento	Representa el componente individual básico del burnout, se refiere a sentimientos de estar sobre exigido y vacío de recursos emocionales y físicos. Los trabajadores se sienten debilitados y agotados, sin fuente de reposición, carecen de energía para enfrentar otro día u otro problema. Las fuentes principales de este agotamiento son la sobrecarga laboral y el conflicto personal en el trabajo.	1,2,3,4,6	Encuesta Cuestionario
		Cinismo	Expresa el componente del contexto interpersonal; se refiere a respuestas negativas, insensibles, o apáticas frente a diversos aspectos del trabajo. Se desarrolla en respuesta al exceso de agotamiento, como amortiguador emocional de preocupación. El trabajo intenso, reducirá el tiempo dedicado a ello, empezando a apartarse; el riesgo es que este desapego puede derivar en la pérdida de idealismo y deshumanización. Además, va desarrollando reacciones negativas hacia la gente y el trabajo, el desempeño puede reducirse en tiempo y calidad.	8, 9, 13, 14, 15	Encuesta Cuestionario
		Eficacia profesional	Es el factor de autoevaluación; se refiere a los sentimientos de competencia o de incompetencia, carencia de logros y productividad en el trabajo. Este sentido disminuido de autoeficacia es exacerbado por la carencia de recursos de trabajo, falta de apoyo social y de oportunidades para desarrollarse, además pueden sentir que erraron al elegir su carrera y llegan a tener una consideración negativa de ellos mismos	5, 7, 10, 11, 12, 16	Encuesta Cuestionario

Fuente: Elaboración propia (2025)

**Tabla 2.** Cuestionario aplicado a los encuestados

Variable / Ítem	Opciones de respuesta
<b>1. Variables sociodemográficas</b>	
1.1. Género	Masculino / Femenino
1.2. Edad	Entre 21 y 30 años / Entre 31 y 40 años / Entre 41 y más años
1.3. Estado civil	Soltero/a / Casado/a / Divorciado/a / Otros
1.4. Nivel máximo de estudios	Licenciatura / Maestría / Doctorado / Otros
1.5. Condición laboral	Contratado/a / Nombrado/a / Otros
1.6. Antigüedad en la institución	1 a 5 años / 6 a 10 años / Más de 10 años
<b>2. Variable: Satisfacción laboral</b>	
2.1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	Escala Likert de 4 puntos: Totalmente en desacuerdo – En desacuerdo – De acuerdo – Totalmente de acuerdo
2.2. Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo.	
2.3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	
2.4. Siento que el trabajo que hago está acorde para mi manera de ser.	
2.5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	
2.6. Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).	
2.7. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.	
2.8. Me agrada trabajar con mis compañeros.	
2.9. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	
2.10. Me siento realmente útil con la labor que realizo.	
2.11. Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	
2.12. El ambiente donde trabajo es confortable.	
2.13. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	
2.14. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	
2.15. Me disgusta mi horario.	
2.16. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	
2.17. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	
2.18. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	
2.19. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	
2.20. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	
2.21. El horario de trabajo me resulta incómodo.	
2.22. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	
2.23. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	
2.24. Mi trabajo me aburre.	
2.25. La relación que tengo con mis superiores es cordial.	
2.26. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	
2.27. Mi trabajo me hace sentir realizado(a).	
2.28. Me gusta el trabajo que realizo.	
2.29. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	
2.30. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	
2.31. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).	
2.32. Me siento complacido con la actividad que realizo.	
2.33. Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	

3. Variable: Síndrome de Burnout	
3.1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.	Escala de frecuencia: Ninguna vez – Pocas veces al año – Una vez al mes o menos – Pocas veces al mes – Una vez por semana – Todos los días
3.2. Me siento exhausto al final de la jornada.	
3.3. Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo.	
3.4. Trabajar todo el día realmente es estresante para mí.	
3.5. Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo.	
3.6. Me siento agotado por mi trabajo.	
3.7. Siento que estoy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización.	
3.8. Desde que comencé el empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo.	
3.9. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.	
3.10. En mi opinión, soy muy bueno haciendo mi trabajo.	
3.11. Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo.	
3.12. He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo.	
3.13. Sólo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten.	
3.14. Me he vuelto más indiferente acerca de si mi trabajo tiene algún valor.	
3.15. Dudo sobre el valor de mi trabajo.	
3.16. En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas.	

