

**Relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral en una entidad privada de la ciudad de La Paz**

**Relationship between Organizational commitment, burnout and job satisfaction in a private entity in La Paz city**

Stephaniee Sanjinez<sup>1</sup>

**Instituto de Investigaciones en Ciencias Humanas y de la Educación,  
Universidad La Salle, Bolivia**  
stephsanjinezasbun@gmail.com

---

**Artículo Recibido:** 22-03-2023

**Artículo Aceptado:** 10-08-2023

---

**Resumen**

**E**l presente artículo tiene como objetivo establecer la relación entre *compromiso organizacional*, *burnout* y la satisfacción laboral en empleados de una entidad privada en La Paz, Bolivia. Mostrando más información sobre cuán involucrada se siente una persona dentro del ámbito laboral, y también encontrar el nivel de *burnout* en el personal, por ello conocer el grado de satisfacción laboral que tienen los trabajadores. La investigación es de tipo descriptivo correlacional ya que pretende establecer la relación medible entre dos o más variables, corresponde al método de encuesta y de corte transversal. Para recolectar datos se utilizaron tres cuestionarios, uno sobre compromiso organizacional, otro sobre el síndrome del quemado y por último una escala de satisfacción en el trabajo, los cuales fueron aplicados a 113 participantes. Los resultados evidenciaron que existe relación entre *compromiso organizacional* y satisfacción laboral, las personas que están involucradas en su trabajo presentan mayor satisfacción laboral. Así mismo, se encontró una relación entre burnout y la satisfacción laboral, es decir que las personas que presentan *burnout* mostraron actitudes y sentimientos negativos hacia los compañeros de trabajo, se sienten emocionalmente agotados por lo que presentarían baja satisfacción laboral.

---

<sup>1</sup> Stephanie A. Sanjinez Asbún, Máster en RRHH y Gestión del conocimiento, Psicóloga de profesión con más de 10 años de experiencia probada en el área de Recursos Humanos y gestión de personal .  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-2466-9577>

**Palabras claves**

Compromiso, Síndrome del quemado, rendimiento laboral, Indicadores de satisfacción laboral, relacionamiento de indicadores de desempeño.

*Abstract*

**T**his article aims to establish the relationship between organizational commitment, burnout and job satisfaction in employees of a private entity in La Paz, Bolivia. Showing more information about how involved a person feels in the workplace, and also finding the level of burnout in the staff, therefore knowing the degree of job satisfaction that workers have. The research is of a descriptive correlational type since it aims to establish the measurable relationship between two or more variables, it corresponds to the survey and cross-sectional method. To collect data, three questionnaires were used, one on organizational commitment, another on the burnout syndrome, and finally a job satisfaction scale, which were applied to 113 participants. The results showed that there is a relationship between organizational commitment and job satisfaction, people who are involved in their work have higher job satisfaction. Likewise, a relationship was found between burnout and job satisfaction, that is, people with burnout showed negative attitudes and feelings towards co-workers, they feel emotionally exhausted, so they present low job satisfaction.

**Keywords**

Commitment, burnout syndrome, work performance, indicators of job satisfaction, relationship of performance indicators.

**Introducción**

**E**n las últimas décadas se han venido forjando cambios importantes en la cultura ágil que se vive día tras día, algunos ejemplos de estos cambios son las economías abiertas y competitivas, el acelerado crecimiento económico reflejado en los mercados en general, la modernización y el desarrollo tecnológico, estos cambios se ven reflejados en las organizaciones las cuales han debido considerar en sus prácticas de gestión, y en específico, en la gestión de recursos humanos. Naturalmente, estos cambios que se han experimentado, han afectado las prácticas de gestión de personas en las organizaciones, generándoles nuevos desafíos. En este aspecto, muchas son las organizaciones que manifiestan tener

dificultades para retener a sus talentos (Martin, 2012).

Es por lo que las organizaciones deben desplegar grandes esfuerzos por atraer a profesionales que les permitan agregar valor a su negocio y también, idear estrategias para desarrollarlos para así evitar fenómenos como la insatisfacción laboral y la rotación de personas, entre otros (Frias, 2014).

De este modo, se puede iniciar planteando el concepto de bienestar psicológico, para Diener (2008) existen tres características que definen el bienestar psicológico: subjetividad, presencia de indicadores positivos y no ausencia de factores negativos, y una valoración global de la vida.

Dado que, se genera un capital psicológico, que se caracteriza por: (1) tener confianza en la capacidad para realizar con éxito determinadas tareas difíciles; (2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro; (3) confianza en que ocurrirá o se logrará aquello que se desea (esperanza); y (4) ser capaz, cuando el trabajador se ve acosado por los problemas y adversidades, de mantenerse y recuperarse (resiliencia) para lograr el éxito (Luthans, et al. 2007).

En general, el *burnout* puede considerarse como una respuesta al estrés cuando las estrategias funcionales de afrontamiento (esfuerzos cognitivos y conductuales) fallan para manejar las demandas específicas externas y/o internas, evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos que se poseen (Gilbert, et al. 2005). En resumen, el *burnout* es una respuesta al estrés laboral crónico, caracterizado por actitudes y sentimientos negativos hacia los compañeros del trabajo y combinada con la experiencia de sentirse emocionalmente agotado.

