



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Departamento de Ingenierías
Doctorado Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

“IMPACTO DEL SÍNDROME DE BURNOUT EN LA EXPERIENCIA DEL
CLIENTE EN LA INTERACCIÓN TELEFÓNICA: RAPPORT Y ORIENTACIÓN AL
CLIENTE DEL REPRESENTANTE FRONTLINE EN UN CENTRO DE CONTACTO”

Tesis que para obtener el Grado de Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de
Tecnología presenta:

Marco Mouses Colín González

Directora de Tesis:

Dra. Judith Cavazos Arroyo

Puebla, México.

2022



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS

INDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	3
1.3. Objetivos de investigación.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos específicos de investigación.....	5
1.4. Hipótesis	5
1.5. Alcances y limitaciones	6
1.5.1. Alcances.....	6
1.5.2. Limitaciones	6
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Estrés ocupacional	7
2.2. Síndrome de <i>Burnout</i>	8
2.2.1. <i>Burnout</i> Organizacional.....	10
2.2.2. Control y prevención del <i>Burnout</i>	15
2.3. Bienestar Laboral.....	19
2.3.1. Bienestar laboral psicológico	22
2.3.2. Capital Psicológico.....	24
2.4. Los centros de contacto telefónico.....	26
2.5. Los <i>Call Center</i> y el síndrome de <i>Burnout</i>	28
2.6. <i>Marketing</i>	30
2.6.1. <i>Marketing</i> de Relaciones.....	34

2.6.2. Orientación al cliente.....	36
2.6.3. <i>Rapport</i>	38
2.6.4. Experiencia del cliente.....	39
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL	43
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	45
4.1. Sujetos de estudio	45
4.2. Diseño de investigación.....	45
4.3. Concentración de datos.....	45
4.4. Mecanismo de incorporación y análisis de datos.....	46
4.5. Operacionalización de variables	46
4.6. Instrumento	47
4.7. Censo.....	48
4.8. Aspectos éticos	50
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	51
5.1. Características demográficas de los participantes.....	51
5.2. Descripción del modelo	54
5.3. Fiabilidad y validez del modelo de medida.....	55
5.3.1. Validez convergente.....	56
5.3.2. Validez discriminante.....	57
5.3.3. Criterio de Fornell – Larcker.....	58
5.3.4. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	58
5.4. Valoración del modelo estructural	59
5.5. Hallazgos y contraste de hipótesis	62
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN	64
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
ANEXOS.....	67

Anexo 1 67

Anexo 2 69

Anexo 3 70

Anexo 3 (continuación)..... 71

Anexo 4..... 72

Anexo 5..... 73

Referencias 74

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Principales disparadores de estrés organizacional.....	14
<i>Figura 2.</i> Fortalezas mentales del Capital Psicológico.	26
<i>Figura 3.</i> Desplazamiento histórico del <i>marketing</i> como disciplina.....	32
<i>Figura 4.</i> Coyunturas y evolución del Marketing.	34
<i>Figura 5.</i> Modelo conceptual propuesto.	42
<i>Figura 6.</i> Descripción gráfica del género de la población encuestada.....	51
<i>Figura 7.</i> Descripción gráfica de la edad de la población encuestada.....	51
<i>Figura 8.</i> Pirámide poblacional de la unidad de estudio.	52
<i>Figura 9.</i> Descripción gráfica del estado civil de la población encuestada.....	52
<i>Figura 10.</i> Descripción gráfica del nivel de educación de la unidad de estudio.	53
<i>Figura 11.</i> Descripción gráfica de la antigüedad laboral de la población.	53
<i>Figura 12.</i> Resumen de hallazgos	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Comparativa de formatos MBI (Maslach Burnout Inventory)</i>	10
Tabla 2 <i>Síntomas psicosomáticos del Burnout y efectos críticos en las organizaciones</i>	12
Tabla 3 <i>Desarrollo histórico y bibliográfico del Burnout</i>	13
Tabla 4 <i>Seis áreas de la vida laboral</i>	18
Tabla 5 <i>Conexiones del bienestar con los enfoques del trabajo</i>	22
Tabla 6 <i>Evolución del pensamiento del marketing</i>	31
Tabla 7 <i>Jornadas laborales de la unidad de estudio</i>	43
Tabla 8 <i>Operacionalización de variables</i>	47
Tabla 9 <i>Matriz instrumental</i>	48
Tabla 10 <i>Características de la conformación del censo</i>	49
Tabla 11 <i>Comportamiento porcentual de intervalos</i>	54
Tabla 12 <i>Confianza y validez convergente del modelo de medida</i>	57
Tabla 13 <i>Matriz discriminante por Criterio de Fornell-Larcker</i>	58
Tabla 14 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) algoritmo PLS</i>	59
Tabla 15 <i>Coefficiente de determinación R² para variables latentes</i>	60
Tabla 16 <i>Redundancia del constructo validada de forma cruzada</i>	61
Tabla 17 <i>Coefficientes Path</i>	61
Tabla 18 <i>Resumen de hallazgos</i>	63

RESUMEN

El síndrome de *Burnout* se ha afianzado como una problemática extensiva a la administración de negocios, a la claridad en la toma de decisiones, y a la calidad de vida de los empleados; incluso en aspectos relacionados al liderazgo, a la personalidad, y al rol social de los individuos. No obstante, aun cuando los doctos han demostrado que este síndrome causado por estrés crónico es el principal responsable de secuelas negativas en el desempeño laboral de las personas, en la orientación al cliente de los empleados de servicio, y en el *rapport* como vínculo con la experiencia del cliente. Poco es el estudio que se ha desarrollado en relación con el impacto del *Burnout* en los negocios sensibles al trabajo de los teleoperadores, enfocados en desarrollar intercambios lingüísticos en centros de contacto telefónico.

Basado en la observación del entorno y las recomendaciones teóricas, este estudio propone un modelo de estimación empírica, cimentado en el uso del método de mínimos cuadrados parciales. Como resultado de la evaluación de 102 representantes telefónicos, fue posible poner en manifiesto el efecto que las patologías del síndrome de *Burnout*, tienen sobre la orientación al cliente en los empleados de servicio, el *rapport* y la experiencia del cliente durante una llamada telefónica. Los resultados, demuestran que los constructos participantes en la construcción de una experiencia excepcional, son comprometidos significativamente por el impacto negativo del *Burnout*.

PALABRAS CLAVE: Customer Experience, PLS, Burnout, Rapport, Orientación al cliente

ABSTRACT

Burnout syndrome has established itself as a ubiquitous problem, extensive to business management, decision-making, and the quality of life of employees, even in aspects related to leadership, personality, and the social role of individuals. However, despite the fact that academic community has demonstrated that this syndrome caused by chronic stress is the primary liable of negative aftermaths that influence employees' labor performance, customer orientation of service employees, and the rapport as the link with the customer experience. There is not enough evidence developed around the Burnout impact over the work of teleoperators that focuses all efforts on developing linguistic exchanges within the call centres.

Based on the environment observation and theoretical recommendations, this study proposes an empirical estimation model founded on the partial least squares technique. As a result of the evaluation of 102 customer representatives, it was possible to bring to light the effects of Burnout in the customer orientation of service employees, rapport, and telephonic customer experience. Results show that the constructs involved in an outstanding customer experience are compromised significantly due to the Burnout negative impact.

KEY WORDS: Customer Experience, PLS, Burnout, Rapport, Customer Orientation

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y APROXIMACIÓN AL PROBLEMA

1.1. Introducción

El trabajo es un cúmulo de acciones manuales o intelectuales desarrolladas de forma transaccional (Aulestia Vizcaíno, 2019); asimismo, los modelos laborales contemporáneos se han tornado más estresantes demandando un alto grado de compromiso físico y emocional, al mismo tiempo que establecen tareas de complejidad creciente que impactan el bienestar del trabajador (Polo, Santiago, Navarro y Alí, 2016; Porras y Parra, 2018). No obstante, las actividades laborales son tan esenciales para la salud del ser humano, que las personas se han visto forzadas a elegir malas condiciones de trabajo sobre la opción del desempleo (International Labour Organization, 2016).

En lo que respecta al estrés ocupacional, las investigaciones han evidenciado el colapso de las coyunturas socio-laborales, frente a los efectos negativos en variables como el salario y el horario laboral sumado a factores organizacionales y económicos, en donde el estrés funge como moderador entre el desempeño y el bienestar de un empleado (Calderón, Laca y Pando, 2017). Al respecto, la academia ha desarrollado estudios ideados con miras de comprobar las relaciones existentes entre el *engagement* y el empleador en las industrias de manufactura (Aristizabal Bedoya, Mejia Gonzalez y Quiroz Gonzalez, 2018), la nociva influencia en los procesos de docencia (Zuniga-Jara y Pizarro-Leon, 2018) y su participación en la dirección, el liderazgo y el impedimento de concretar resultados y metas establecidas derivadas de la planeación estratégica (Treviño, Treviño, Segovia, Reyna y Vallejo, 2019).

Por otro lado, el síndrome de *Burnout* en la actualidad ha sido reconocido como una problemática ubicua, que suscita la fuga de grandes cantidades de dinero y aqueja a un sinnúmero de organizaciones con la pérdida de talento humano (Hajderaj, 2018). En consecuencia, la comunidad científica no sólo ha profundizado en el estudio de su interacción con la salud psicológica, la administración, la claridad en la toma de decisiones y la calidad de vida de los empleados desde los factores del liderazgo, personalidad y rol social (Kun, Zhiqiang y Khongyueng, 2020); si no también, ha reforzado el estudio de sus causas y repercusiones

en el comportamiento y las tendencias psicosomáticas de los roles laborales y características de los individuos (Panić, 2016).

García, Cova-Solar, Bustos-Torres y Reyes-Pérez (2018) analizaron las relaciones inversas existentes entre el *Burnout*, el bienestar psicológico y el bienestar laboral en empleados médicos; al mismo tiempo, Karnes, Niemeier, Ksobiech y Fischer (2018) estudiaron el impacto que el estrés ejerce sobre el desempeño laboral de los empleados del sector educativo, además de enfatizar en las dificultades existentes en el manejo de grandes cargas de trabajo con la presencia de niveles elevados de estrés. En contexto, Moya y Moya-Garófano (2020) abordaron también estos tópicos; sin embargo, desde la perspectiva del análisis estadístico ofrecen un contraste del estudio de los hechos, prejuicios y discriminación en los negocios.

De acuerdo con Treviño et., (2019), lo anterior demuestra que el vínculo entre la salud psicológica del empleado, los indicadores de productividad y los altos costos que genera en las organizaciones; enfatizan que los síntomas que originan rotación del personal, bajo rendimiento, falta de compromiso, padecimientos cardiovasculares y enfermedades musculoesqueléticas en el empleado, han sido ignorados deliberadamente. Dicho con otras palabras, la literatura científica ha estudiado el *Burnout* y las consecuencias del estrés en el capital humano, el bienestar laboral y los efectos en una organización (Freudenberger, 1974; Maslach y Jackson, 1981; Melamed, Kushnir y Shirom, 1992; Leonardi, Pagani, Giovannetti, Raggi y Sattin, 2013; McCormack y Cotter, 2013; Rosales y Rosales, 2014; Sharma y Cooper, 2017; Chemali et al., 2019; Dobrowolska, Paruzel-Czachura, Chudzicka-Czupała, Stasiła-Sieradzka y Siwiorek, 2018; Hajderaj, 2018; Cheung y Li, 2019); sin embargo, profundizan en observar los negocios y su interacción con la salud mental y el contrato psicológico, especialmente en las empresas de salud, manufactura, educación y finanzas (Xiaona, 2020).

Pese a la vasta literatura alrededor del estrés y del desempeño laboral, poco es el estudio que se ha desarrollado del impacto del *Burnout* en los negocios sensibles al trabajo de los ejecutivos *frontline* en centros de contacto telefónico (Treviño et al., 2019; Xiaona, 2020); un fenómeno que ocasiona secuelas negativas en el desempeño laboral del empleado, la orientación al consumidor y el *rapport* como vínculo con la experiencia del cliente en la interacción telefónica, a través de los paradigmas que influyen en el diagnóstico de

actividades comerciales y la sensibilidad del empleado como *lobbyist* en el desarrollo de conexiones con empatía e interés (Hennig-Thurau, 2004; Travagianti, Babic y Hansez, 2016; Jagodziński y Archer, 2018; Lampert, Unterrainer y Seubert, 2019; Mokhtaruddin, Wel y Khalid, 2019). De acuerdo con Jagodziński y Archer (2018), lo anterior afecta al mismo tiempo la co-construcción de la experiencia del cliente desde los intercambios lingüísticos con los empleados *frontline*.

1.2. Antecedentes

Los cambios ininterrumpidos en los mercados laborales exigen cada vez más interacciones personalizadas con usuarios y clientes (Méndez, 2004). De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2019-4, la tasa de ocupación¹ en México está compuesta por 12.4% en el sector primario, 24.8% en el sector secundario y 62.3% en el sector terciario; es decir, los datos sugieren la hegemonía del sector de servicios con 6.9, 13.9 y 33.2 millones de personas empleadas respectivamente (INEGI, 2020). Con esto y con el apoyo de las tecnologías, las empresas han acogido a los *call center* como conectores en la comunicación con el cliente (Silva Peralta, Caminos, Pereyra y Pérez Villar, 2018). Sin embargo, de acuerdo con Arias, Lara y Ceballos (2015) los centros de contacto como soporte del sector de servicios deben su crecimiento al desarrollo de actividades monótonas, con estresantes e intensos ritmos de trabajo, y presión psicológica impuesta por un límite de tiempo por llamada; estipulado, pese a causar desórdenes físicos y psicológicos en los ejecutivos telefónicos.