Fuente: Elaboración propia (2025)

## Resultados

El análisis de frecuencias sociodemográficas muestra que el 53,3% de los encuestados son mujeres y el 46,7% hombres. La mayoría (73,3%) tiene entre 21 y 30 años, y el mismo porcentaje se identifica como soltero/a. En cuanto al nivel educativo, el 45,3% posee licenciatura, el 12% maestría y el 6,7% doctorado. Respecto a la condición laboral, el 50,7% está nombrado y el 49,3% contratado. Finalmente, el 81,3% tiene menos de 5 años de antigüedad en la institución.

### Presentación de resultados de la variable Satisfacción Laboral

El análisis de las frecuencias de la variable Satisfacción Laboral (n=75) revela una alta satisfacción en dimensiones relacionadas con el Desempeño de Tareas, el Desarrollo Personal y las Relaciones Sociales y con la Autoridad, mientras que las principales áreas de insatisfacción se concentran en Beneficios Laborales y/o Remunerativos y Políticas Administrativas. Los resultados más significativos indican que la satisfacción con la labor realizada es casi plena: un 100% de los encuestados se siente útil y considera importante su trabajo (Ítems 2.10 y 2.17), y un 100% también se siente bien consigo mismo al realizarlo (Ítem 2.31: 92,0% “De acuerdo”). Asimismo, la relación con los superiores es altamente positiva, con un 84,0% que percibe a sus jefes como comprensivos y con decisiones acertadas (Ítems 2.6 y 2,33). Sin embargo, el principal punto de quiebre en la satisfacción es la compensación y el reconocimiento: un contundente 70,7% percibe que su sueldo es muy bajo en relación con la labor que desempeña (Ítem 2.2), y el 60,0% (el porcentaje más alto de insatisfacción) señala que no se les reconoce el esfuerzo al trabajar horas extras (Ítem 2.30). Finalmente, en las Condiciones Físicas, aunque la mayoría considera que el ambiente es confortable, casi la mitad (48,0%) está en desacuerdo con que existen las comodidades suficientes para un buen desempeño (Ítem 2.29), lo que también representa un área de mejora significativa (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Distribución de frecuencias de los ítems correspondientes a la variable Satisfacción Laboral (n=75)

Ítem	1 (F/%)	2(F/%)	3(F/%)	4(F/%)	Media
Variable: Satisfacción laboral					
Dimensión: Condiciones físicas y/o materiales					2,76
2.1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	21 (28,0)	3 (4,0)	34 (45,3)	17 (22,7)	2,63