Todos los conceptos mencionados anteriormente se ven relacionados con uno muy importante el de satisfacción laboral, el cual Hegney, Plank y Parker (2006), señalan que la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. Dentro del ámbito laboral, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como

los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. De este modo, de acuerdo a los cambios en nuestra sociedad, las diferentes capacidades de las personas, el tipo de personalidad, educación, etc. y a los nuevos conceptos mencionados, se pudo observar que si bien hay muchas investigaciones dentro del tema, en Bolivia aún no se abordaron de total manera. La presente investigación pretende indagar de qué manera los conceptos de *compromiso organizacional*, satisfacción laboral y burnout están relacionados entre sí en una entidad privada, ya tomando en cuenta que no todos los empleados cuentan con los mismos beneficios.

¿Será que hay una relación entre *compromiso organizacional* y satisfacción laboral? ¿Será que a mayor compromiso organizacional hay un nivel más bajo de *burnout*? ¿Si hay un nivel bajo de burnout, el nivel de satisfacción laboral aumenta? ¿Será que la entidad privada toma en cuenta el bienestar psicológico de sus empleados?

### **Referentes conceptuales**

#### **Psicología Organizacional Positiva (POP)**

Recientemente, se ha desplegado una rama dentro de esta teoría que estudia las organizaciones, denominada Psicología Organizacional Positiva (POP), la misma es definida por Nelson y Cooper (2007) como el “estudio y aplicación de las capacidades psicológicas y las fortalezas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento” (p.59). Los constructos psicológicos positivos que, hasta el momento, cumplen con los criterios de inclusión en el área de la POP son: Identificación con la empresa, justicia organizacional, comportamiento de ciudadanía organizacional, confianza en la empresa, compromiso organizacional, satisfacción laboral y capital psicológico.

Para finalizar la disertación sobre la definición, Ryff y Keyes (1995) quienes expresan que el bienestar psicológico se presenta como un constructo multidimensional, puesto que es un concepto complejo que ha sido empleado de un modo impreciso en relación con otros como el de calidad de vida. Asimismo, consideran que se le puede medir a través de algunos de sus componentes –afectos y cognición–, los cuales tienen que ser examinados en diferentes contextos tales como la familia y el trabajo. Los componentes del capital psicológico positivo son:

- Autoeficacia: Es definida como la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados resultados o logros (Bandura, 1997).
- Optimismo: Los empleados optimistas son trabajadores persistentes, que esperan que les sucedan cosas buenas, no dudan ni vacilan ante condiciones adversas, y esperan obtener buenos resultados, aunque las cosas se pongan difíciles (Carver y Scheier, 2002).
- Resiliencia: Es la capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad.
- *Compromiso organizacional* o vinculación psicológica con el trabajo: Se trata de un estado afectivo positivo de plenitud que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2002).
- Esperanza: Definida como un estado motivacional positivo que genera en los empleados un intento por lograr la consecución de objetivos por medio de un sentido de agencia personal que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para ello (Snyder, et al, 2000).

### **Definición de *Compromiso organizacional***

El *compromiso organizacional* fue descrito por primera vez por Kahn (1990, p.694) como: “El aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el *compromiso organizacional* las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles” (p. 694). El *compromiso organizacional* o

vinculación psicológica con el trabajo surge como un constructo positivo totalmente antagónico al de *burnout* (Salanova y Schaufeli, 2004).

Para Salanova y Schaufeli (2009) los tres componentes del compromiso organizacional son:

- La dedicación es el componente emocional del compromiso organizacional.
- La absorción es el componente cognitivo del compromiso organizacional.
- Factores psicológicos. Hacemos referencia a las conductas favorables en el trabajo. Son elementos propios del compromiso organizacional que se muestran durante la realización del trabajo. Caballero, (2006) y Salanova y Schaufeli (2009) mencionan: el vigor, la dedicación y la absorción, ya definidos en el apartado anterior.

***Compromiso organizacional en el trabajo:*** Hoy en día, no disponemos de un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, reducciones o errores. Sabemos que el *compromiso organizacional* no es sinónimo de otros conceptos que sí tienen su homónimo en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (*Workinvolvement*), el compromiso organizacional (*Organizational commitment*), la dedicación al trabajo (*Workdedication*), el enganche (*Workattachment*) o la adicción al trabajo (*Workaholism*) (Salanova y Llorens, 2008).

***Burnout o síndrome de estar quemado:*** Dentro de este contexto, el síndrome de quemarse en el trabajo (SQT) o *burnout* aparece como uno de los principales factores de riesgo, dada su importancia para la salud y el bienestar psicológico en el trabajo. Tendría, por tanto, tres componentes o dimensiones: 1) agotamiento emocional (fatiga producida por los excesivos esfuerzos psicológicos), 2) cinismo (indiferencia y actitudes distantes respecto a los objetivos o utilidad del trabajo y habilidades). Por último 3) eficacia profesional como la tendencia a evaluar el propio trabajo, evaluar sus propias habilidades y si de alguna manera está contribuyendo con su trabajo, es decir, el sentirse útil dentro de la empresa.

**Satisfacción Laboral:** Satisfacción laboral es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto y las variables que se forman parte de ella. Hegney, et al (2006), por ejemplo, señalan que la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones.

Variable del *Burnout*: Conjunto de signos y síntomas psicológicos, fisiológicos y conductuales que refiere presentar el personal de una entidad privada como producto de su trabajo y que van a ser evaluados a través de tres dimensiones: Agotamiento es fatiga producida por los excesivos esfuerzos psicológicos; Cinismo es la indiferencia y actitudes distantes respecto a los objetivos o utilidad del trabajo; y Eficacia Profesional es la tendencia a evaluar el propio trabajo, evaluar sus propias habilidades y si de alguna manera está contribuyendo con su trabajo, es decir, el sentirse útil dentro de la empresa. (Barradas, M., Gutiérrez, et al., 2018).