Leka, Griffiths y Cox (2004) sugieren. “El estrés laboral pone en riesgo la salud y la seguridad de los trabajadores, así como el buen funcionamiento de las entidades para las que trabajan” (p. 10); además de gastos financieros, tiene efectos que incrementan los índices de quejas en los clientes, ausencia laboral, complicaciones en la planificación de la logística de la plantilla laboral, contracción en los niveles de producción, y dificultad en la toma de decisiones (Aulestia Vizcaíno, 2019), razones por la cual el síndrome de *Burnout* y el estudio de su relación con el desgaste de recursos físico-emocionales, el incremento de accidentes

¹ Tasa de ocupación. Porcentaje de participación de la población económicamente activa laborando en un periodo de referencia o que estando ausente mantiene un vínculo laboral.

laborales y situaciones de alto riesgo en los trabajadores se ha agudizado (Méndez, 2004). Por otro lado, Silva Peralta et al. (2018) sostienen que las patologías psicológicas en los *call center* surgen de las llamadas interminables y la contaminación auditiva; siendo estos los factores que sumados al control estricto de indicadores de desempeño, obligan al empleado a ser un «arquitecto emocional» enfocado en satisfacer al cliente.

Dicho de otro modo, los ejecutivos telefónicos son forzados a simular sentimientos en rutinas estresantes, al mismo tiempo que enfrentan la disonancia cognitiva que afecta los vínculos con el cliente resultado de procesos Taylorizados (Kim y Chihyung, 2010; Montarcé, 2018; Zito et al., 2018). Ahora bien, tomando en cuenta que el *Burnout* dentro de los *call center* es un hito que incrementa el descontento de los clientes, la experiencia del cliente en la llamada telefónica y el desempeño de los empleados *frontline* (Jagodziński y Archer, 2018; Aulestia Vizcaíno, 2019; Treviño et al., 2019), es preciso contribuir con una aproximación que enriquezca el estudio de la experiencia del cliente en servicios de atención telefónica, a través de un modelo de estimación empírica del efecto de las patologías del síndrome de *Burnout*, sobre los componentes que intervienen en la «experiencia del cliente». De acuerdo con Hollet-Haudebert, Mulki y Fournier (2011), “el estrés y el *Burnout* de los empleados son generalmente reconocidos por tener un efecto negativo tanto en la salud del empleado y el desempeño organizacional” (p. 411).

Dicho lo anterior, esta investigación es pertinente debido a que está encauzada a determinar el efecto de los componentes del síndrome de *Burnout*, como posibles causantes de alteraciones negativas en la orientación al cliente de los representantes *frontline* de un centro de atención telefónica, el *rapport* y la experiencia del cliente durante su interacción con el empleado. El objetivo, es evidenciar la necesidad de atender la experiencia en la llamada telefónica del usuario de servicios de atención a clientes, desde la perspectiva del bienestar laboral psicológico organizacional del teleoperador. En consecuencia, con la planeación e implementación de estrategias de bienestar laboral psicológico fundamentadas en la información resultante, no sólo se beneficiaría a las compañías de servicios y de atención a clientes; si no también, aportaría conocimiento al sector académico al evidenciar el efecto del agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de realización de los empleados, en métricas participes del *marketing* de experiencia y de relaciones, para dar nuevas perspectivas

a la construcción de indicadores corporativos para el cuidado del cliente, partiendo del cuidado del representante telefónico.

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo General

Evaluar el impacto del síndrome de *Burnout* en la experiencia del cliente en la interacción telefónica, la orientación al cliente y el *rapport* de los representantes *frontline* de un centro de contacto en ciudad de México, 2020.

1.3.2. Objetivos específicos de investigación

- Describir la metodología de trabajo de los centros de contacto telefónico.
- Evaluar el efecto del síndrome de *Burnout* en la orientación al cliente, el *rapport* y la evaluación de la experiencia del cliente sobre el empleado *frontline* del centro de atención telefónica en ciudad de México, 2020.
- Determinar el efecto de la orientación al cliente y el *rapport* del empleado *frontline* en la experiencia del cliente con el centro de atención telefónica en ciudad de México, 2020.

1.4. Hipótesis

H1: El efecto del síndrome de *Burnout* en la orientación al cliente del empleado *frontline* en el centro de contacto telefónico es estadísticamente significativo.

H2: Existe impacto estadísticamente significativo del síndrome de *Burnout* en el *rapport* del empleado *frontline* en el centro de atención a clientes.

H3: El síndrome de *Burnout* afecta significativamente la experiencia del cliente en la interacción telefónica.

H4: El efecto de la orientación al cliente en la experiencia del cliente con el centro de atención telefónica es estadísticamente significativo.

H5: Existe un efecto significativo del *rapport* del empleado *frontline* en la experiencia del cliente en la interacción telefónica.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

Esta investigación busca evidenciar los efectos del síndrome de *Burnout* en la experiencia del cliente, el *rapport* y la orientación al cliente de los representantes *frontline* de un centro de contacto telefónico en la ciudad de México. Toma en cuenta metodologías de estadística multivariante para evidenciar la necesidad de atender la experiencia del usuario de servicios de atención telefónica, desde el bienestar laboral psicológico organizacional a través del entendimiento del efecto de los constructos presentados en el modelo SEM propuesto. Considera emplear un cuestionario estructurado a personas del centro de atención al cliente que voluntariamente decidan participar en el estudio de caso cuantitativo, de naturaleza tipo no experimental, de carácter explicativo y de corte trasversal (Malhotra, 2008; Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

1.5.2. Limitaciones

El estudio es aplicado en un centro de contacto telefónico de atención a clientes y descarta aquellos centros de servicio con actividades distintas. La presente investigación excluirá las etapas de elaboración, ejecución y control de un plan de acción para la implementación de estrategias de mejora derivadas de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Estrés ocupacional

El estrés ocupacional, es todo impulso que aumenta los niveles de ansiedad fuera de los parámetros personales de tolerancia; puede detallarse, como una experiencia emocional lesiva que provoca irritabilidad, apatía al trabajo, preocupación, angustia y depresión (Akpede Mabel, Agbonluae y Omi-Ujuanbi, 2017). La organización mundial de la salud (2019) estima que cerca de 264 millones de personas padecen de depresión y ansiedad, que simultáneamente producen un impacto global de pérdidas económicas y de productividad, contabilizado en 1 trillón de dólares anuales. Adicionalmente, sus consecuencias en las compañías sin una estructura de apoyo para el bienestar de los empleados, no sólo se limitan al desarrollo del síndrome de *Burnout* y a un incremento sustancial en los costos de atención médica; sino también, pueden provocar aflicciones en la vida cotidiana de los trabajadores e incluso la muerte (Moss, 2019).

Este fenómeno como estado interno que demanda gradualmente más esfuerzo físico al cuerpo humano, ha sido estudiado profundamente debido a su peculiar participación como agresor del bienestar y de la productividad en las empresas; dado que desafía, la condición psicosocial, fisiológica, cognitiva y espiritual de trabajadores de cualquier categoría organizacional. Además de provocar frustración, puede ocasionar dificultad en la concentración, jaquecas, sentimientos negativos, hipertensión, fatiga, indiferencia y comportamientos agresivos (Akpede Mabel et al., 2017). Por lo anterior, los estudios se han centrado en los estresores y en demostrar que el estrés laboral se encuentra relacionado significativamente, tanto con la relación de la «conducta laboral-desempeño de la tarea», como con la conducta laboral no relacionada con las tareas ocupacionales (Aderibigbe y Mjoli, 2019).

Aderibigbe y Mjoli (2019) en su investigación de las correlaciones de capital humano, inteligencia emocional y estrés ocupacional entre empleados graduados de Nigeria, adoptaron un estudio cuantitativo de muestreo no probabilístico, con postura explicativa transeccional, en 1532 individuos graduados de 19 distintos sectores económicos del ramo educativo; así pues, a través de un cuestionario estructurado entrevistaron a sujetos de los sectores del transporte, finanzas, bienes consumibles, investigación y cuidado de la salud,

con la finalidad de demostrar la presencia del estrés laboral y los diferentes estados psicológicos en los individuos. Del mismo modo, Li y Zhang (2019) coincidieron en abordar el estudio de la relación de los factores estresantes y de motivación, a través de un estudio multivariante con 628 entrevistas aplicadas a personal profesional de la educación.

Por su parte Rabenu y Yaniv (2017), por medio de un estudio mixto (*online-físico*), de bola de nieve y de muestreo por conveniencia, observaron a 554 empleados con el objetivo de explorar las estrategias para combatir el estrés laboral con optimismo, esperanza, autoeficacia y resiliencia, como recursos psicológicos asociados a superar y a aceptar los cambios percibidos ante los factores de antigüedad en la organización y en el puesto de trabajo. Asimismo, Stankevičiūtė y Savanevičienė (2019) detallaron el efecto de la administración del capital humano en las estructuras organizacionales; a lo largo del desarrollo de constructos, diseñaron un estudio cuantitativo con 383 personas de nueve diferentes compañías, con el propósito de identificar la rentabilidad de contribuir en la salud y el bienestar del personal laboralmente activo, atendiendo la relación del estrés y los estresores con componentes ocupacionales, familiares y de *Burnout*.

2.2. Síndrome de *Burnout*

El término *Burnout*, ha sido estudiado en gran escala desde el seno académico como un constructo multidisciplinario de sintomatología multidimensional; que conjuga conductas nocivas físicas y de actitud, en función de combatir el estrés ocupacional que habitualmente se padece por periodos prolongados (Schwartzhoffer, 2009). La premisa de dotarle con un enfoque clínico orientado al cuidado de los trabajadores, fue presentada en 1974 por el psicólogo Herbert Freudenberger (Samra, 2018). Sin embargo, de acuerdo con Pando, Aranda y López (2015) incluido Olivares (2017), el síndrome de *Burnout* es un concepto abstracto que a pesar de ser casi siempre asociado con profesionistas de servicios humanos; puede arraigarse en toda clase de trabajadores, como consecuencia de los componentes de un sistema estresante que desencadena periodos de aburrimiento, depresión, violencia psicológica y dificultades laborales.

En otras palabras, es una anomalía participe de la personalidad e inteligencia emocional del trabajador que converge en un estado de descomposición físico-emocional, insatisfacción con las funciones designadas, exceso de responsabilidades, y altos índices de

irritación que originan problemas cognitivos (Saborío Morales y Hidalgo Murillo, 2015; Navarro, López, Heliz y Real, 2018; Kosan, Aras, Cayir y Calikoglu, 2019; Chemali et al., 2019; Golonka, Gawlowska, Mojsa-Kaja y Marek, 2019); lo que significa que sus malestares y síntomas, son comunicados a través de la estructura tridimensional culpable de producir ausentismo, bajo rendimiento y efectos negativos en las relaciones con otras personas dentro de un ecosistema laboral (Marenco-Escuderos y Ávila-Toscano, 2016). De modo que para diagnosticar un estado de *Burnout*, aunque se dispone de un cúmulo de herramientas de estimación como el modelo «existencial» de Pines, el modelo «socialmente inducido» de Bakker, Demerouti y Schaufeli o los planteamientos de Dworkin y Gil-Monte (Díaz Bambula y Carolina Gómez, 2016), el método con frecuencia más implementado es la aplicación del *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Saborío Morales y Hidalgo Murillo, 2015).

El MBI, es una herramienta científica desarrollada por Christina Maslach y Susan Jackson, utilizada en múltiples escenarios profesionales para el diagnóstico del síndrome de *Burnout* (Hederich-Martínez y Caballero-Domínguez, 2016); al respecto, Saborío Morales e Hidalgo Murillo (2015) señalan que por su configuración, este modelo apoya a determinar desde niveles leves de desgaste por *Burnout*, hasta niveles de deterioro extremo. A su vez, Gilla, Giménez, Moran y Olaz (2019) especifican que debido a su diseño de tres elementos que incorpora las sintomatologías de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal, su organización operativa y teórica es plausible; es decir, sus bondades psicométricas están situadas en su aceptación internacional a causa del amplio soporte de su distribución factorial entre correlaciones y consistencia interna (Olivares y Gil-Monte, 2009).

Este instrumento, describe en primer lugar el «agotamiento emocional» como la sensación de carencia de recursos emocionales para satisfacer las solicitudes de los clientes; asimismo, explica la «despersonalización» como el distanciamiento de los individuos por medio de impersonalizar la expresión de las emociones y la indiferencia en las acciones que perjudican a los clientes. Por último, ilustra la «falta de realización personal» como parte de la predisposición del empleado a valorarse desfavorablemente, comparando su rol en el trabajo con los clientes (Sharma y Cooper, 2017). De acuerdo con Golonka, Gawlowska, Mojsa-Kaja y Marek (2019) la condición del *Burnout*, sus manifestaciones patológicas y el trabajo organizacional, están relacionadas significativamente debido a las secuelas que puede producir dentro de una compañía.

La tabla 1, muestra un análisis comparativo de las variantes del instrumento *Maslach Burnout Inventory* de Christina Maslach y Susan Jackson.

Tabla 1
Comparativa de formatos MBI (Maslach Burnout Inventory).