2.12.	El ambiente donde trabajo es confortable.	4 (5,3)	0 (0,0)	50 (66,7)	21 (28,0)	3,17
2.19.	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	4 (5,3)	36 (48,0)	25 (33,3)	10 (13,3)	2,54
2.26.	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	4 (5,3)	11 (14,7)	50 (66,7)	10 (13,3)	2,88
2.29.	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	3 (4,0)	33 (44,0)	32 (42,7)	7 (9,3)	2,57
Dimensión: Beneficios laborales y/o remunerativos						2,48
2.2.	Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo.	5 (6,7)	17 (22,7)	39 (52,0)	14 (18,7)	2,17
2.13.	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	4 (5,3)	25 (33,3)	43 (57,3)	3 (4,0)	2,6
2.20.	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	3 (4,0)	19 (25,3)	0 (0,0)	53 (70,7)	2,67
Dimensión: Políticas administrativas						2,8
2.7.	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.	25 (33,3)	36 (48,0)	5 (6,7)	9 (12,0)	3,03
2.14.	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	9 (12,0)	43 (57,3)	20 (26,7)	3 (4,0)	2,77
2.15.	Me disgusta mi horario.	10 (13,3)	62 (82,7)	3 (4,0)	0 (0,0)	3,09
2.21.	El horario de trabajo me resulta incómodo.	11 (14,7)	49 (65,3)	15 (20,0)	0 (0,0)	2,95
2.30.	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	0 (0,0)	30 (40,0)	28 (37,3)	17 (22,7)	2,17
Dimensión: Relaciones sociales						2,72
2.3.	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	4 (5,3)	7 (22,7)	50 (66,7)	4 (5,3)	2,72
2.8.	Me agrada trabajar con mis compañeros.	0 (0,0)	17 (22,7)	42 (56,0)	16 (21,3)	2,98
2.22.	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	10 (13,3)	16 (21,3)	42 (56,0)	7 (9,3)	2,58
Dimensión: Desarrollo personal						2,88
2.4.	Siento que el trabajo que hago está acorde para mi manera de ser.	0 (0,0)	30 (40,0)	45 (60,0)	0 (0,0)	2,6
2.9.	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	3 (4,0)	5 (6,7)	45 (60,0)	22 (29,3)	3,14
2.16.	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	4 (5,3)	23 (30,7)	42 (56,0)	6 (8,0)	2,67
2.23.	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	0 (0,0)	11 (14,7)	58 (77,3)	6 (8,0)	2,97
2.27.	Mi trabajo me hace sentir realizado/a.	0 (0,0)	14 (18,7)	58 (77,3)	3 (4,0)	2,85
2.31.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).	0 (0,0)	0 (0,0)	69 (92,0)	6 (8,0)	3,08
Dimensión: Desempeño de tareas						3,05
2.5.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	0 (0,0)	5 (6,7)	20 (26,7)	50 (66,7)	3,6
2.10.	Me siento realmente útil con la labor que realizo.	0 (0,0)	0 (0,0)	49 (65,3)	26 (34,7)	3,35
2.17.	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	24 (32,0)	51 (68,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	3,32
2.24.	Mi trabajo me aburre.	17 (22,7)	58 (77,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	3,23
2.28.	Me gusta el trabajo que realizo.	0 (0,0)	11 (14,7)	58 (77,3)	6 (8,0)	2,93
2.32.	Me siento complacido con la actividad que realizo.	0 (0,0)	0 (0,0)	72 (96,0)	3 (4,0)	3,04
Dimensión: Relación con la autoridad						3,09
2.6.	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).	0 (0,0)	12 (16,0)	58 (77,3)	5 (6,7)	3,23
2.11.	Mi(s) jefe(s) se interesa(n) realmente por mi bienestar.	4 (5,3)	4 (5,3)	45 (60,0)	22 (29,3)	3,08
2.18.	La confianza en mi(s) jefe(s) es escasa.	10 (13,3)	47 (62,7)	11 (14,7)	7 (9,3)	3,16

2.25. Mi(s) jefe(s) es (son) imparcial(es).	3 (4,0)	5 (6,7)	45 (60,0)	22 (29,3)	3,09
2.33. Las decisiones de mi(s) jefe(s) son acertadas.	0 (0,0)	12 (16,0)	58 (77,3)	5 (6,7)	2,88
Referencia: 1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=De acuerdo y 4=Totalmente de acuerdo					

Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo con el análisis descriptivo de las medias de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral, se puede apreciar las medias estadísticas de las dimensiones: Relación con la Autoridad ( $\bar{x}=3,09$ ;  $\sigma= 0,56$ ), Desempeño de Tareas ( $\bar{x}=3,05$ ;  $\sigma= 0,44$ ), Desarrollo Personal ( $\bar{x}=2,88$ ;  $\sigma= 0,52$ ), Políticas Administrativas ( $\bar{x}=2,8$ ;  $\sigma= 0,68$ ), Relaciones Sociales ( $\bar{x}=2,76$ ;  $\sigma= 0,72$ ), y Condiciones Físicas y/o Materiales ( $\bar{x}=2,76$ ;  $\sigma= 0,80$ ) presentan un nivel de Satisfacción Laboral Favorable de acuerdo al Baremo establecido. Por otro lado, la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos ( $\bar{x}=2,48$ ;  $\sigma= 0,67$ ) presenta una media que la ubica dentro de un Nivel Desfavorable de Satisfacción Laboral, pero atendiendo la desviación típica que presenta se puede resaltar que existe una tendencia hacia el nivel favorable. Dada la media y la desviación típica de las dimensiones Relación con la Autoridad y Desempeño de las Tareas puede decirse que las mismas tienen una tendencia importante hacia el nivel Muy Favorable de Satisfacción Laboral (ver tabla 4).

Se establece un baremo de 4 valores para deducir los niveles de Satisfacción Laboral de los miembros del Área Comercial del BNF de la siguiente manera:

1 a 1,75	Satisfacción Laboral muy desfavorable.
1,76 a 2,51	Satisfacción Laboral desfavorable.
2,52 a 3,27	Satisfacción Laboral favorable.
3,28 a 4	Satisfacción Laboral muy favorable.