Variable de Satisfacción Laboral: El grado de satisfacción que experimenta el individuo con diversos aspectos relevantes de la vida laboral que puede ser intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan; y extrínseca está relacionada con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. (Spector, P., 2002)

## Métodos y materiales

**Instrumento:** Para esta investigación se utilizó tres instrumentos, primero se abordó el análisis del compromiso organizacional en el trabajo a partir del *Utrecht Work Compromiso organizacional* (UWES, (Schaufeli y Bakker, 2004) en su versión reducida en español. Esta escala tiene tres dimensiones relativas al vigor, dedicación y absorción, cada una de ellas con tres ítems que se evalúan a partir de una escala tipo Likert donde 0 equivale a nunca y 6 a siempre. Las puntuaciones altas indican altos niveles de compromiso en el lugar de trabajo. El coeficiente Alpha de Cronbach para la escala

fue de .94. Finalmente para poder medir el *Burnout* en los participantes se utilizó la versión española de Maslach – *Burnout* Inventory – General Survey MBI-GS (Schaufeli, 1996), el cuestionario consta de 16 ítems los cuales se distribuyen en tres subescalas denominadas Eficacia profesional (6 ítems), Agotamiento (5 ítems) y Cinismo (5 ítems). Los participantes valoran cada ítem del cuestionario con una escala tipo Likert en la que indican la frecuencia con la que han experimentado la situación descrita en el ítem. Esta escala de frecuencia tiene siete grados que van de 0 (“Nunca”) a 6 (“Todos los días”). Bajas puntuaciones en eficacia profesional y altas puntuaciones en agotamiento y en cinismo suponen percibirse “más quemado por el trabajo”. Los valores de fiabilidad de las escalas según alfa de Cronbach fueron 0.85 para Eficacia profesional, 0.83 para Agotamiento y 0.74 para Cinismo se utilizó la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall (1979), que fue adaptada al español por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995). El instrumento consta de 15 ítems distribuidos en dos dimensiones de satisfacción laboral: factores intrínsecos (compuesta por los ítems pares: 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14) y factores extrínsecos (compuesta por los ítems impares: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15). Cuenta además con siete niveles de respuesta en una escala de Likert que abarca las siguientes afirmaciones: muy insatisfecho, insatisfecho, poco insatisfecho, neutro, poco satisfecho, satisfecho y muy satisfecho. Cuenta con un índice de confiabilidad de .79. Se trata de cuestionarios auto-aplicable ya que al principio de los mismos se presentan un instructivo corto y de fácil comprensión.

**Tipo de investigación:** Esta es una investigación descriptiva correlacional consiste en dar a conocer las propiedades, reacciones, situaciones, tendencias, costumbres y actitudes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea analizado, considerando lo anteriormente mencionado, es decir, busca describir el grado de compromiso organizacional, *burnout* y finalmente el grado de satisfacción en el trabajo que se tiene en la población elegida. Al enfocarse esta investigación en describir relaciones precisas entre las variables, la investigación es cuantitativa ya que responde al modo de recolección de datos, aplicando una encuesta de relevamiento de datos. Igualmente, el presente estudio corresponde a una investigación transversal que intenta analizar el fenómeno en un periodo de tiempo

corto, un punto en el tiempo.

**Participantes:** Para la presente investigación se realizó un muestreo no probabilístico: que se utiliza cuando las muestras se eligen por conveniencia o sobre la base de criterios sistemáticos, la muestra consistió en todas las personas que desempeñan sus labores dentro de un área específica de una empresa privada de la ciudad de La Paz. Se tomó en cuenta en total a 113 personas, aplicando un método de muestreo no probabilístico por cuotas, dividiendo de acuerdo con la antigüedad dentro de la institución (más de cuatro años, de dos a cuatro años y menos de dos años) y por otra parte de acuerdo con el cargo que tienen jerárquicamente (otros, jefes, responsables, profesionales, analistas y consultores). Dentro de estos grupos se tienen:

- 43 participantes con antigüedad mayor a cuatro años
- 34 con antigüedad de dos a cuatro años
- 36 con antigüedad menor a dos años.

En cuanto a los cargos, dentro de otros, son 15 personas las que ocupan diferentes puestos (repcionistas, personas de seguridad, personal de limpieza, etc.). Por otro lado, se tiene a 15 responsables que como ya se mencionó son el medio por el cual se comunican tanto los jefes con los demás empleados. De esta manera, está el cargo de profesionales, sus funciones son netamente en las instalaciones de la entidad. En el cargo de analistas hay 16 personas, las cuales están dedicadas a hacer fiscalizaciones a las personas naturales y jurídicas. Finalmente se encuentran los consultores, los cuales tienen las mismas funciones que los analistas, lo único que les diferencia es el tipo de contrato que tienen, ya que es a plazo fijo o por producto, además de que no cuentan con beneficios sociales. Esta entidad se dedica a supervisar, fiscalizar, controlar y regular a las personas naturales y jurídicas que desempeñan sus actividades en el ámbito de la Seguridad Social de Largo Plazo y del Mercado de Seguros, su nombre se mantiene anónimo por solicitud de las autoridades competentes.

**Variable:** La variable de estudio en la presente investigación es la relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral dentro de una entidad privada de la ciudad de La Paz. Para ello es importante

definir que el Compromiso organizacional es un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor es el componente conductual-energético.