Formato	Objetivo	Ítems	Promedio de respuesta	Recurso	Población objetivo	Escalas
MBI-HSS (MP)	Personal médico (Adaptado de MBI-HSS)					
MBI-HSS	Trabajadores en servicios Humanos	22				Agotamiento emocional, despersonalización y logro personal
MBI-ES	Trabajadores en entorno educativo		10 minutos	Individual o Grupal	Adultos trabajadores	
MBI-GS	Trabajadores no categorizados en servicios humanos	16				Agotamiento, cinismo y eficacia profesional
MBI-GS(S)	Estudiantes Universitarios (Adaptado MBI-GS)					

Nota. Adaptado de Mind garden, 2019.

2.2.1. *Burnout Organizacional*

Al debatir la existencia del estrés organizacional, debe aclararse la presencia de dos vertientes; por un lado el «eustrés», esboza la tensión controlada por los empleados, con objeto de aprender y dominar nuevas habilidades para hacer frente a los retos laborales físicos y psicológicos exigidos por las empresas; y a continuación el «distrés», que supone el estrés perjudicial para el trabajador dentro de las organizaciones, y del cual los registros estadísticos sitúan su origen mayormente en el clima y la dinámica organizacional de los negocios (Cabrera y Urbiola, 2012). Por tal motivo, Osorio y Cárdenas (2017) definen este concepto como un patrón de respuestas del cuerpo humano ante exigencias externas; sin embargo, esta patología surge de la brecha entre la especialización del empleado, la cultura organizacional, y la respuesta esperada por los administradores dentro de un escenario competitivo, pese a la continua disputa de los acercamientos que abordan la postura del trabajador como ser

humano, su análisis a partir de aspectos colectivos y la concepción de los factores situacionales como puentes emocionales (Ramos, Pantoja, Tejera y Gonzalez, 2019).

Por lo tanto para las organizaciones, el síndrome de *Burnout* es un componente psicósomático que de forma constructiva, en sus inicios provoca que el capital humano se torne ambicioso, perfeccionista, altamente competitivo y enfocado a los logros; a cambio del deterioro gradual de la salud física y el desarrollo de expectativas utópicas, custodiadas por comportamientos hostiles y agresivos, dado el incremento de los niveles de desgaste emocional, despersonalización y de insatisfacción con el trabajo (Panić, 2016); además, este padecimiento ha manifestado una relación significativa entre sus componentes y consecuencias en los ecosistemas organizacionales de todos los niveles. Derivado del quebranto del contrato social establecido entre el trabajador y la compañía, conduce al deterioro de las conductas de ciudadanía organizacional²; dando lugar a primera vista, a extinguir el compromiso de los mejores empleados, seguido por un notorio superávit de conductas que perjudican a las organizaciones (Khan, Jehan, Shaheen y Ali, 2018).

La tabla 2, detalla los principales síntomas psicósomáticos ocasionados por el *Burnout* gestado en las organizaciones. Kilroy, Flood, Bosak y Chênevert (2017) y Kun et al. (2020) en sus investigaciones han identificado las implicaciones académicas y prácticas que advierten que el desgaste por *Burnout*, suscita una serie de alteraciones en la personalidad de los trabajadores; que interfieren en su capacidad, de aprender y asimilar el conocimiento desde las percepciones y pensamientos resultantes de los ecosistemas laborales, las habilidades de comunicación y desarrollo social, y la conducción y ejecución de valores, además de afectar a la organización en su totalidad; al bloquear el bienestar laboral, que sin duda interfiere en la atracción, selección, y retención de empleados conectados con los valores institucionales, y a su vez poniendo en peligro a los clientes.

² Acciones voluntarias realizadas por los empleados que van más allá de las exigencias del rol o puesto de trabajo y que apoyan favorablemente a la eficacia de una organización.

Tabla 2

Síntomas psicosomáticos del Burnout y efectos críticos en las organizaciones.

Síntomas patológicos	Síntomas emocionales	Síntomas conductuales	Impacto Organizacional
Supresión del sistema reproductivo	Preocupación enfocada al trabajo	Tono de voz elevado	Declive de calidad del servicio prestado
Tensión y dolores musculares	Sensación de soledad y vacío	Excesivo de café, tabaco, alcohol e incluso fármacos	Bajo rendimiento laboral
Aparición de alergias	Divergencia afectiva	Dificultad de concentración	Falta de interés en los clientes
Trastornos digestivos			Perdida del interés en el trabajo
Episodios asmáticos	Desorientación	Inestabilidad emocional	
Dolores de pecho	Aburrimiento	Indiferencia social	
Fatiga crónica	Desconfianza	Aislamiento	Problemas sociales
Estreñimiento	Impaciencia	Agresividad	Conflictos de rol
Taquicardias	Irritabilidad	Pesimismo	Desmoralización
Hipertensión	Impotencia	Hostilidad	Bajo desempeño
Resfriados	Frustración	Sarcasmo	Falta de energía
Insomnio	Depresión	Consumo	Indisciplina
Cefaleas	Apatía	Cinismo	Frustración
Diabetes		Apatía	Ausentismo
Artritis		Llanto	Resistencia
Mareos			Ansiedad
			Neurosis

Nota. Adaptado de Apiquian, 2007; Hernández, Terán, Navarrete y León, 2007; Akpede Mabel et al., 2017.

A juzgar por lo anterior Aristizabal Bedoya et al. (2018) y Ramos et al. (2019), sostienen que el *Burnout* es una problemática originada, en elementos intrínsecos ocupacionales entre el trabajo y la cultura organizacional de una empresa; que tipificada por las organizaciones, es un constructo «contrario no linealmente opuesto»³ al *work engagement* que lucra con las actitudes, emociones y experiencias negativas del factor humano, obstaculizando el desarrollo empresarial por medio de pensamientos nocivos hacia el trabajo, al ecosistema social laboral y a las funciones del trabajador, recurriendo a eventos de estrés crónico. La tabla 3, muestra una visión generalizada del desarrollo histórico y bibliográfico del constructo *Burnout* en las organizaciones.

³ Puede afirmarse la presencia de uno sin descartar la ausencia del otro.

Tabla 3
Desarrollo histórico y bibliográfico del Burnout.

Autor	Concepto	Autor	Concepto
(Freudenberger, 1974, p. 159).	“Fallar, desgastarse o tornarse cansado por demandas excesivas de fuerza, energía o recursos”.	(Marsollier y Aparicio, 2012; Toker, Melamed, Berliner, Zeltser y Shapira, 2012; Menghi y Oros, 2014).	Problemática social y psicológica motivada particularmente por la sobreexposición al estrés ocupacional que implica desesperanza, desgaste emocional, fatiga física, deterioro mental e insatisfacción con los colaboradores y funciones desempeñadas en una organización.
(Maslach y Jackson, 1981).	Deterioro emocional y cinismo a menudo manifestado entre aquellos que trabajan con otras personas.	(Kilroy, Flood, Bosak y Chênevert, 2017; Rivera -Ávila, Rivera -Hermosillo y González - Galindo, 2017; Chemali et al., 2019; Huamani, Arias, Evangelista y Calizaya, 2018).	Problema laboral de cansancio físico y emocional que delinea un cuadro de síntomas psicofisiológicos relacionados con un estado de depresión, desgaste emocional, despersonalización y limitado logro personal que afecta desfavorablemente la salud física y mental del trabajador propiciando malas actitudes hacia el trabajo.
(Enzmann, Schaufeli, Janssen y Rozeman, 1998, p. 332).	“Reacciones clásicas del estrés o constructos relacionados con la fatiga psicológica”.	(Ataş Akdemir, 2019; Sarisik, Bogan, Zengin y Dedeoglu, 2019; Villamar, Juárez, González y Osniya, 2019; Barría, 2020; Ceribeli y Sousa, 2020).	Indicador que mide la respuesta de variables y consecuencias del estrés laboral crónico en donde el elemento clave es el alto grado de contacto afectivo involucrado en la relación de servicio y el efecto que tiene a largo plazo en los vínculos de trabajo en función del desgaste emocional, el cansancio mental y el cinismo que se origina frecuentemente en las relaciones sociales y profesionales.
(Moreno-Jiménez, Rodríguez-Carvajal y Escobar, 2001; Hernández et al., 2007).	Estrés recurrente y transmitible característico del ámbito profesional que desarrolla agotamiento, pérdida de energía, baja motivación, mal humor, agresividad y frustración originado por la interacción de empleados con clientes y usuarios de servicios.		

Nota. Elaboración propia.

Para concluir, el *Burnout* y su prevención organizacional es un enorme desafío para los líderes en las empresas, por la incapacidad de admitir que las causas de este fenómeno yacen arraigadas en las organizaciones y no en los individuos (Moss, 2019). La figura 1 expone los principales detonadores de estrés laboral en las organizaciones.

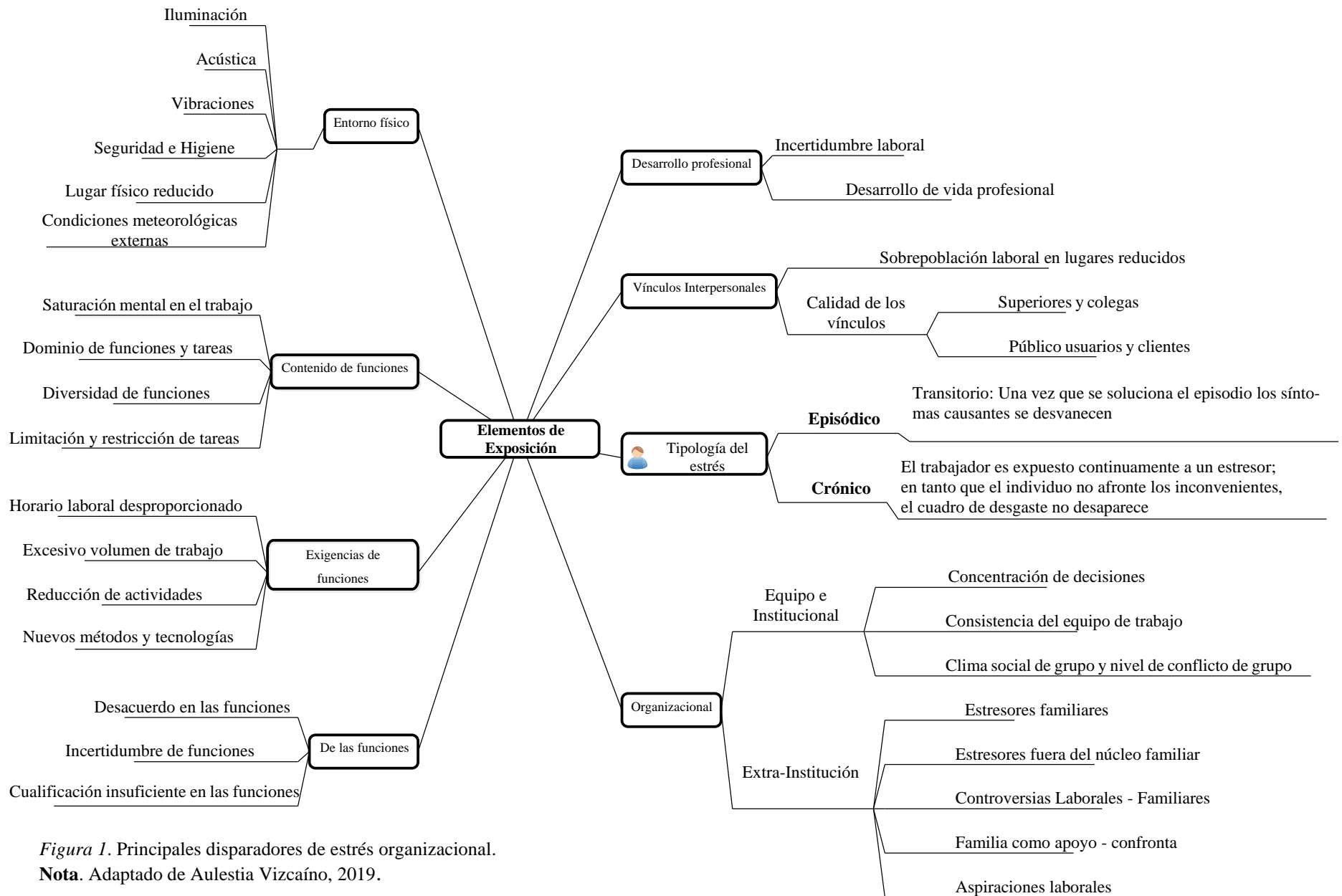


Figura 1. Principales disparadores de estrés organizacional.
Nota. Adaptado de Aulestia Vizcaíno, 2019.

2.2.2. Control y prevención del *Burnout*

No cabe duda que para muchas empresas, el estrés ocupacional es un reto que involucra costos sumamente elevados procedentes de efectos característicos en cada empleado y que repercuten en el desempeño de toda una organización; al sofocar la capacidad de funcionamiento y adaptación del capital humano, la falta de apoyo social, la carencia de relaciones laborales de calidad, la escasa confianza organizacional y la deficiente participación en la toma de decisiones hacen evidente la aparición del síndrome de *Burnout* (Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2019). Lo anterior no quiere decir que este trastorno deba ser tratado como sólo un estado de cansancio llano; más bien, es un desorden multifacético que, por su naturaleza, transmite desequilibrios conductuales y requiere de soluciones pluridimensionales alojadas regularmente en las estrategias que los líderes de las compañías deben tomar, basados en el cumplimiento de los valores organizacionales para combatir la excesiva carga de trabajo, la parcialidad en el ámbito profesional, las retribuciones irregulares, así como la inadecuada autonomía y participación de los colaboradores (Grace, 2019).