**Tabla 4.** Distribución de medias para las siete Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Dimensión de la variable SL	Media ( $\bar{x}$ )	Desv. Típica ( $\sigma$ )
Condiciones Físicas y/o Materiales	2,76	0,80
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	2,48	0,67
Políticas Administrativas	2,8	0,68
Relaciones Sociales	2,76	0,72
Desarrollo Personal	2,88	0,52
Desempeño de Tareas	3,05	0,44
Relación con la Autoridad	3,09	0,56
Relación con la Autoridad	2,83	

Fuente: Elaboración propia (2025)

## Presentación de resultados de la variable Síndrome de Burnout

El análisis del Síndrome de Burnout en el área comercial del BNF revela un nivel general medio ( $\bar{x}=2,68$ ), resultado de la interacción de sus tres dimensiones. La dimensión que presenta el mayor riesgo es el Agotamiento ( $\bar{x}=3,98$ ), la cual se ubica en un nivel medio con una clara tendencia al nivel alto, impulsada principalmente por el ítem “Me siento exhausto al final de la jornada” ( $\bar{x}=4,92$ ), que se posiciona en un Nivel Alto de burnout, con más del 64% del personal experimentando esta fatiga por lo menos una vez por semana. Esta situación se agrava con el Cinismo ( $\bar{x}=2,93$ ), que también se encuentra en un nivel medio, destacándose críticamente el ítem “Solo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten” ( $\bar{x}=5,67$ ), el cual es la media más alta del cuestionario y refleja una conducta de aislamiento extrema donde el 82,7% de los encuestados la experimenta todos los días. Es crucial notar que este cinismo se manifiesta en el desapego social y no en la desvalorización del trabajo, ya que la Eficacia Profesional ( $\bar{x}=1,15$ ) se mantiene en un Nivel Bajo de burnout, indicando que el personal conserva una fuerte creencia en su competencia y capacidad de logro (96% se considera muy bueno y capaz), actuando este factor como un amortiguador clave frente al elevado agotamiento y el deseo de aislamiento (ver tabla 5).

**Tabla 5.** Distribución de frecuencias de los ítems correspondientes a la variable Síndrome de Burnout (n=75)

Ítem	1	2	3	4	5	6	Media
Dimensión: Agotamiento							
3.1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.	3 (4,0)	18 (24,0)	3 (4,0)	34 (45,3)	10 (13,3)	7 (9,3)	3,68
3.2. Me siento exhausto al final de la jornada.	0 (0,0)	0 (0,0)	5 (6,7)	22 (29,3)	22 (29,3)	26 (34,7)	4,92
3.3. Me siento fatigado al levantarme por la mañana...	6 (8,0)	0 (0,0)	19 (25,3)	25 (33,3)	0 (0,0)	25 (33,3)	4,17
3.4. Trabajar todo el día realmente es estresante para mí.	19 (25,3)	3 (4,0)	12 (16,0)	16 (21,3)	21 (28,0)	4 (5,3)	3,39
3.6. Me siento agotado por mi trabajo.	7 (9,3)	24 (32,0)	0 (0,0)	19 (25,3)	0 (0,0)	25 (33,3)	3,75
Dimensión: Cinismo							
3.8. Desde que comencé el empleo he ido perdiendo el interés...	32 (42,7)	20 (26,6)	5 (6,7)	3 (4,0)	11 (14,7)	4 (5,3)	2,37
3.9. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.	26 (34,7)	10 (13,3)	18 (24,0)	6 (8,0)	11 (14,7)	4 (5,3)	2,71
3.13. Solo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten.	0 (0,0)	3 (4,0)	0 (0,0)	3 (4,0)	7 (9,3)	62 (82,7)	5,67
3.14. Me he vuelto más indiferente acerca de si mi trabajo tiene algún valor.	41 (54,7)	8 (10,6)	5 (6,7)	6 (8,0)	11 (14,7)	4 (5,3)	2,33
3.15. Dudo sobre el valor de mi trabajo.	57 (76,0)	3 (4,0)	3 (6,7)	6 (8,0)	0 (0,0)	4 (5,3)	1,6
Dimensión: Eficacia Profesional							
3.5. Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen...	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (4,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	72 (96,0)	1,12
3.7. Siento que estoy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización.	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (4,0)	5 (6,7)	67 (89,3)	1,15
3.10. En mi opinión, soy muy bueno en mi trabajo.	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (4,0)	0 (0,0)	72 (96,0)	1,08
3.11. Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo.	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (4,0)	5 (6,7)	67 (89,3)	1,15
3.12. He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo.	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (4,0)	16 (21,3)	56 (74,7)	1,29
3.16. En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas.	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (4,0)	0 (0,0)	72 (96,0)	1,08
Referencia: 1=Ninguna vez, 2=Pocas veces al año, 3=Una vez al mes o menos, 4=Pocas veces al mes, 5=Una vez por semana, 6=Todos los días							