**Análisis de datos:** Para todos los tres cuestionarios se utilizaron Escalas de Tipo Likert, para todos los casos tenían 7 puntos en los cuales median diferentes opciones según cuestionario, se trata de una escala de tipo ordinal que tiene una modalidad no numérica.

**Procedimiento: Fase 1. Selección de participantes:** Se determinó trabajar con una entidad privada de la ciudad de La Paz que cuenta con 113 empleados, divididos en grupos de acuerdo a su antigüedad en la institución y por categorías jerárquicas.

**Fase 2. Elección de instrumento:** Una vez determinado el tema de investigación a abordar se procedió a la elección del instrumento que medirá aquellas variables que se pretenden medir.

**Fase 3. Aplicación de instrumento:** Se aplicó los instrumentos a los empleados de la entidad privada en su lugar de trabajo para no perjudicar con sus labores, se aplicó en un ambiente controlado, en donde no puedan existir variables extrañas que puedan perjudicar a los resultados de la investigación.

**Fase 4. Resultados:** Se realizó el vaciado de datos en Excel a través de la tabulación de las respuestas que emitirán los participantes de esta investigación y con la ayuda de las estadísticas que se obtuvo los resultados más adelante descritos.

## Resultados

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en la aplicación de los tres cuestionarios *Utrecht Work Compromiso organizacional (compromiso organizacional)*, Maslach (año) – *Burnout Inventory – General Survey* MBI-GS (*burnout*) y Escala de Satisfacción General (satisfacción laboral) a

Relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral en una entidad privada de la ciudad de La Paz

113 personas que trabajan en una entidad privada de la ciudad de La Paz. El orden de los resultados será presentado de acuerdo con el orden de los objetivos establecidos, comenzando por los objetivos generales y luego por los específicos.

**1. Relación entre el *compromiso organizacional* y la satisfacción laboral en empleados de una entidad privada de la ciudad de La Paz.**

Como se puede observar el coeficiente de correlación entre *compromiso organizacional* y satisfacción laboral es de 0,641, lo que quiere decir que la relación entre estas dos variables es directa, lo que indica es que a medida que una aumenta la otra también lo hará (ver tabla 1).

Tabla 1.  
*Relación entre engagement y satisfacción laboral.*

		Engagement	Satisfacción Laboral
Engagement	Coeficiente correlación	de 1,000	0,641
	Sig. (bilateral)	.	,000
Satisfacción Laboral	Coeficiente correlación	de 0,641	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.

Nota: Elaboración propia

**2. Relación entre *burnout* y la satisfacción laboral en empleados de una entidad privada de la ciudad de La Paz.**

En la siguiente tabla se puede observar que existe correlación por parte de los participantes, en cuanto a las variables de *burnout* y satisfacción laboral, mostrando una significación exacta de ,000 siendo  $\leq$  a 0,05 lo que indica que son significativos, demostrando así un coeficiente de correlación entre *burnout* y satisfacción laboral de -0,564, estos resultados demuestran que la relación entre ambas variables es inversa (ver tabla 2).

Tabla 2.  
*Relación entre burnout y satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral	Burnout
Satisfacción Laboral	Coefficiente correlación	de 1,000	-0,564
	Sig. (bilateral)	.	,000
Burnout	Coefficiente correlación	de -0,564	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.

Nota: Elaboración propia

**3. Relación que existe entre *compromiso organizacional* y *burnout* en empleados de una entidad privada de la ciudad de La Paz.** Se puede observar que existe correlación por parte de los participantes, en cuanto a las variables de *compromiso organizacional* y *burnout*, mostrando una significación exacta de ,000 siendo  $\leq$  a 0,05 presentando así un coeficiente de correlación entre *compromiso organizacional* y *burnout* de -0,624, estos resultados demuestran que la relación entre ambas variables es inversa (ver tabla 3).

Tabla 3.  
*Relación entre engagement y burnout.*

		Engagement	Burnout
Engagement	Coefficiente correlación	de 1,000	-0,624
	Sig. (bilateral)	.	,000
Burnout	Coefficiente correlación	de -0,624	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.

Nota: Elaboración propia

**4. Relación entre las dimensiones de *compromiso organizacional* (vigor, dedicación y absorción) y las dimensiones de *burnout* (agotamiento, cinismo y eficacia profesional).** En la siguiente tabla se puede observar que la significación entre vigor, dedicación, absorción, agotamiento, cinismo y eficacia profesional es de ,000, lo cual es  $\leq$  a 0,05, lo que indica que son significativos. De este modo la correlación entre vigor y dedicación es de 0,779, de vigor con absorción es de 0,693 y de vigor con eficacia profesional es de 0,494, lo que indica que existe una relación positiva entre las dimensiones, esto quiere decir, que, si una aumenta, las demás dimensiones también lo harán. Por otro lado, se puede observar que la correlación entre vigor y agotamiento es de -0,487 y de vigor con cinismo es de -0,517 estos resultados demuestran que la relación entre las dimensiones es inversa (ver tabla 7). En cuanto a la significación entre absorción, agotamiento, cinismo y eficacia profesional es  $\leq$  a 0,05, esto quiere decir que son significativos. La correlación entre absorción y eficacia profesional es de 0,492, la relación que existe entre ambas dimensiones es positiva, por tal motivo, si una aumenta, la otra también lo hará. Sin embargo, la correlación entre absorción y agotamiento es de -0,268 y entre absorción y cinismo es de -0,313, la relación entre las dimensiones es inversa, es decir que, a incremento de una, las otras sufren disminución (ver tabla 4).

Tabla 4.