Actualmente, los métodos utilizados con más frecuencia para el control del *Burnout* en las organizaciones pretenden suprimir el estrés recurriendo a la confrontación cognitiva, la asistencia social, el uso de medicamentos, técnicas de relajación, *biofeedback*, autocontrol emocional y psicoanálisis; estas acciones, se contabilizan en estrategias estructurales e institucionales que aspiran a erradicar las fuentes de estrés deslegitimizando las circunstancias reales mediante el apoyo de grupos de empatía (amigos, compañeros o conocidos), prescripción de fármacos y narcóticos, actividades de relajación, recreación y ejercicio físico, control de las funciones fisiológicas con tecnologías de la salud, fortalecimiento de la inteligencia emocional e incluso respaldo y atención de un especialista en psicoterapia (Manzano, 2015; Akpede Mabel et al., 2017).

Pese a que algunos autores sugieren que el capital psicológico, la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia son los recursos individuales para resistir el estrés en el trabajo (Rabenu y Yaniv, 2017), otros expertos señalan que las acciones tomadas en la praxis se enfocan únicamente en controlar el impacto de las consecuencias del *Burnout*, ignorando que puede ser evitado con tácticas integradas a un sistema de higiene organizacional centrado en asegurar estrategias para el bienestar laboral; por lo tanto, fomentar únicamente

alternativas como el *mindfulness*, técnicas de resiliencia, y prácticas de relajación, puede ser en extremo desastroso una vez que el *Burnout* ha llegado a los empleados (Moss, 2019). La teoría bifactorial de motivación e higiene en el trabajo propuesta por Frederick Herzberg, formula una concepción de los factores higiénicos y de motivación relacionados al contexto laboral de las personas en diferentes industrias (Marin y Placencia, 2017), los hallazgos determinaron los componentes intrínsecos y extrínsecos que las organizaciones deberían regular eficazmente para dar respuesta a las necesidades de los empleados, como base del avance organizacional (Ogunnaike, Ekweme, Adeyemo y Okedurum, 2017).

El resultado más significativo de esta teoría que incorpora el término «higiene» como elemento sustancial, introdujo a los negocios dos pensamientos vanguardistas. El primero, define la satisfacción e insatisfacción laboral como componentes diferentes al puntualizar que; si las estrategias de motivación adoptadas por las empresas como reforzar los vínculos entre colaboradores e incorporar condiciones adecuadas de trabajo son ejecutadas equivocadamente, sólo se consigue disminuir o eliminar la insatisfacción en los empleados. La segunda idea propone, que aumentar los sueldos e incentivos económicos sin asumir responsabilidad por el entorno laboral no es un factor de motivación; lo que significa que para poner en marcha ambas estrategias dentro de las empresas, es pertinente que sean asociadas a la formación de políticas organizacionales de ajuste cuasi perfecto en la relación entre las capacidades del empleado y las habilidades demandadas por el empleador (Manso, 2002).

Ahora bien, cierto es que algunas alternativas para tratar el *Burnout* son más conservadoras; por ejemplo, Chase (2019) sugiere el uso de técnicas para reforzar el nivel de conciencia de las situaciones vividas, la gratitud, el encuadre finito⁴, el optimismo, la empatía, el perdón, el altruismo y no perseguir metas de un trabajo perfecto para lograr materializar un mejor estado de bienestar; sin embargo, Herzberg propone un matiz entre los conceptos de higiene y motivación sumado al efecto en las personas dentro de las sociedades empresariales (Sabater, De Armas Bravo y Cabezas Médina, 2019). Como se ve, al llegar a este punto conviene aclarar que a pesar de que el *Burnout* es un desorden físico y mental tripartita vinculado con la satisfacción, la motivación y el estrés laboral; no es el estrés ni la (in)satisfacción con el trabajo por sí solos quienes generan el *Burnout*, sino las características laborales

⁴ No obsesionarse con el futuro.

en su totalidad que intervienen como aspectos nocivos para los cuidados personales, laborales, mentales y espirituales del trabajador en contraparte del bienestar psicológico en momentos de estrés, el *work engagement* y la motivación (Hricová, Nezkusilova y Raczova, 2020).

Hoy en día, el *engagement* ha sido identificado como el inverso positivo inmediato al *Burnout* y la potencial solución al síndrome por desgaste en el trabajo debido a que, intenta contrarrestar un estado de *Burnout* adquirido en una organización impulsando el bienestar social y ocupacional a través de la asociación de los factores de involucramiento, eficacia y energía con las interacciones laborales, la ecuanimidad y la ética (Juárez, 2014). En este sentido, debido a que el estrés laboral ha sido documentado como el riesgo de trabajo culpable de socavar el bienestar y el desempeño de los trabajadores; se ha demostrado que el grado de *Burnout* o de *engagement* que experimentan los empleados en una organización, daña o beneficia los resultados organizacionales y la calidad del servicio a clientes; sin embargo, para establecer una relación de trabajo viable y duradera, es conveniente abordar las divergencias organizacionales y los desajustes entre las personas que experimentan *Burnout* (Leiter y Maslach, 1999; 2003).

Las seis áreas de la vida laboral, es un concepto teórico que por su diseño, busca explicar las manifestaciones del *Burnout* en empleados de todos los sectores económicos, de una forma holística fundamentada en elementos psicosociales universales del contexto profesional. Este arquetipo, consolida la equidad, los valores ocupacionales, la carga de trabajo, el control del trabajo, el apoyo social y la remuneración con el propósito de ilustrar las grietas entre los requisitos de trabajo, las condiciones laborales en las organizaciones y las necesidades de los trabajadores (Buruck, Tomaschek, Wendsche, Ochsmann y Dörfel, 2019; Chudzicka-Czupała, Stasiła-Sieradzka, Rachwaniec-Szczecińska y Grabowski, 2019). Por esta razón, aunque es bien sabido que la exposición rutinaria al estrés en el trabajo propicia el surgimiento del *Burnout* como parte de la desintegración del sistema cognitivo-emocional-contextual, las seis áreas de la vida laboral conjugan los principales estresores externos, para conocer su impacto en el bienestar laboral, además de métodos de control del *Burnout* (Masluk et al., 2018). La tabla 4, detalla los seis pilares de la vida laboral.

Tabla 4
Seis áreas de la vida laboral.

Área	Criterio
Carga de trabajo	Debido a la existencia de límites en las capacidades individuales, mayor demanda laboral produce mayor agotamiento; en contexto, el problema no es el trabajo, es la falta de sincronía entre el empleado y las expectativas de los clientes y el contratante.
Control	Es el mayor responsable del conflicto de rol, sugiere la existencia de problemas dentro de una empresa por controversias entre los valores organizacionales y los empleados de distintas jerarquías. Un «conflicto de rol» merma el control efectivo de las actividades, la capacidad de establecer prioridades y el <i>work engagement</i> .
Recompensa	Retribuciones deficientes en materia financiera, social o institucional aumenta la susceptibilidad para desarrollar <i>Burnout</i> aun con la posibilidad de que una remuneración excesiva pueda ser contraproducente. Las repercusiones mentales y emocionales de sentirse menos en comparación con los similares provocan sensación de inequidad.
Comunidad	La carencia o inexistencia de apoyo social en las organizaciones incentiva el desgaste y el agotamiento por <i>Burnout</i> . El apoyo de los líderes ejerce efecto significativo en el vínculo entre la eficacia del empleado, la carga de trabajo de los equipos, relaciones laborales de calidad y el agotamiento.
Justicia	Elemento clave del liderazgo administrativo vinculado a la comunidad y la recompensa. En situaciones abrumadoras que afectan el entorno, los empleados someten a evaluación a los líderes y su capacidad de solucionar problemas con procedimientos imparciales de calidad, consideración y respeto anteponiendo grandes expectativas de desempeño institucional y personal para responder a las distintas inquietudes de los equipos.
Valores	Conexión central entre los empleados y las organizaciones que va por encima del intercambio transaccional de tiempo por dinero. Se describe como el corazón del contrato psicológico y el desarrollo de habilidades que abarca las motivaciones e ideales que inicialmente atrajeron al empleado a la organización. Alinear los valores de la organización con los del personal dota de un contrato psicológico que estimula relaciones laborales duraderas.

Nota. Adaptado de Leiter y Maslach, 1999; 2003.

Leiter y Maslach (1999) sugieren que las brechas entre empleador y empleado surgen cuando los métodos para establecer un contrato psicológico, contribuyen a generar más problemas que soluciones, desconocen problemas críticos, ignoran cambios en la relación de trabajo, o cuando el personal considera inaceptable algún inconveniente laboral. Sin embargo, advierten que tanto el estrés laboral como el *Burnout*, pueden ser atendidos cuidando que los sistemas de control de las organizaciones estén conscientes de las expectativas de los

empleados y empleadores, además de salvaguardar un contrato psicológico de aceptación bilateral. Irónicamente, aunque las empresas contemporáneas cada vez proporcionan más alternativas de bienestar por voluntad propia a fin de ayudar a la plantilla laboral a garantizar un estado óptimo; al no tener un soporte y seguimiento adecuado, el porcentaje de desgaste por *Burnout* en los empleados se incrementa (Schwartz, Polizzi, Gruber y Pines, 2019).

En resumen, el *Burnout* es un problema derivado de un liderazgo deficiente y una mala administración; para prevenirlo, es necesario poner fin a comportamientos excesivos e injustificados que gerentes y líderes con limitada experiencia y pocas aptitudes fomentan en los equipos de trabajo (Chamorro-Premuzic, 2019). De acuerdo con Leiter y Maslach (1999), Wigert y Agrawal (2018) y Moss (2019), su prevención y control están relacionados con la administración del factor humano, la equidad, los valores laborales, la carga de trabajo, el apoyo social, el control del trabajo y la remuneración del empleado cimentados en un contrato psicológico respaldado por un sistema de higiene y motivación organizacional. Finalmente, Stankevičiūtė y Savanevičienė (2019) refieren que señalar al capital humano como el activo principal en las organizaciones, connota atender sus menesteres favoreciendo el bienestar laboral de los empleados, ganancias mutuas y la disminución del impacto del *Burnout* a efectos de potenciar el buen desempeño organizacional.

2.3. Bienestar Laboral

Con el paso del tiempo y la entrada de la globalización, las relaciones y métodos de trabajo implantados durante las décadas de los años 80 y 90 se han reformulado, a causa de la introducción de leyes e investigaciones que escrutan las brechas entre el empleado y el empleador, a la luz de estructuras ocupacionales rígidas que supervisan el salario y sistemas elásticos, enfocados en la higiene laboral que pretenden velar por los derechos individuales y colectivos de los trabajadores (Harari, 2016; Mendoza-González, Cruz-Calderón y Valdivia-López, 2020); sin embargo, a pesar de que la Organización Mundial de la Salud (2020) sugiere que la responsabilidad de las compañías debe orientarse en estimular la participación y el bienestar laboral para impulsar la competitividad sobre la base de la salud personal y familiar del capital humano, Porras y Parra (2018) subrayan que las organizaciones apelan por continuar con la imposición de actividades intensas para mejorar el desempeño laboral a costa del deterioro de la salud de los trabajadores.

Addabbo, Ales y Curzi (2017) definen el término «bienestar» como la capacidad, la acción, y la manifestación intrínseca que participa en la recaudación y en la obtención de los medios e ingresos para vivir; en su opinión, este concepto no debe ser reducido a sólo una permuta transaccional de esfuerzo por dinero en la cadena de producción, ya que facilita una sinergia sistemática que incorpora al *empowerment*, la participación, y la dignidad como los interlocutores del reconocimiento y la creatividad que afectan el desarrollo, la salud, el conocimiento y las habilidades de los trabajadores. Según Hermosa-Rodríguez (2018), el bienestar es el conjunto de juicios de apreciación, reacciones emocionales y características de salud que los individuos poseen en su vida incluyendo el trabajo; este puede definirse, como una identidad hipotética que logra interpretarse a través de la evaluación de su impacto en la sociedad de forma individual y colectiva, que surge del estado de salud mental de los empleados y que estimula las destrezas personales y sociales al favorecer la productividad vinculada al grado de satisfacción con experiencias agradables y positivas.

Al respecto, el eslabón que yace en la función integrada por el salario y la jornada de trabajo impacta significativamente en la calidad de vida de los empleados como resultado de conflictos públicos, políticos y organizacionales, así como los factores contextuales del lugar trabajo y la inestabilidad que afecta a la gran mayoría de empleados por medio de una problemática modelada por el síndrome de *Burnout*, el *engagement* y el bienestar laboral (Calderón, Laca y Pando, 2017; Medrano y Trógolo, 2018); de esta manera, a través de las organizaciones que hacen frente al desafío del bienestar laboral, el trabajo se ha consolidado como el lugar físico que dota a los empleados con la posibilidad de encontrar seguridad y bienestar ocupacional, al margen de las herramientas para la construcción de una carrera organizacional (Hermosa-Rodríguez, 2018).

Por otro lado, la literatura constantemente investiga las correlaciones entre la intensidad del trabajo, la erosión del bienestar laboral, el bienestar del empleado y los resultados del rendimiento del trabajador en el ejercicio de su carrera profesional (Avgoustaki y Frankort, 2019); en palabras de Gómez et al. (2019), en tanto que el «bienestar» es el sentido percibido de felicidad, el «bienestar laboral» es una condición personal que sirve como puente entre una vida profesional digna, el entorno y las prácticas de trabajo. En este sentido, la importancia que ha cobrado el bienestar de los trabajadores y su vínculo con el desempeño laboral, es causa de la premisa que señala a la «calidad de un trabajo» como el factor clave

que determina el bienestar laboral, la salud del capital humano y el alcance psicofisiológico en la construcción de un estado de felicidad relacionado por un lado con la vida, el trabajo y la creatividad, y en contexto el desempeño organizacional y la contracción de los índices de rotación del personal (Budd y Spencer, 2015; Xu, Xie y Chung, 2019).