Fuente: Elaboración propia (2025)

Se establece un baremo de 3 valores para deducir los niveles de Síndrome de Burnout de los miembros del Área Comercial del BNF de la siguiente manera:

1 a 2,67	Nivel bajo de Síndrome de Burnout.
2,68 a 4,35	Nivel medio de Síndrome de Burnout.
4,36 a 6,03	Nivel alto de Síndrome de Burnout.

El análisis descriptivo de las medias de las dimensiones del Síndrome de Burnout revela que la variable general se sitúa en un nivel medio ( $\bar{x}=2,68$ ), justo en el umbral que separa el nivel bajo del medio, de acuerdo con el baremo establecido (Medio: 2,68–4,35). Este nivel de riesgo está fuertemente influenciado por las dimensiones de Agotamiento ( $\bar{x}=3,98$ ;  $\sigma=1,46$ ) y Cinismo ( $\bar{x}=2,93$ ;  $\sigma=1,46$ ), ambas ubicadas en el nivel medio del síndrome. Específicamente, la dimensión Agotamiento es la que presenta la media más alta, acercándose al nivel alto y sugiriendo que los empleados experimentan sentimientos intensos de sobre exigencia y vaciamiento de recursos emocionales. Por otro lado, la dimensión de Eficacia Profesional se encuentra en un nivel bajo de burnout ( $\bar{x}=1,15$ ;  $\sigma=0,44$ ), lo que indica que, a pesar del cansancio y el cinismo moderado, los trabajadores conservan una fuerte percepción de su competencia, logros y productividad, actuando esta dimensión como un factor protector que evita que el síndrome general alcance un nivel más severo (ver tabla 6).

**Tabla 6.** Distribución de medias de las dimensiones de la Variable Síndrome de Burnout

Dimensión	Media	Desv. Típica ( $\sigma$ )
Agotamiento	3,98	1,46
Cinismo	2,93	1,46
Eficacia profesional	1,15	0,44
Síndrome de Burnout	2,68	

Fuente: Elaboración propia (2025)

## Conclusión

Esta investigación aporta informaciones importantes que reflejan la Satisfacción Laboral y el Síndrome de Burnout en los miembros del Área Comercial del Banco Nacional de Fomento. De acuerdo con el análisis descriptivo de las medias de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral, las dimensiones Relación con la Autoridad ( $\bar{x}=3,09$ ;  $\sigma= 0,56$ ), Desempeño de Tareas ( $\bar{x}=3,05$ ;  $\sigma= 0,44$ ), Desarrollo Personal ( $\bar{x}=2,88$ ;  $\sigma= 0,52$ ), Políticas Administrativas ( $\bar{x}=2,8$ ;  $\sigma= 0,68$ ), Relaciones Sociales ( $\bar{x}=2,76$ ;  $\sigma= 0,72$ ) y Condiciones Físicas y/o Materiales ( $\bar{x}=2,76$ ;  $\sigma= 0,80$ ) presentan un nivel de Satisfacción Laboral Favorable, mientras que la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos ( $\bar{x}=2,48$ ;  $\sigma= 0,67$ ) presenta un Nivel Desfavorable. La media y desviación típica de las dimensiones Relación con la Autoridad y Desempeño de las Tareas evidencian una tendencia hacia el nivel Muy Favorable. Se destaca la importancia de mejorar las comodidades para el desempeño, los beneficios laborales, el salario y la redistribución de tareas, debido a percepciones de explotación y déficit económico.

En cuanto al Síndrome de Burnout, se concluye que existe un nivel medio ( $\bar{x}=2,68$ ), siendo la dimensión Agotamiento la más elevada ( $\bar{x}=3,98$ ), seguida por Cinismo ( $\bar{x}=2,93$ ) y Eficacia Profesional ( $\bar{x}=1,15$ ). El 96% de los miembros se considera capaz de resolver eficazmente los problemas todos los días, el 89,3% contribuye eficazmente a la organización y el 89,3% se siente realizado al realizar su trabajo.