Relación entre las dimensiones de engagement (vigor, dedicación y absorción) y los indicadores de burnout (agotamiento, cinismo y eficacia profesional).

		Agotamiento	Cinismo	Eficacia profesional
Vigor	Coefficiente de correlación	-0,487	-0,517	0,494
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Dedicación	Coefficiente de correlación	-0,378	-0,461	0,551
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Absorción	Coefficiente de correlación	-0,268	-0,313	0,492
	Sig. (bilateral)	0,004	0,001	0,000

Nota: Elaboración propia

**5. Relación entre las dimensiones de satisfacción laboral (factores intrínsecos y factores extrínsecos) y las dimensiones de burnout (agotamiento, cinismo y eficacia profesional).** Los resultados demuestran que la significación entre todas las dimensiones es  $\leq 0,05$ , lo cual quiere decir, que son significativos. Primeramente, la correlación entre los factores extrínsecos y los factores intrínsecos es de 0,780 y de los factores extrínsecos y eficacia profesional es de 0,324, lo que indica que existe una relación positiva entre estas dimensiones, esto quiere decir, que si una aumenta, las demás también lo harán. La correlación entre los factores intrínsecos y eficacia profesional es de 0,324, la relación que existe entre ambas dimensiones es positiva, por tal motivo, si una aumenta las demás también lo harán. Por otro lado, la correlación entre los factores intrínsecos y agotamiento es de -0,404 y de factores intrínsecos con cinismo es de -0,548, lo cual demuestra una relación inversa, es decir, que a incremento de los factores intrínsecos, tanto como agotamiento como cinismo sufrirán

Relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral en una entidad privada de la ciudad de La Paz

una disminución (ver tabla 5).

Tabla 5.

*Relación entre los factores de satisfacción laboral (factores extrínsecos y factores intrínsecos) y las dimensiones de burnout (agotamiento, cinismo y eficacia profesional).*

		Agotamiento	Cinismo	Eficacia profesional
Factores Extrínsecos	Coefficiente de correlación	-0,333	-0,458	0,324
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Factores intrínsecos	Coefficiente de correlación	-0,404	-0,548	0,403
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000

Nota: Elaboración propia

**6. Relación entre antigüedad en la institución y *compromiso organizacional*.** A nivel general, la relación de antigüedad en la institución con *compromiso organizacional* tiene una chi-cuadrada de 1,792 y una significación de ,408 lo cual es  $\geq$  a 0,05. Del total de los participantes ninguno tiene un nivel bajo, el 77% tiene un nivel alto y el 23% restante tiene un nivel medio. Se puede observar que de las personas que tienen una antigüedad en la institución mayor a cuatro años, el 83,7% tiene un nivel alto de *compromiso organizacional* y que el 16,3% tiene un nivel medio. De las personas que tienen una antigüedad de dos a cuatro años el 73,5% tiene un nivel alto, el 26,5% tienen un nivel medio. Finalmente, de las personas que tienen una antigüedad menor a dos años el 72,2% tiene un nivel alto y el 27,2 % restante un nivel medio (ver tabla 6).

Tabla 6.

*Relación entre antigüedad en la institución y engagement*

		Medio	Alto	Total
Mayor a 4 años	Recuento	7	36	43
	% dentro de Antigüedad en la institución	16,30%	83,70%	100,00%
	Recuento	9	25	34
De 2 a 4 años	% dentro de Antigüedad en la institución	26,50%	73,50%	100,00%
	Recuento	10	26	36
Menor a 2 años	% dentro de Antigüedad en la institución	27,80%	72,20%	100,00%
	Recuento	26	87	113
Total	% dentro de Antigüedad en la institución	23,00%	77,00%	100,00%

Nota: Elaboración propia

### 7. Relación entre antigüedad en la institución y la dimensión de vigor:

Los resultados demostraron que para la relación entre antigüedad en la institución y vigor del total de los participantes, el 76,1% se encuentra en un nivel alto, el 23% con un nivel medio y el 0,9% con un nivel bajo. Sin embargo los resultados demuestran que el 81,4% de las personas que tienen una antigüedad mayor a los cuatro años se encuentran con un nivel alto de vigor y el 18,6% con un nivel medio, por otro lado el 67,6% de las personas que tienen una antigüedad de dos a cuatro años también tienen un nivel alto de vigor, el 29,4% un nivel medio y el 2,9% restante un nivel bajo, finalmente de las personas que tienen una antigüedad menor a los dos años el 77,8% tiene un nivel alto y el 22,2% restante un nivel medio de vigor (ver tabla 7).

Tabla 7.

*Relación entre antigüedad en la institución y la dimensión de vigor*

		Bajo	Medio	Alto	Total
Mayor a 4 años	Recuento	0	8	35	43
	% dentro de Antigüedad en la institución	0,00%	18,60%	81,40%	100,00%
	Recuento	1	10	23	34
De 2 a 4 años	Recuento	0	8	28	36
	% dentro de Antigüedad en la institución	2,90%	29,40%	67,60%	100,00%
Menor a 2 años	Recuento	1	26	86	113
	% dentro de Antigüedad en la institución	0,00%	22,20%	77,80%	100,00%
Total	Recuento	1	26	86	113
	% dentro de Antigüedad en la institución	0,90%	23,00%	76,10%	100,00%

Nota: Elaboración propia

**8. Relación entre antigüedad en la institución y la dimensión de dedicación:** Los resultados demostraron que, para la relación entre antigüedad en la institución y dedicación del total de los participantes, el 83,2% se encuentra con una alta dedicación, el 15% con una media y el 1,8% con un nivel de baja dedicación. De las personas que tienen una antigüedad mayor a cuatro años el 90,7% se encuentran con un nivel de alta dedicación y el 9,3% con un nivel de media, por otro lado el 79,4% de las personas que tienen una antigüedad de dos a cuatro años también tienen un nivel de dedicación, el 17,6% un nivel de media y el 2,9% restante un nivel de baja dedicación, finalmente de las personas que tienen antigüedad menor a dos años el 77,8% tiene un nivel de alta, el 15% un nivel de media y el 1,8% un nivel de baja dedicación (ver tabla 8).