En conclusión, aun cuando la Organización Mundial de la Salud (2020) se ha centrado en proponer el desarrollo de un lugar de trabajo saludable en torno a cinco elementos clave⁵ que constan de la intervención y el compromiso de los líderes, la participación de los trabajadores, la ética y la legalidad empresarial, el uso de procesos eficientes de mejora continua y la integración de métodos que ofrezcan seguridad y bienestar físico y psicosocial, es claro que la perspectiva de Budd y Spencer (2015) toma en consideración el cumplimiento de los beneficios psicológicos alojados en la naturaleza de las tareas del trabajo (Ver tabla 5). En la opinión de Burton (2010):

Un lugar de trabajo saludable es un lugar donde todos trabajan juntos para lograr una visión acordada para la salud y el bienestar de los trabajadores y la comunidad circundante. Proporciona a todos los miembros de la fuerza laboral condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizativas que protegen y promueven la salud y la seguridad. (p.15)

⁵ Marco Global de Lugares de Trabajo Saludables 2010, basado en el Plan Global de Acción de Salud en el Trabajo, 2008-2017.

Tabla 5
Conexiones del bienestar con los enfoques del trabajo.

Esfera del bienestar	Enfoque
Pagos y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Salario digno, beneficios básicos y seguridad social.
Seguridad y salud	<ul style="list-style-type: none"> • Protección contra riesgos y peligros en el lugar de trabajo. • Indicadores positivos de salud física de los trabajadores. • Protección en contra del acoso sexual. • Evitar estrés laboral innecesario.
Salud física y mental	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el esfuerzo excesivo y el sobre trabajo. • Niveles positivos de autoestima y satisfacción laboral. • Niveles positivos de identidad.
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Pago, beneficios e incentivos que promuevan la identidad social. • Evitar niveles excesivos de trabajo emocional. • Libertad de renuncia y elección ocupacional.
Voz y libertad	<ul style="list-style-type: none"> • Protección en contra de la discriminación, acoso y tratos abusivos. • Libertad para formar sindicatos independientes. • Libertad de expresión en el lugar de trabajo.
Habilidad y creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Opción de desarrollar y usar habilidades en trabajos complejos.
Autonomía sobre el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para controlar el desarrollo de tareas. • Oportunidad para intervenir en el diseño y planeación del trabajo.
Gobernanza y propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para participar en cómo es administrado el trabajo. • Oportunidades de poseer proyectos y tareas personales.
Cuidado y atención	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para cuidar de otros y evitar conflictos.
Servir a otros	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para servir a otros.

Nota. Adaptado de Budd y Spencer, 2015.

2.3.1. Bienestar laboral psicológico

El trabajo como actividad social asume la función de proveer bienestar o malestar asociado al ecosistema laboral y al trabajador; así pues, en tanto que los factores ambientales profundizan en la organización, los procesos de trabajo y la satisfacción laboral, los elementos relacionados al trabajador implican coyunturas ligadas a las capacidades, las necesidades particulares, la cultura y la situación personal de cada empleado fuera del trabajo. Sin embargo, aun cuando los términos de felicidad, bienestar, salud, optimismo y satisfacción son habitualmente relacionados con indicadores sociales que refieren a la salud mental y a la calidad; el bienestar laboral psicológico como consecuencia personal de los factores organizacionales implica una serie de criterios emocionales mancomunados a experiencias satisfactorias, agradables y positivas que hacen viable un análisis más allá de los factores de la personalidad, la prevención y los efectos que produce en las personas y en los procesos. (Hernán, 2019).

De acuerdo con Polo, Santiago, Navarro y Alí (2016) los modelos de trabajo contemporáneos han adquirido un perfil que demanda un grado excesivo de compromiso físico, emocional, psicológico y social que ocasiona enfermedades originadas en esquemas cognitivos mal adaptados a un ambiente profesional y erosionan el bienestar laboral recurriendo al *Burnout* y a juzgar las creencias cognitivas. “Las creencias [...] cada una a su vez puede ser racional o irracional” (David, Matu y Pinteá, 2014, p. 200); es decir, en tanto que las creencias racionales son el sistema de dogmas autónomos, lógicos y adaptativos que permiten a los individuos alcanzar objetivos básicos de conservación y prosperidad (Gökalp, Mentese, Cakşilikova y Duran, 2018), las creencias irracionales desempeñan un rol significativo debido a las consecuencias dañinas que desencadenan en contextos sociales a raíz de la angustia emocional que provoca el proceso de asumir obligaciones de un entorno inexistente adscrito al impedimento de alcanzar las metas personales (Medrano, Galleano, Galera y Del Valle, 2010; Petrides, Gómez y Pérez, 2017; Žežel y Lazarević, 2019).

El bienestar psicológico, es un constructo intrínseco vinculado a la satisfacción laboral que examina la capacidad, la interacción y el crecimiento personal de un individuo, se caracteriza por ser un componente multidimensional que busca explicar el funcionamiento óptimo de una persona a niveles individuales y psicosociales (Ramos-Narváez et al., 2020); desde el punto de vista de Haider, Jabeen y Ahmad (2018) y Hernández, Labrador y Méndez (2019), estudiar el bienestar laboral psicológico de un empleado permite comprender su desempeño y el grado de aceptación hacia el contratante al confrontar e incorporar los deseos personales y de satisfacción teniendo en cuenta la naturaleza del sujeto como agente de intercambio social dentro de una organización; por esta razón, el bienestar psicológico en el trabajo es considerado un fenómeno cultural y geográfico influenciado por un modelo bilateral integrado por el «compromiso» que representa el sentido de pertenencia en el empleado y en contraste el *Burnout* que difiere con el argumento del agotamiento y desgaste provocado por la exposición a estrés laboral crónico (Medrano y Trógolo, 2018).

Otro aspecto que ha despertado el interés de expertos en el campo de la psicología, es la estrecha relación positiva que guarda con la salud mental y la adaptación a las tareas asignadas en lo relativo al funcionamiento psicológico idóneo de los empleados dentro de una organización; en virtud de los hallazgos en la literatura, el incremento de su valor se debe a la posición estratégica que tiene para la estimulación de los niveles de satisfacción con el

trabajo, el buen desempeño de los trabajadores, su desarrollo y crecimiento organizacional (Teixeira y Guedes, 2020). Esto parece confirmar, que pese a la existencia de numerosos criterios teóricos que han perseguido una nítida cimentación del bienestar psicológico laboral, su estudio histórico ha sido relacionado significativamente con la salud mental en el trabajo como réplica holística de las condiciones laborales y de las relaciones sociales positivas que el bienestar psicosocial y sus efectos colaterales buscan exponer a través de las intersecciones con la satisfacción laboral, el *work engagement* y el capital psicológico (Calderón-Mafud, Pando-Moreno, Colunga-Rodríguez y Preciado-Serrano, 2019).

2.3.2. Capital Psicológico

Cómo se ha mencionado al hablar de negocios y biósferas institucionales, un estado de bienestar psicológico laboral depende en gran medida de las aportaciones de una organización (Hernán, 2019); dicho de otro modo, un ecosistema laboral alude al entorno que concilia una serie de características materiales y organizativas que integra desde factores de higiene como el ruido, la carga de trabajo y la complejidad de las funciones desempeñadas, hasta el comportamiento y el diseño del espacio del entorno de trabajo que impacta de forma positiva o negativa en el bienestar, el bienestar psicológico, las funciones cognoscitivas y el desempeño de los trabajadores como un todo interconectado (Monday y Sunday, 2020). De acuerdo con Moghadam y Rashidi (2020), derivado de las investigaciones relativas al comportamiento humano; la Psicología Positiva ha señalado a la salud mental en el trabajo como una función compleja que vela por el estado psicológico óptimo de las personas por medio de la inserción del bienestar psíquico, la satisfacción con la vida, el desarrollo y las conexiones emocionales positivas.

Ahora bien, gestionar los componentes implicados en la interfaz de la vida y el trabajo permite ampliar la administración de los beneficios y la seguridad de los empleados que propicia el cultivo de gente más feliz actuando a favor de estimular y consolidar el desarrollo organizacional y la oferta de servicios de más alta calidad (Monday y Sunday, 2020). En palabras de Munfaqiroh, Mauludin y Nugraha (2020), la felicidad en el lugar de trabajo conserva una relación directa con la satisfacción con el ambiente laboral, el liderazgo de gerentes y directivos, el desarrollo profesional, la naturaleza del trabajo y la consistencia de la relación empleado-empleador; por lo tanto, el Capital Psicológico moderado por las variables del

involucramiento laboral y la satisfacción profesional, produce un efecto de bienestar individual en el trabajador que le permite ser capaz de mostrarse optimista, enérgico, motivado y resiliente ante las demandas de maximizar los resultados de cada actividad.

Al respecto, los estudios científicos que han profundizado en el estudio del Capital Psicológico han demostrado que obtener un estado de bienestar a través de una vida libre de estrés es una afirmación inequívoca; en ese sentido, este constructo puede ser descrito como una ventaja competitiva que más allá de contribuir con la prevención y el control de la ansiedad, el *Burnout* y la depresión, facilita un estado mental que suministra la flexibilidad y los recursos para enfrentar los desafíos laborales de forma saludable y productiva, dando forma a comportamientos clave que conservan o incrementan los niveles de *work engagement* y satisfacción laboral sumados a bajos índices de ausentismo y deserción (Knudson, 2020). Desde la postura de Khandelwal y Khanum (2017), el Capital Psicológico ha sido definido como un estado mental positivo moderado por la inteligencia emocional y vinculado a comportamientos y actitudes organizacionales y personales, que dota a los individuos de seguridad para tomar y poner el esfuerzo necesario en la ejecución de las tareas asignadas, asumir atribuciones positivas del futuro, persistencia hacia las metas exitosas y capacidad de adaptación ante las adversidades.

Por último en lo que respecta a la administración, es claro que el capital psicológico juega un rol significativo con el *work engagement*, la satisfacción laboral y los niveles de *attrition*⁶ y rotación de personal (Durukan, Köse y Uğurluoğlu, 2018); en palabras de Lu, Liu, Sui y Wang (2015), esta construcción teórica es determinante en la gestión de los recursos humanos debido principalmente al soporte que ostenta en la teoría bifactorial de Herzberg y al enfoque positivo que hace frente al estrés laboral recurriendo a la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y resiliencia con la premisa de que índices elevados de Capital Psicológico en los empleados producen comportamientos, recursos, actitudes y capacidades psicológicas que estimulan un mejor desempeño grupal e individual en contraste de niveles reducidos responsables de desmotivar a los empleados a través de valoraciones negativas y la intensificación de la importancia de las retribuciones económicas y de seguridad laboral.

⁶ Nivel de permanencia de la plantilla laboral.

Desde el punto de vista de Munfaqiroh, Mauludin y Nugraha (2020), toda vez que las organizaciones se preocupen por el bienestar y aprecien las contribuciones del personal, este se torna más productivo y con mejor desempeño. La figura 2 muestra la estructura de las cuatro fortalezas mentales que constituyen el Capital Psicológico.

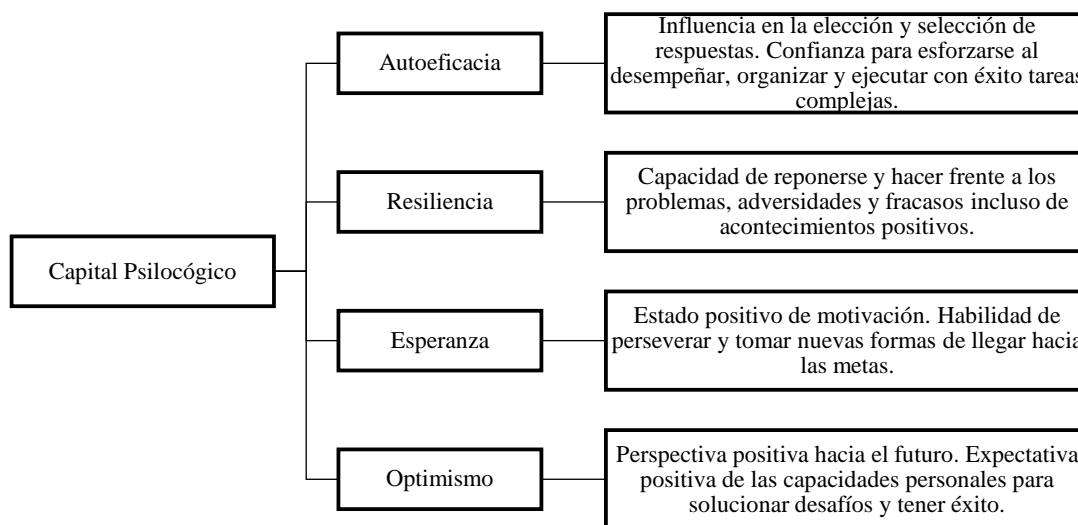


Figura 2. Fortalezas mentales del Capital Psicológico.
 Nota. Adaptado de Cuadra-Peralta et al., 2018; Knudson, 2020.