La relación entre Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout es muy fuerte ( $\rho=-0,622$ ;  $p<0,01$ ), indicando que mayor Satisfacción Laboral reduce el Burnout. Todas las dimensiones de Satisfacción Laboral se correlacionan significativamente con todas las dimensiones del Burnout, destacando Relaciones Sociales ( $\rho=-0,691$ ) y Desarrollo Personal ( $\rho=-0,617$ ) como influencias fuertes, y Beneficios Laborales ( $\rho=-0,397$ ) y Condición Física ( $\rho=-0,352$ ) como influencias moderadas.

Respecto a las variables sociodemográficas, sólo Edad y Antigüedad muestran correlaciones significativas con Satisfacción Laboral ( $r=-0,540$  y  $r=-0,420$ ;  $p<0,01$ ) y sólo Edad con Síndrome de Burnout ( $r=0,320$ ;  $p<0,01$ ).

Los resultados permiten identificar fortalezas y debilidades en la Satisfacción Laboral, resaltando la importancia de la función directiva y la implementación de estrategias que conduzcan a un ambiente de trabajo de alta calidad. La investigación evidencia niveles diferenciados de agotamiento emocional, despersonalización y reducción del logro personal, así como factores organizacionales y normativos que inciden en el Burnout. Se constató la ausencia de reconocimiento normativo del Burnout como riesgo psicosocial, constituyendo una debilidad institucional que requiere intervención. La comprobación positiva de la hipótesis se evidenció mediante correlaciones significativas y triangulación con datos cualitativos, confirmando que la falta de políticas claras sobre salud mental laboral limita la prevención del Burnout.

Finalmente, el aporte principal de esta tesis radica en la propuesta de un modelo normativo y operativo para el abordaje del Burnout en la función pública paraguaya, sustentado en evidencia empírica, análisis legal y buenas prácticas internacionales, constituyendo un instrumento aplicable y adaptable para guiar reformas legislativas y políticas públicas en salud laboral, contribuyendo al conocimiento científico y a la mejora del sistema.

**Declaración de los autores:** Todos los autores aprueban el contenido del manuscrito y consienten su publicación.

**Declaración de conflicto de interés:** Los autores declaran que no existen conflictos de interés.

**Financiamiento:** Este trabajo no recibió financiación externa.

**Contribución de los autores:**

- Conceptualización del estudio
- Revisión bibliográfica
- Diseño metodológico
- Curación de datos
- Análisis de datos
- Redacción del manuscrito (borrador)
- Redacción del manuscrito (versión final)

## Referencias

Alonso, E., & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Umbral SA.

Arana, M. (2002). *Motivación y Productividad*. <http://www.sht.com.ar>

Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15(2), 261–268. [https://www.um.es/analesps/v15/v15\\_2pdf/12v98\\_05Llag2.PDF](https://www.um.es/analesps/v15/v15_2pdf/12v98_05Llag2.PDF)

Jiménez, A., Jara, M. J., & Miranda, E. (2012). Burnout, apoyo social y satisfacción laboral en docentes. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 16(1), 125–134. <https://doi.org/10.1590/S1413-85572012000100013>

Llanos, G. (2015). *Factores de riesgos psicosocial y su incidencia en la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa "UMCO S.A."* [Tesis de Grado, Universidad Central del Ecuador]. <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/40d4ccc0-128e-44ac-8748-0e72ca5ef92c/content>

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 79–86. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Martínez, A. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, 112, 42–80. <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752962004.pdf>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout at work: A psychological perspective*. Psychology Press.

Meliá, J. L. M., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en los contextos organizacionales. El cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2883868>

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27–34. <https://repositorio.urp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/23958843-cd0a-449d-a9f7-1c71c7c43a18/content>

Sánchez, R., & Cortés, C. (2014). Supervisores de enfermería en el Servicio de Salud de Castilla La Mancha: Burnout y satisfacción laboral. *Metas de Enfermería*, 17(5). <https://ibecs.isciii.es/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IisScript=iah/iah.xis&src=google&base=IBECS&lang=e&nextAction=lnk&exprSearch=124703&indexSearch=ID>

Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., & Farley, G. K. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal Of Personality Assessment*, 52(1), 30-41. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5201\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5201_2)