Tabla 8.

*Relación de antigüedad en la institución y la dimensión de dedicación*

		Baja	Media	Alta	Total
	Recuento	0	4	39	43
Mayor a 4 años	% dentro de Antigüedad en la institución	0,00%	9,30%	90,70%	100,00%
De 2 a 4 años	Recuento	1	6	27	34
	% dentro de Antigüedad en la institución	2,90%	17,60%	79,40%	100,00%
	Recuento	1	7	28	36
Menor a 2 años	% dentro de Antigüedad en la institución	2,80%	19,40%	77,80%	100,00%
	Recuento	2	17	94	113
Total	% dentro de Antigüedad en la institución	1,80%	15,00%	83,20%	100,00%

Nota: Elaboración propia

**9. Relación entre antigüedad en la institución y la dimensión de absorción:** Para la relación entre antigüedad en la institución y absorción, del total de los participantes, el 75,2% se encuentra con una alta absorción, el 23,9% con una media y el 0,9% con un nivel de baja absorción. De las personas que tienen una antigüedad mayor a cuatro años el 81,4% se encuentran con un nivel de alta y el 18,6% restante con un nivel absorción media, por otro lado el 76,5% de las personas que tienen una antigüedad de dos a cuatro años también tienen un nivel de alta, el 20,6% un nivel de media y el 2,9% restante un nivel de baja absorción, finalmente de las personas que tienen antigüedad menor a dos años el 66,7% tiene un nivel de alta, el 33,3% restante un nivel de media absorción (ver tabla 9).

Relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral en una entidad privada de la ciudad de La Paz

Tabla 9.

*Relación entre antigüedad en la institución y dimensión de absorción*

		Baja	Media	Alta	Total
	Recuento	0	8	35	43
Mayor a 4 años	% dentro de Antigüedad en la institución	0,00%	18,60%	81,40%	100,00%
	Recuento	1	7	26	34
De 2 a 4 años	% dentro de Antigüedad en la institución	2,90%	20,60%	76,50%	100,00%
Menor a 2 años	Recuento	0	12	24	36
	% dentro de Antigüedad en la institución	0,00%	33,30%	66,70%	100,00%
	Recuento	1	27	85	113
Total	% dentro de Antigüedad en la institución	0,90%	23,90%	75,20%	100,00%

Nota: Elaboración propia

## Discusión

Se encuentra en varios estudios relacionados al compromiso laboral y circunstancias de contratación, beneficios que proporciona la empresa, entre más altos sean estos, tenemos trabajadores mucho más comprometidos, inclusive si tenemos consultores externos no necesariamente es vital darles seguro de salud o aportes para su jubilación, pero si pensar en otro tipo de incentivos que les genere atracción e identificación como beneficios familiares, de salud privada, campañas internas, etc.

Los resultados hallados y la revisión de la bibliografía actual indican que entre los antecedentes se pueden contar con variables manipulables para crear diferentes tipos de compromiso en los colaboradores de las empresas,

sin embargo, existen también otras, que impactan el compromiso, pero que no pueden ser controladas por la organización. Algunas de estas dimensiones basadas en un artículo específico son: implicación en el puesto, compromiso, ciudadanía organizacional, orientación al aprendizaje, desempeño, innovación, inteligencia emocional, profesionalismo y manejo del estrés. Además de todo lo expuesto es importante mencionar que no todos los resultados del compromiso organizacional son siempre positivos, pues varían de acuerdo al tipo y grado que se presenten, se identificó que existen ciclos antecedentes-resultados del compromiso. Finalmente, el compromiso afectivo es el que produce más efectos en la organización.

La cantidad de estudios y modelos de compromiso organizacional y la relación con una multiplicidad de variables lo convierten en algo tan complejo, que no queda claro exactamente qué se debe hacer en la organización para obtener los niveles de compromiso deseados. Cabe mencionar que el compromiso organizacional también resulta atractivo desde el punto de vista del empleado, pues éste hace posible vislumbrar estabilidad laboral, percibiendo provecho por su permanencia en la empresa, convirtiéndose en un conductor que lleva al trabajador a decidir aportar su esfuerzo para obtener los beneficios a largo plazo. Incluso revisar que cada una de las variables estudiadas en el presente artículo tiene una manera de interpretarse, bajo la cultura, perfiles de los colaboradores e incluso el momento de aplicar el instrumento son variables muy susceptibles y sujetas al cambio, por lo que para obtener un buen impacto en el manejo e incremento de compromiso organizacional, libres del estrés negativo, es importante que las cabezas de las empresas conozcan muy bien estos factores culturales internos, los perfiles de sus colaboradores y el momento (clima laboral) que se esté viviendo en la organización. Los empleados que no están comprometidos realizan sus funciones con conformismo solo para recibir su salario mensual, pero no participan ni se involucran en los procesos de la empresa, y al contrario, el personal altamente comprometido, es responsable de sus tareas, impulsado más por el nivel de compromiso que posee que por el interés en la tarea misma. La implicación con el puesto, también puede afectar positiva o negativamente la satisfacción en el trabajo, y ésta tiene una alta correlación con el compromiso afectivo en

las empresas actualmente.