2.4. Los centros de contacto telefónico

Los centros de contacto telefónico se han distinguido por efectuar actividades *multi-task* con intensos ritmos de trabajo (Arias et al., 2015). Llanos (2016) e Hidenori (2018), describen el término *call center* como el calificativo comúnmente empleado para referir a las empresas que gestionan llamadas y desarrollan relaciones comerciales además de recabar información significativa. Lo anterior asocia su existencia al desempeño de ecosistemas de trabajo en donde los representantes de atención al cliente conviven con los consumidores en el canal de comunicación «cliente – organización» que diversas compañías utilizan para gestionar solicitudes de los individuos demandantes de respuestas (Zito et al., 2018); y en donde además, las destrezas de los teleoperadores son puestas a prueba al informar argumentos, ofrecer respuestas individualizadas y desarrollar estrechos vínculos con los clientes (Hidenori, 2018).

En América latina los *call center* han presentado un desarrollo significativo impulsado por los países emergentes; de acuerdo a su distribución estimada por ingresos

económicos de servicios externalizados, Brasil ocupa el primer lugar con 38.6%, sólo por arriba de América central y el caribe con 22%, seguido por México (13.9%), Colombia (11.2%), Argentina (7%), Perú (5%) y Chile (3%) abordando particularmente servicios tercerizados de *collections*, ventas, soporte técnico, *back office* y servicios de atención al cliente con 4.7%, 26.5%, 4.8%, 17.2% y 46.8% de la participación de mercados respectivamente segmentada entre servicios de telecomunicaciones (46.8%), bancos y servicios financieros (26.5%), *retail* (4.8%), tecnología (4.7%) entre otros servicios comparativamente (17.2%) (Prensario TI Latin America, 2018).

Por otro lado, los *call center* en México son empresas generadoras de empleos acumulados geográficamente en Ciudad de México, Monterrey, Baja California, Jalisco, Sonora y Puebla principalmente (Hualde y Micheli, 2018). En los últimos 20 años han asumido un rol importante dada su notable capacidad de diversificar su portafolio; esto es, hasta el año 2018 México ocupó el lugar 57 del índice de competitividad mundial, registró 111 empresas, 168,340 empleados y 143,272 ejecutivos telefónicos orientados principalmente en ofrecer servicios de atención al cliente a diferentes sectores productivos (35.53 %), ventas (28.95%), cobranzas (13.61%), *service desk* (6.58%), soporte técnico (3.95%), mesa de ayuda (3.95%) y diversos servicios distribuidos entre investigación de mercados y *back office* (7.91%). Además de ofrecer servicios *offshore* a diferentes partes del mundo como Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, Europa y Asia en idiomas tales como español, inglés, francés, portugués y alemán (ContactForum, 2018), en 2019 logró ascender en el *ranking* de los países emergentes más competitivos (Schwab, 2019).

Como se mencionó previamente, los centros de atención telefónica son empresas del sector de servicios que adoptan rigurosas metodologías de gestión centradas en estandarizar procesos, eliminar déficits productivos y robustecer el número de llamadas gestionadas por cada ejecutivo telefónico (Montarcé, 2018). Estos centros operativos se diferencian entre las empresas debido a su posición determinante en la implementación de las estrategias de comunicación para responder a la demanda de actividades clave como *telemarketing* y *collections*; sin embargo, su principal labor es desarrollar interacciones a través de recursos y actividades orientadas en *customer service* (Silva Peralta et al., 2018).

De acuerdo con Llanos (2016), la arquitectura de los centros de atención a clientes cuenta con una estructura bífida para el «tráfico» de su materia prima; por lo tanto, disponen de un ruteo automático que redirecciona las llamadas a los agentes *frontline* basado en el principio de discriminar la naturaleza de quien inicia el proceso de contacto. Así pues, existen dos tipos de centros de llamadas; por una parte el *call center inbound* que se debe a las llamadas de los clientes de la compañía hacia un número de contacto preestablecido y en contraste el *call center outbound* que desarrolla sus procesos internamente; de modo que, en tanto que en una estructura *inbound* la condición de las llamadas es exógena debido al desconocimiento de cuando el cliente llamará, una arquitectura *outbound* descansa en un fundamento sistémico que anticipa cuando puede haber contacto con el cliente.

No obstante, a pesar de que un *call center* es un componente crítico en las estrategias de comunicación y vinculación con los clientes, es posible confirmar la presencia de entidades de este ramo que promueven desde óptimas condiciones laborales, hasta elementos tayloristas y Neo-Tayloristas que atentan contra la salud física y la inocuidad psicológica de los trabajadores en virtud de la esclavización con el uso de dispositivos informáticos (Guillén, 2020); procesos axiomáticos basados en la restricción de tiempo y recursos en los métodos de trabajo, con la intención de optimizar el *know-how* de la sobreexplotación de los empleados (Vázquez y Purificación, 2017) y reducir costos para obtener altos rendimientos económicos (Turgay y Demiriz, 2018), sin considerar el *Burnout* como factor negativo en el manejo de las emociones (Lampert et al., 2019) y en la edificación conjunta de la experiencia del cliente a través de códigos lingüísticos (Jagodziński y Archer, 2018).

2.5. Los Call Center y el síndrome de *Burnout*

Los manifiestos literarios han documentado la estrecha relación entre los trabajadores dedicados al sector terciario y los elevados niveles de estrés como efecto de trabajar una gran cantidad de horas conexas a personas o clientes con síntomas de trauma vicario, desgaste por empatía y *Burnout*; mientras que en la mayoría de los casos, las señales, consecuencias y formas para prevenirlo y controlarlo son desestimadas (Van Heugten, 2011).

Cabe destacar, que el síndrome de *Burnout* ha dado lugar a estudios de interés más allá de los sectores de la educación, medicina y finanzas (Xiaona, 2020). En contexto internacional, Arias et al. (2015) idearon un análisis cuantitativo de grupos intactos y perfil

correlacional no experimental con la intención de conocer los vínculos estadísticos del síndrome de *Burnout* con los componentes sociolaborales que representan al personal de un centro de llamadas telefónicas en la ciudad de Arequipa; su investigación manifestó que pese a no existir un contacto directo con los clientes atendidos vía telefónica, en la ciudad perteneciente a Perú los índices de desgaste por *Burnout* en los trabajadores sugieren que la actividad de atención a clientes *frontline* es un puesto de trabajo de mucho mayor riesgo ocupacional que profesiones como la enfermería, la academia e incluso la psicología.

De forma paralela y apoyado por un muestreo no probabilístico, Lulo (2017) entrevistó a 150 distintos ejecutivos *frontline* trazando así una línea de investigación descriptiva no experimental con características correlacionales entre las dimensiones del desempeño laboral y el *Burnout*; resultado de su análisis y la existencia de ajuste significativo entre los constructos observados, constató que los teleoperadores con altos índices de desgaste por esta patología se alojan por debajo de la media esperada en los indicadores de desempeño y productividad. Por esta razón, más tarde Vivar (2019) asumió la misma metodología, línea y diseño de investigación estudiando las interconexiones entre los componentes del *work engagement* y el compromiso laboral documentando las respuestas de 320 empleados telefonistas; no obstante, a pesar de su enfoque específico, hace referencia previa a términos relativos de trastornos causados por el *Burnout*.

Finalmente, en contexto doméstico el estudio desarrollado más recientemente en torno al *Burnout* tuvo lugar en la ciudad de Tijuana. Cutti, Zárate y Ahumada (2018) mediante una muestra intencional representativa encuestaron a 50 trabajadores de un *call center* a lo largo de un estudio cuantitativo de corte transversal; con el apoyo de la herramienta *Maslach Burnout Inventory*, publicaron resultados que evidencian índices considerables de tensión, desmotivación emocional y erosión cognitiva derivados de los síntomas causados por dicho trastorno psicológico en los ejecutivos que laboran en el área *frontline*.

2.6. *Marketing*

A mediados del siglo XX, la concepción de nuevos negocios y el éxito de las actividades comerciales, se adjudicaban a la fabricación de productos y a un alto grado de confianza que descansaba en la calidad de los artículos ofertados; no obstante, la inobservancia y menosprecio de las ventas así como la desestimación de la existencia del cliente, propiciaban la perfección del «producto» y fomentaban la fuga de los esfuerzos de creatividad e innovación, a pesar de la presencia de actividades distintas como el mercadeo y la publicidad. Por otro lado, resultado de la evolución del razonamiento humano, académico y social; el epíteto *marketing*, logró incorporarse a los distintos avances humanos y tecnológicos que derivaron en continuas transformaciones que a su vez, concentraron los criterios de producción, estrategias y conocimientos especializados de segmentación y atención a clientes, dando lugar al *marketing* que desarrolla relaciones continuas, sostenibles y de satisfacción mutua; y que adopta las necesidades y deseos del cliente, como sujetos de estudio de cara al posterior desarrollo del producto (Suárez, 2018).

La definición aprobada por la Asociación Americana de Mercadotecnia hasta el año 2017, retrata el *marketing* como: “la actividad, el conjunto de instituciones, y los procesos de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, [...], socios y la sociedad en general” (AMA, 2020). En la opinión de Mendivelso y Lobos (2019), la consolidación del *marketing* como arquitecto de valor en la relación entre una organización y un cliente, se materializó con su adaptación tras finalizar la segunda guerra mundial y a raíz de los aciertos obtenidos con la comercialización e intercambio de bienes. Según los autores, la imposición del *marketing* como hito en las iniciativas organizacionales y su afianzamiento como herramienta comprometida en satisfacer al cliente, no nació puramente de la perspectiva del crecimiento comercial y del intercambio de relaciones; más bien, surgió de polymerizar las necesidades dinámicas de los clientes y del reajuste efectuado a través de las etapas del enfoque a la producción, el énfasis en las ventas y la orientación al cliente.

De acuerdo con GoáĆbiewski (2015), las corrientes más significativas en la esfera del *marketing* han sido partícipes en reflexiones y polémicas discusiones desde los inicios de su inserción; dicho de otro modo, pese a que las primeras escuelas del pensamiento mercadológico desarrollaron aproximaciones a conceptos clave que dan respuesta a las actividades

que forjan la comprensión del *marketing* actual, fue a mediados del siglo XX a raíz de una serie de reestructuras y replanteamientos, que los paradigmas existentes finalmente modernizaron la teoría del *marketing* con la sustitución de las ideas tradicionales y la adopción de sofisticados términos como *marketing management*, sistemas de *marketing*, *consumer behaviour*, intercambio social y *macromarketing*; tópicos introducidos a la literatura moderna, involucrando el papel del *marketing* como campo de especialización y su comportamiento como productor de conocimiento científico. La tabla 6 muestra el avance histórico del pensamiento del *marketing*.

Tabla 6
Evolución del pensamiento del marketing

Paradigmas de Carman	Clasificaciones de Sheth, Gardner y Garrett	Eras del pensamiento del <i>marketing</i> de Wilkie y Moore	Escuelas y pensamientos del <i>Marketing</i> de Maclaran, Saren, Stern y Tadjajewski
Microeconómico	Producto	<i>Pre-Marketing</i> (antes - 1900)	Funcional
Persuasión y cambio de actitud	Funcional	Fundamentación del campo (1900–1920)	Temprana
	Funcionalista		
Resolución de conflictos	Regional	Formalización del campo (1920–1950)	Interregional
	Institucional		<i>Marketing management</i>
Sistema generalista	Gerencial	<i>Marketing</i> , gestión y ciencia (1950–1980)	Sistemas de <i>marketing</i>
	Comportamiento del comprador		Comportamiento del consumidor
Funcionalista	Activista	Fragmentación de la corriente principal (1980 – Presente)	Moderna
Intercambio social	<i>Macromarketing</i> Dinámicas organizacionales		<i>Macromarketing</i> Historia del <i>marketing</i>
	Sistemas e intercambio Social		Intercambio de escuelas

Nota. Tomado y adaptado de Carman, 1980, p. 3; Sheth, Gardner y Garrett, 1988; Wilkie y Moore, 2003, p. 117; Maclaran, Saren, Stern Tadjajewski; GoáCbiewski, 2015.

En un principio, Carman (1980) definió el *marketing* como una disciplina representada por un proceso situado en el seno de la ciencia; dado que desde el comienzo involucra métodos científicos, ha garantizado observar, estudiar y clasificar variables tangibles e intangibles. Sin embargo, hoy por hoy este fenómeno se caracteriza por la posibilidad de presentarse en cualquier momento en el que una persona o compañía, identifican un intercambio necesario de un bien o servicio de utilidad bilateral; que se extiende a lo largo de una serie de metamorfosis, y que profundiza en las coyunturas de la eficiencia y control de costos a

favor de la calidad y disponibilidad de mercancías (orientación al producto), la publicidad centrada en ventas agresivas y beligerantes (orientación a las ventas) y el reconocimiento, la satisfacción, el empoderamiento y la seducción de las necesidades de los clientes por medio de la oferta de valor agregado (orientación al mercado) (Barragán, Jose, Rivera y Alan, 2020).

Desde el punto de vista de Kumar (2015), las transiciones que ha sufrido el *marketing* como disciplina, pensamiento y praxis, han sido con el fin de capturar ópticas vanguardistas. Por ejemplo la mercadotecnia actual, ha incorporado una postura de conciencia de los recursos centrada en la efectividad de la resolución de conflictos, y al estudio, resguardo, identificación y optimización del valor de cada cliente en función de la construcción de vínculos paralelos a estrategias de asignación de presupuesto y rentabilidad; además, ha dirigido el uso de los mecanismos organizacionales hacia recolectar, procesar, analizar y almacenar los datos de estudios empíricos, en beneficio de evaluar el *customer's lifetime value*, sentar canales de comunicación adecuados y potenciar la captación, la retención y el aumento del valor de cada uno de los clientes. La figura 3 presenta el desplazamiento histórico del *marketing* como disciplina.