### Conclusiones

En base a los resultados obtenidos se pueden presentar las siguientes conclusiones en relación a las preguntas y objetivos del presente artículo de investigación pueden por un lado, demostrar que la correlación entre *compromiso organizacional* y satisfacción laboral es directa, lo que ratifica que el *compromiso organizacional* es un estado psicológico positivo, las consecuencias son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (que se refleja en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo), alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, actitud proactiva y buen desempeño, entre otros (Salanova, et al., 2000). De este modo se podría concluir que ambas variables van de la mano. En este sentido, si hay un incremento dentro del bienestar laboral, se considera que todos dentro de la organización ganan de alguna manera. Al tener un empleado con un alto bienestar laboral, se podrá generar un mayor involucramiento con su trabajo, de manera que no solo lo realice por la recompensa del salario, sino porque el empleado se sentirá a gusto y comprometido a la hora de realizar sus actividades laborales. Por otra parte, también ayudara a afrontar adecuadamente el estrés que el trabajo le puede llegar a producir. En cuanto a la satisfacción laboral, no solo será en cuanto a sus labores dentro de la organización, sino también cuando salga de ella, al momento de hablar de la vida personal del colaborador. Finalmente, la organización tendrá un empleado más comprometido y satisfecho con su trabajo, lo cual llevará a un mejor desempeño y así tener ganancias más notables. Sobre la relación entre antigüedad en la institución y *burnout*, los resultados demuestran que no existen niveles altos de *burnout*, sin embargo, dentro de los niveles bajos en primer lugar están las personas que tienen una antigüedad mayor a cuatro años, luego están las personas con una antigüedad de dos a cuatro años y finalmente están las personas que tienen una antigüedad menor a dos años. En cuanto a la relación de cargos y compromiso organizacional, los resultados demuestran que no existen niveles bajos en los participantes, a nivel general la mayoría de los participantes se encuentran dentro de un

nivel alto y el resto en un nivel medio. Se puede decir que en los cargos de otros y jefes, todos los participantes tienen un nivel alto de compromiso organizacional. Por otro lado se tiene la categoría profesional, analistas, consultores y finalmente la categoría de responsables. Estas diferencias se refieren a que dentro de la institución los cargos de otros y jefes, en ambos casos ellos son quienes deciden sobre su propio trabajo y el trabajo de las demás personas, además de decidir sobre su horario de trabajo, viajes, etc. Por otro lado, los profesionales se puede decir que es una categoría neutra, ya que solo se dedica a cumplir con sus deberes, además que no tienen planificados viajes y el trabajo es únicamente en la oficina designada, es de este modo que estos tres cargos (otros, jefes y profesionales) disfrutaron con la ejecución de su trabajo y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización, que conducen a aumentar su bienestar, desempeño, compromiso y satisfacción laboral (Salanova y Schaufeli, 2004). El siguiente cargo es el de analistas y luego están los consultores, en ambos cargos tienen la función de fiscalizar a las personas naturales y jurídicas que desempeñan sus actividades en el ámbito de la Seguridad Social de Largo Plazo y del Mercado de Seguros. Las personas que trabajan dentro de estos cargos están regidas por la planificación de los responsables de esta entidad, los cuales designan los lugares que deben fiscalizar, en ello implican dejar la oficina en la que trabajan habitualmente y dirigirse al lugar dónde realizan la fiscalización, lo cual implica viajes que podrían ser de días o semanas.

Después del análisis de las diferentes variables y su impacto en el compromiso organizacional, se puede concluir que las empresas mediante diversas acciones, sobre todo a la cabeza de sus líderes y por sus departamentos de talento humano, pueden gestionar la creación, crecimiento o decremento de los niveles de compromiso en sus colaboradores, preocupándose por humanizar a las organizaciones y crear políticas que tiendan al desarrollo de los individuos y su calidad de vida

### Referencias.

- Abramson, J. H. (1990). Survey methods in community. *London: Churchill Livingstone*, 26 (2), 37-43. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/20322/1/Dise%C3%B1o\\_de\\_investigaciones.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/20322/1/Dise%C3%B1o_de_investigaciones.pdf)
- Abbas, Q. y Ahmad, S. J. (2019). Reliability and Validity Estimation of Urdu Version of Organizational Commitment Questionnaire-Revised. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(2), 255-276. DOI:10.33824/PJPR.2019.34.2.14
- Acker, J. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73. [https://www.researchgate.net/publication/8624384\\_The\\_Effect\\_of\\_Organizational\\_Conditions\\_Role\\_Conflict\\_Role\\_Ambiguity\\_Opportunities\\_for\\_Professional\\_Development\\_and\\_Social\\_Support\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Intention\\_to\\_Leave\\_Among\\_Social\\_Workers\\_in\\_Me](https://www.researchgate.net/publication/8624384_The_Effect_of_Organizational_Conditions_Role_Conflict_Role_Ambiguity_Opportunities_for_Professional_Development_and_Social_Support_on_Job_Satisfaction_and_Intention_to_Leave_Among_Social_Workers_in_Me)
- Báez-Santana, R., Zayas-Agüero, P., Velázquez-Zaldívar, R., y Lao-León, Y. O. (2019). *Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas*. *Ingeniería Industrial*, XL (1), 14-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458834003>
- Bakker, A.B. (2010). Engagement and “job crafting”: Engaged employees create their own great place to work. In S.L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee compromiso organizacional: Perspectives, issues, research and practice*. Glos, UK: Edward Elgar. <http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1646/Zanenga,%20Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A. y Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24 (1), 66-72. <https://www.psicothema.com/>
- Barradas, M., Gutiérrez, P., Delgadillo, R., Valerio, C., y Rodríguez, F. (2018). Burnout y síntomas asociados: estudio comparativo en alumnos de telesecundaria y de telebachillerato. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y grupos de Investigación*, 5(10). <https://>

- www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/187
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* (2ª ed.). México: Trillas.
- Caballero, C. (2006). Burnout, compromiso organizacional y rendimiento académico entre estudiantes universitarios que trabajan y aquellos que no trabajan. *Revista Psicogente*, 9 (16), 109. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/about>
- Cameron, K.S., Spreitzer, G.M. (2012). *What is positive about Positive Organizational Scholarship?: The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Santiago, Chile: LOM.
- Carver, S. y Scheier, M. F. (2002). Optimism. *The handbook of positive psychology*, (231-243). Oxford: Oxford University Press. [http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos\\_digitales/8/tesis-909-optimismo.pdf](http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/8/tesis-909-optimismo.pdf)
- Castellano, E., Cifre, E., Sponton, C., Medrano, L. A. y Maffei, L. (2013). Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y compromiso organizacional en el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2, 75-88. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5327/PIIROJA\\_GI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5327/PIIROJA_GI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cernas, D., Mercado, P. y León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-23. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A. y Alvarado-Carrillo, A. (2020) Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, núm. 60. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Díaz, G. y Sánchez, M. (2002). El bienestar subjetivo. Actualidad y perspectiva. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 17(6): 572-9. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-21252001000600011&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-21252001000600011&script=sci_abstract)

- Diener, E.; Suh, E.; Lucas, R.; Smith, H. (2008). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin* 1999; 125(2): 276-302. [http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Suh-Lucas-Smith\\_1999.pdf](http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Suh-Lucas-Smith_1999.pdf)
- Frias, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Universidad de Chile Postgrado. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
- García-Renedo, M., Llorens, S., Cifre, E. y Salanova, M. (2006). Antecedentes afectivos de la auto eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales. *Revista de Educación*, 339, 387-400. <http://www.want.uji.es/download/antecedentes-afectivos-de-la-autoeficacia-docente-un-modelo-de-relaciones-estructurales/>
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., y Leiter, M. (2005). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339-348. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x>
- Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271–281. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16629841/>
- Herzberg, F.I. (1987). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120. [https://www.insidemarketing.it/wpcontent/uploads/2020/08/one\\_more\\_timehow\\_do\\_you\\_motivate\\_employees.pdf](https://www.insidemarketing.it/wpcontent/uploads/2020/08/one_more_timehow_do_you_motivate_employees.pdf)
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. y Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Lupano, M. y Castro, A. (2010). *Psicología Positiva: Análisis de su*

- surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, 4 (1), 43-56. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdfv>
- Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson. (1996). *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS); [https://www.researchgate.net/publication/263809956\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_-\\_General\\_Survey\\_GS](https://www.researchgate.net/publication/263809956_Maslach_Burnout_Inventory_-_General_Survey_GS)
- Mainou, V. y Lozoya, E. (2012). *Gigantes de la psicología humanista. Para una educación integral*. México: Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S. A
- Mariñelarena, L. (2012). Surgimiento y desarrollo de la Psicología Positiva. Análisis desde una historiografía crítica. *Psicodebate* 12, 9-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645290>
- Moré L., G., Carmenate V., G. y Junco C., A.M. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos en el MITTRANS. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 55. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano (Eds.), *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 216-255). Buenos Aires: Paidós. [https://www.researchgate.net/publication/273204309\\_Las\\_organizaciones\\_positivas](https://www.researchgate.net/publication/273204309_Las_organizaciones_positivas)
- Organ. D. W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rodríguez-Marin, J., Pastor, A. y Lopez-Roig, S. (1993). Afrontamiento, apoyo social, calidad de vida y enfermedad. *Psicothema*, 5, 1, 349-372. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72709924.pdf>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008): Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout, *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 59-67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2536771>
- Salanova, M. (2009a). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva

- en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 22-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184004>
- Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2012). Success breeds success, specially when self-efficacy is related with an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, 33, 151–165. <https://doi.org/10.1174/021093912800676420>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000): Desde el Burnout al Compromiso organizacional ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134 <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Salanova, M., Martínez, I.M., Cifre, E. y Schaufeli, W. B. (2005) ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58 (1), 89-100. <http://www.integra.org.com/wpcontent/docs/Se%20pueden%20vivir%20experiencias%20optimas%20en%20el%20trabajo.pdf>
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationships with burnout and compromiso organizacional : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of compromiso organizacional and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-91. <https://psycnet.apa.org/record/2012-25946-010>
- Seligman, M. E., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14 <https://psycnet.apa.org/record/2000-13324-001>
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., y Adams, V. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and promoting strengths. *Applied and Preventive Psychology: Current Scientific Perspectives*, 15, 262-295. [https://journals.scholarsportal.info/details/09621849/v09i0004/249\\_trohtippaes.xml&sub=all](https://journals.scholarsportal.info/details/09621849/v09i0004/249_trohtippaes.xml&sub=all)

- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., y McGrath, A.L. (2004). Workcharacteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565–588. <https://psycnet.apa.org/record/2005-02272-011>