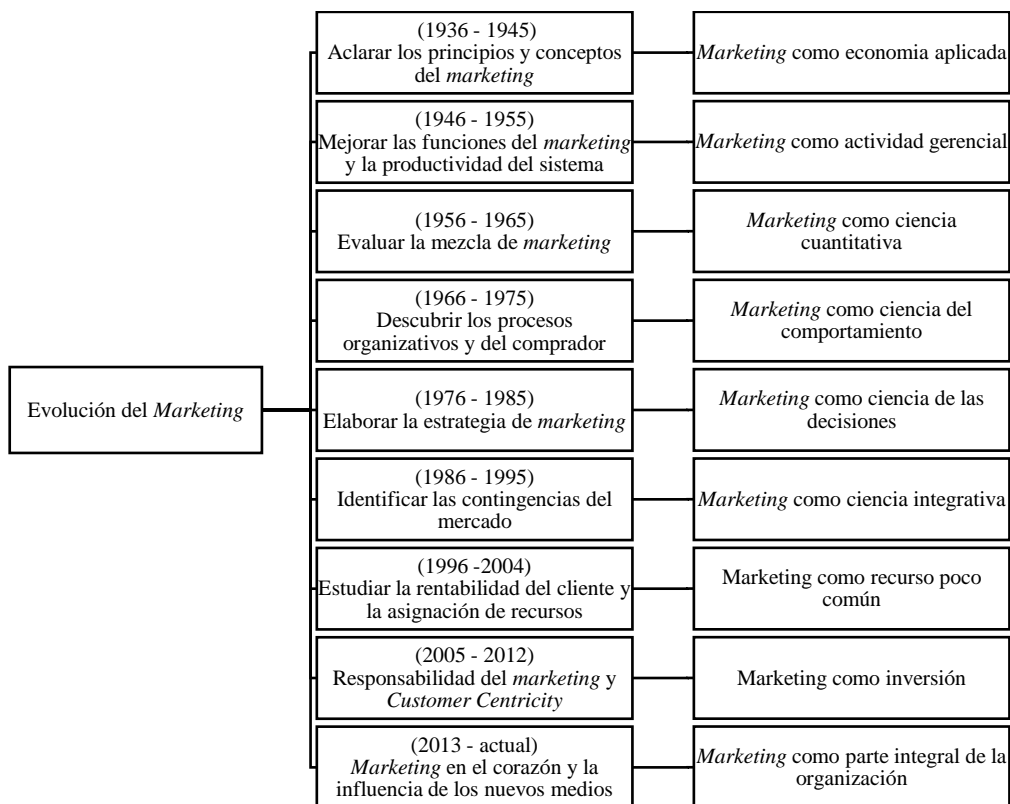


Figura 3. Desplazamiento histórico del *marketing* como disciplina.
Nota. Adaptado de Kumar, 2015.

Ahora bien, en una era donde la economía ha sido esclavizada por *softwares* y ordenadores, la mercadotecnia convencional y digital están destinadas a coexistir con el fin de replantear sus criterios y estrategias, capitalizar las tecnologías disruptivas emergentes, y a hacer frente a la «autoactualización» de clientes hiper informados; es decir, pese al largo recorrido del *marketing* inducido por productos (1.0), el *marketing* dirigido al cliente (2.0) y el *marketing* consagrado al ser humano (3.0) (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017), los medios digitales han sido parte de la tendencia histórica necesaria; que con la ayuda del internet y las redes sociales, impactan en la cultura, la educación, la política y la sociedad en general, en el ejercicio que empodera a los individuos con acceso a la información y a percepciones de otros individuos, deseosos de integrarse al proceso de *marketing* a través de la difusión de sus experiencias, dando paso al *marketing* 4.0 (Kolářová y Kolářová, 2020).

En palabras de Kotler et al. (2017), pasar del *marketing* tradicional (segmentación y orientación al cliente) a la «confirmación de la comunidad» (*marketing* 4.0) es un reto significativo; debido a que por regla general, el *marketing* asume como primer eslabón la segmentación de grupos en función de perfiles normalizados. Por lo tanto, mientras que los segmentos recurren a simular a un «cazador acosando a su presa» limitando la participación de los clientes en el proceso de *marketing*; los ecosistemas de las comunidades, emulan unidades orgánicas de inclusión social que albergan a clientes que conviven, comparten y establecen, límites personalizados ante campañas de *mailing*, publicidad y *spam*. Así pues, las empresas que incursionan en los métodos de cooperación y co-creación, necesitan del consentimiento de los miembros de «la comunidad» en miras de participar dinámicamente como genuino integrante y conciliador.

En síntesis, el universo del *marketing* 4.0 como interfaz necesaria entre los mercados dinámicos y el *marketing* 3.0, fortalece el *customer journey* y el *customer centricity* mediante el uso de inteligencia artificial, los vínculos entre dispositivos que conectan a las personas, la experiencia del cliente y el ansiado “WOW” (Kotler et al., 2017); este último, descrito como la manifestación verbal de un cliente causada por un proceso límbico⁷ que escenifica, sorprende, emociona y crea sentimientos agradables derivados de un acontecimiento increíble, personal y contagioso, que satisface deseos y necesidades de forma personalizada, a raíz

⁷ Del sistema límbico responsable de regular la conducta y las emociones humanas.

de esfuerzos corporativos que preparan procesos, infraestructuras y personas, con el propósito de ofrecer una experiencia excepcional al cliente (Hilker, 2009; Kartajaya y Setiawan, 2014; Kotler et al., 2017). La figura 4 presenta las coyunturas y evolución del *marketing*.

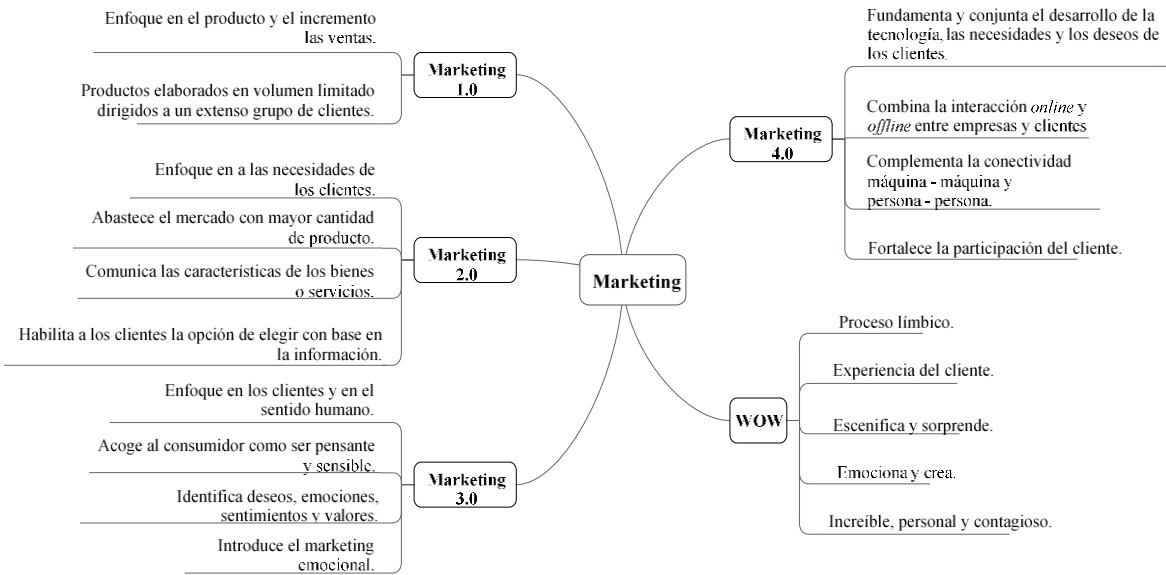


Figura 4. Coyunturas y evolución del Marketing.

Nota. Adaptado de Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017; Kolářová y Kolářová, 2020.

2.6.1. Marketing de Relaciones

El *marketing* de relaciones, es resultado de un proceso natural de adaptación gradual en distintas estructuras organizacionales; enfocado en el desarrollo y conservación de vínculos perpetuos de satisfacción mutua en el eslabón «empresa-cliente», el consonante de la mercadotecnia simbiótica, el *marketing* de lealtad, la mercadotecnia interactiva y el *wrap-around marketing*, trajo consigo ventajas competitivas arraigadas en conexiones binarias imposibles de emular. Esto es, al término de un complejo recorrido que consideró en principio el desarrollo, la venta, la entrega de productos; y en contexto, la competencia dinámica, el estricto control de calidad en los bienes ofertados, los mercados de sobremanera segmentados y los comportamientos de clientes cada vez más voraces e impredecibles; «las relaciones», se identificaron como el conjunto de condiciones sucesivas que ejercen criterios de interdependencia entre dos partes interesadas (Buttle, 1996; 2009).

Thaichon, Liyanaarachchi, Quach, Weaven y Bu (2019), enfatizaron en la interpretación del *marketing* de relaciones; desde su punto de vista, el también conocido como *relationship marketing* (RM), nomina la satisfacción y lealtad del cliente como axiomas

primarios que favorecen los ingresos económicos de una compañía, con la ayuda de la construcción de conexiones sostenibles entre comprador y vendedor. No obstante, recientes investigaciones vislumbran al RM como un fenómeno multidisciplinario centrado en procedimientos de humanización de «marcas», respaldadas por la oferta de beneficios personales, sociales, funcionales, económicos, altruistas y ambientales, designados a regular el balance de las obligaciones entre los involucrados, al crear sentimientos internalizados de valor, gratitud, reciprocidad y apego emocional; que incuban y cosechan, relaciones duraderas consecuencia de los beneficios intercambiados durante una transacción (Ahmad, Ahmed y ul Haq, 2020).

Según la psicología, el RM se fundamenta sobre la percepción humana de la naturaleza de los vínculos afectivos que determinan la intensidad, el éxito y la esperanza de vida de la relación «empresa-cliente»; de esta forma, la gratitud representa al instrumento que afecta la percepción del cliente en conexión con la empresa, y el presupuesto que una organización destina a la implicación tácita de constructos como la confianza, el compromiso y la satisfacción del cliente, en la construcción de conexiones en largo plazo (Fazal-e-Hasan, Mortimer, Lings y Kaur, 2020). Ahora, tomando en cuenta que la calidad de una relación se sustenta en un modelo que emplaza la construcción de lealtad a través de factores determinantes (confianza, satisfacción del cliente y compromiso); una relación de calidad, es una impresión hipotética que cuantifica la receptividad, la adaptabilidad y la sensibilidad de la personalidad del vínculo que se forma en función de expectativas recíprocas-bilaterales (Garepasha, Aali, Zendeh y Iranzadeh, 2020).

Finalmente, el *relationship marketing* aborda la capacidad de incrementar los ingresos y las ganancias económicas de una empresa; en este sentido, con el apoyo de enfoques contemporáneos, identifica, reconoce y admite la importancia de implementar el «valor de uso», fortalecer las gestiones relacionales desde una óptica social bipartita de innovación, y el desarrollo paralelo de la construcción teórica de la «orientación al cliente» (Arosa-Carrera y Chica-Mesa, 2020). Tal y como expresan Fazal-e-Hasan, Mortimer, Lings y Kaur (2020), construir, resguardar y conservar la satisfacción y compromiso afectivo del cliente con la organización, es una función que recae en las estrategias de RM, la gratitud y el resultado de las percepciones que integran al cliente en la ecuación que restaura la equidad en los sujetos involucrados.

2.6.2. Orientación al cliente

A lo largo del tiempo, la literatura ha centrado parte de su investigación en dilucidar el impacto de la «orientación al cliente» en la rentabilidad de las empresas. La idea más allá del constructo, vincula indisociablemente la responsabilidad que las compañías adquieren de gestionar los deseos y las necesidades de los clientes, con los fundamentos de la mercadotecnia, el RM y la oferta de un alto grado de satisfacción durante la adquisición de bienes o servicios. Por lo anterior, su entendimiento contempla dos aproximaciones plausibles; por una parte, la orientación al cliente se postula como un fenómeno cultural de normas, procesos institucionales y múltiples supuestos que dotan a compradores y usuarios con preeminencia; y en contraste, presenta un arquetipo comportamental estrictamente enfocado en acciones de inteligencia de mercado, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta de las compañías prescindiendo de los valores organizacionales (Hennig-Thurau y Thurau, 2003).

De acuerdo con Morales y Ruiz-Alba (2018), numerosas investigaciones de amplio espectro han buscado detallar el alcance de la construcción teórica de la orientación al cliente. En su opinión, debido al alto grado de autoridad necesaria en la toma de decisiones y a su naturaleza de servicio, la idea de adoptarlo como elemento crucial en el éxito de las compañías que desarrollan relaciones en largo plazo a través de estrategias de satisfacción, compromiso y retención de clientes, se ha consolidado. En palabras de Kiffin-Petersen y Soutar (2020), el valor de este paradigma yace en el concepto de *marketing* que los empleados de servicio ejecutan; esto es, la capacidad de moderar los enlaces con los clientes en virtud de ofrecer soporte en la toma de decisiones, gestionar desacuerdos, buscar soluciones personalizadas, reducir conexiones insensibles e implementar interfaces que intensifiquen la oferta de experiencias excepcionales.

Ahora bien, la orientación al cliente no es un constructo incipiente. Tal y como expresan González Porras, Ruiz-Alba y Guzmán Parra (2019), los modelos de orientación al mercado también se han desempeñado como factor importante dentro del sector terciario; es decir, desde el diseño del modelo de «orientación a las ventas-orientación al cliente» (SOCO), hasta el afianzamiento de la orientación al cliente de empleados de servicio o *customer orientation of service employees* (COSE), la producción de sentimientos positivos en los individuos se ha tornado inapreciable. Según Morales y Ruiz-Alba (2018; 2020), COSE

es el concepto de cuatro elementos que estudia la motivación, el poder de decisión, las capacidades técnicas y las habilidades sociales de un empleado de servicio en el ejercicio de materializar los deseos de los clientes prospecto o existentes; así, las habilidades sociales y técnicas sintetizan las destrezas y conocimientos necesarios en el empleado; la motivación, el incentivo personal; en tanto que la autoridad en la toma de decisiones, representa la libertad del empleado para ofrecer experiencias sorprendentes.

Llegados a este punto, todo parece confirmar la magnitud de la significancia estadística encontrada en las correlaciones entre la orientación al cliente, la motivación intrínseca, la creatividad y el desempeño laboral de los empleados de servicio *frontline* (Moon, Hur y Hyun, 2019); por esta razón, dado que los comportamientos y actitudes individuales y colectivos de los empleados ayudan a concebir una imagen y expectativa del vínculo «empresa-cliente» dentro de un entorno transaccional, COSE permite la gestión del capital humano con miras de asegurar la satisfacción de usuarios, compradores y *stakeholders* (Lombardi, Sasseti y Cavaliere, 2019). Al respecto, con el estudio de las organizaciones, la academia desvela el manifiesto científico de los nexos directos e indirectos entre el compromiso emocional de los empleados de servicio, las concepciones teóricas de la satisfacción, la retención, la orientación al cliente y la praxis cotidiana (Huguan, Chenin Chen y Ruangkanjanases, 2020).

En conclusión, mientras que la orientación al cliente se aprecia como los fundamentos del dinamismo y continuidad de las empresas que promueven lealtad entre los clientes con servicios de mejor calidad en mercados competitivos (Mady, 2020). La orientación al cliente de empleados de servicio (COSE), es la disposición y buena voluntad de satisfacer las necesidades de los clientes, en un contexto laboral que define vínculos éticos consistentes bajo la premisa de establecer un adecuado *rapport*, profundizar en acciones de co-creación y servicios con altos niveles de empatía, receptividad y atención al detalle en torno de las necesidades de los clientes; incluso, si estas no son expresadas (Huguan, Chenin Chen y Ruangkanjanases, 2020; Morales y Ruiz-Alba, 2020).

2.6.3. *Rapport*

La construcción de un adecuado *rapport*, se extiende a lo largo de conceptos y enfoques que anticipan las necesidades de los clientes, establecen altos estándares de calidad, prestan servicios clave y garantizan la colaboración de una compañía como «*team player*»; esto significa, encuestar, encontrar, evaluar y recopilar las oportunidades, capaces de abrir paso a líneas de comunicación inmediata con los intereses de los usuarios, mantener continuos vínculos y colaborar conjuntamente a través de las áreas de trabajo que tienen contacto directo con los compradores (Elliott, 2013). Además, tomando en cuenta la posibilidad de sustituir indicadores importantes como la «calidad del servicio» y la «satisfacción del cliente» por indicadores de más alto desempeño como la «calidad de la relación», el *rapport* se pronuncia como la antesala de una relación afectiva; que entiende y satisface los deseos de los *stakeholders*, al mismo tiempo que genera efectos positivos sobre la lealtad del cliente (Gremler y Gwinner, 2000; Athanasopoulou y Giovanis, 2015).

En (2018), Popyk sugirió que los fundamentos de la relación «empresa-cliente» yacen cimentados en la formación de coyunturas que afianzan el puente organizacional creado por vínculos emocionales, sensibles y empáticos, recurriendo al *rapport* como común denominador. Asimismo, Hwang y Lee (2019) explicaron que el *rapport* es un constructo bífido que a pesar de ser implementado en diferentes campos de estudio, es de especial interés en la industria de servicios; de hecho desde su óptica, su estructura teórica busca entender que tan placentera y confiable puede resultar una relación transaccional entre dos sujetos, como parte de la intersección de los elementos de la «interacción agradable» y la «conexión personal». De esta forma, mientras que la interacción agradable procura valorar las características de las interacciones cognitivas propias del empleado, la conexión personal refiere a un profundo sentido de afiliación colectiva basado en la construcción de vínculos.

Citando a Medler-Liraz (2020), el sector de servicios califica al *rapport* como el grado de placer que el cliente percibe como resultado de una grata interacción con los empleados de una compañía; desde su punto de vista, términos como la lealtad, la comunicación verbal positiva entre los clientes y el rol conciliador entre descortesía y amabilidad, impactan

directamente en el compromiso afectivo del empleado, el *customer disclosure*⁸ y el *server disclosure*⁹; términos que según los autores, penden de la incertidumbre de la comunicación efectiva y una acertada ejecución por parte de los empleados *frontline*. Por último, es indudable que el *rappport* interviene positiva y significativamente en la felicidad y en la *psique* del consumidor; por lo anterior, categorizarlo involucra definirlo como el adhesivo social que enlaza a los individuos, por medio de la orientación al cliente, el compromiso afectivo, la satisfacción del cliente y simultáneamente, a la oferta de experiencias excepcionales (Fatima, Mascio, Quazi y Johns, 2020). Experiencias que a razón de Jagodziński y Archer (2018), intervienen en la co-creación de la experiencia del cliente durante una interacción telefónica.

2.6.4. Experiencia del cliente

Hablar del *marketing* de experiencias, supone desistir del paradigma de las ventas inmediatas y remitirse al pensamiento que fortalece la relación «empresa-cliente», con la estimulación y el desarrollo de vínculos emocionales mediante del oído, el gusto, el tacto, la vista y el olfato; de tal modo que un individuo, se vea inmerso durante el proceso de interacción con un producto o servicio. Dicho en otras palabras, el consumidor deja atrás la simplicidad de ser el personaje que recibe información, para integrarse a continuación con los valores de «la marca» con la que se identifica, construir nexos cognitivos y vivir nuevas experiencias (Portella de Azambuja y Schoproni Bichuet, 2016). Por otro lado, el *marketing* de experiencias representa tácticas y técnicas vanguardistas que deberían ejecutarse especialmente en servicios estandarizados de alta calidad; aun así, su participación ha sido igualmente estudiada en áreas encauzadas en el *branding* y el *retail* (Naser Alsaid y Ben Amor, 2020).

De acuerdo con João Henriques de Sousa Júnior, Bianca Gabriely Ferreira Silva, Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa, Francisco Vicente Sales Melo y Salomão Alencar de Farias (2018), el *marketing* de experiencias “puede proporcionar valores sensoriales, cognitivos y de comportamiento [, bajo] la hipótesis que va más allá de la racionalidad del consumidor [...] destacando el comportamiento hedonista de los clientes”. No obstante desde el enfoque de Naser Alsaid y Ben Amor (2020), un valor diferenciador no sólo existe en los

⁸ El cliente comunica información personal al agente de servicio.

⁹ El agente de servicio comunica información personal al cliente con el fin de que crear confianza durante la conexión.

servicios, en las mercancías, o a lo largo de un intercambio comercial; puesto que también, puede ser hallado en los procesos que emergen y describen la experiencia del cliente, como fenómeno alimentado por múltiples circunstancias; y en donde el comprador es co-creador de productos y servicios, al mismo tiempo que configura el valor de la experiencia que resulta de relacionarse directa o indirectamente con un proveedor.

La experiencia del cliente, es un tema polémico que busca satisfacer las demandas de los clientes con la recolección y el estudio de la información correcta (Colin, 2020). Entretanto, como fundamento teórico propone reconocer, estudiar e interpretar los deseos de los compradores, con miras de materializar vivencias extraordinarias más allá de lo tangible; por ello, su naturaleza integra la *psique*, los sentimientos, las emociones, las conexiones sociales y la espiritualidad de las personas, con la heterogeneidad que vincula al *marketing* de relaciones, al *customer centricty* y a los modelos de comercialización (Lemon y Verhoef, 2016). Asimismo, se ha evidenciado una relación consistente entre la cantidad monetaria que la gente está dispuesta a costear, en pago y beneficio de una mejor «experiencia del cliente»; sin embargo, considerando que una «experiencia» comienza desde que un sujeto es consciente de una compañía y viaja a través de los *touchpoints* del *customer journey*; el desafío, radica en diseñar una estrategia holística de *marketing* (Maklan, Antonetti y Whitty, 2017).

Con todo lo anterior, es preciso aclarar como las diferencias entre el *marketing* de experiencias y la experiencia del cliente se complementan; es decir, en tanto que el *marketing* de experiencias surge como el *cluster* que formula y gestiona métodos para desarrollar interacciones inmersivas, que aspiran a dinamizar el *customer's engagement* por la vía del imprevisible WOW (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017; Rovira, 2017; Camma, 2020). La experiencia del cliente, se muestra como un cúmulo de ideas competitivas; que incrustado en el *marketing* de experiencias, evalúa y califica las reacciones del cliente en su transición a socio, durante el proceso de confección de una oferta distinta; incluso en sectores, en donde las actividades están dedicadas a comunicar información (Jagodziński y Archer, 2018; Becker y Jaakkola, 2020; Naser Alsaïd y Ben Amor, 2020).

A decir verdad, algo similar ocurre en los de centros atención telefónica y los empleados *frontline* (Jagodziński y Archer, 2018). Como se mencionó al inicio, los *call center* son empresas que producen ganancias a la luz de beneficiarse del uso de la voz, el teléfono y las tecnologías contemporáneas (Hualde y Micheli, 2018); estos se distinguen, por operar bajo

estrategias de trabajo enfocadas a informar, responder y desarrollar vínculos con los clientes, a fin de preparar y reparar relaciones comerciales de manera simultánea (Llanos, 2016; Hidenori, 2018). De hecho, lo anterior deja claro que en las empresas de este ramo, la comunicación de los agentes telefónicos interviene de manera significativa en la co-creación y en la co-construcción, de la arquitectura que mancomuna la experiencia del cliente y la criptografía lingüística de interacciones holísticas; que en definitiva, se ven entorpecidas por la brecha entre los indicadores organizacionales que evalúan la experiencia del cliente desde la perspectiva corporativa, y la experiencia real percibida por el usuario (Jagodziński y Archer, 2018; Colin, 2020).

Ahora bien, este estudio aborda cinco hipótesis que tienen fundamento en los constructos del Síndrome de *Burnout* (Maslach y Jackson, 1981), el *Rapport* (Gremier y Gwinner, 2000), la orientación al cliente de empleados de servicio (Hennig-Thurau, 2004) y la experiencia del cliente en la interacción telefónica (experiencia del servicio) (Jagodziński y Archer, 2018). De acuerdo con los especialistas, sin considerar el estrés, estos elementos representan indicadores clave de desempeño que alteran positiva o negativamente la experiencia del cliente en un *call center* (Cranwell, 2018; Jagodziński y Archer, 2018 Specialty Answering Service, 2019; Colin, 2020; Sahai, 2020). Métricas tales como CSAT¹⁰, CES,¹¹ FCR¹² y NPS¹³, asumen funciones marginales ante el privilegio del que dispone la ecuación que divide el porcentaje de llamadas recibidas por el centro telefónico, entre el total de agentes *frontline*; sistema que busca, resolver problemas de costos, ganancias, presupuestos y *staff*, sin rastrear ni evaluar el volumen de llamadas relacionadas con la insatisfacción de los clientes o el incremento positivo del *customer experience* (EvolveIP, 2016; Johnson y Daum, 2016; Colin, 2020). Por lo anterior, se proponen las siguientes hipótesis:

H1: El efecto del síndrome de *Burnout* en la orientación al cliente del empleado *frontline* en el centro de contacto telefónico es estadísticamente significativo.

¹⁰ *Customer Satisfaction*

¹¹ *Customer Effort Score*

¹² *First Contact Resolution*

¹³ *Net Promoter Score*

H2: Existe impacto estadísticamente significativo del síndrome de *Burnout* en el *rapport* del empleado *frontline* en el centro de atención a clientes.

H3: El síndrome de *Burnout* afecta significativamente la experiencia del cliente en la interacción telefónica.

H4: El efecto de la orientación al cliente en la experiencia del cliente con el centro de atención telefónica es estadísticamente significativo.

H5: Existe un efecto significativo del *rapport* del empleado *frontline* en la experiencia del cliente en la interacción telefónica.

En resumen, tomando en cuenta que el *Burnout* es una psicopatología que impacta gravemente en la salud mental del empleado, la relación de la conducta laboral, el desempeño de las tareas asignadas (Akpede Mabel et al., 2017; Aderibigbe y Mjoli, 2019; Moss, 2019; Stankevičiūtė y Savanevičienė, 2019), así como factores de la orientación al cliente, el *rapport* de los empleados de servicio y las conexiones hechas por intercambios lingüísticos (Hennig-Thurau, 2004; Athanasopoulou y Giovanis, 2015; Travagianti et al., 2016; Aristizabal Bedoya et al., 2018; Jagodziński y Archer, 2018; Lampert et al., 2019; Mokhtaruddin et al., 2019; Ramos et al., 2019; Treviño et al., 2019; Xiaona, 2020). Esta investigación es pertinente, debido a que se encauza a determinar el efecto de los componentes del síndrome de *Burnout*, como posibles causantes de alteraciones negativas en la orientación al cliente de los representantes *frontline* de un centro de atención telefónica, el *rapport* y la experiencia del cliente durante su interacción con el teleoperador. Efectos e hipótesis, que se pretenden explicar por medio del modelo propuesto que la figura 5 ilustra.

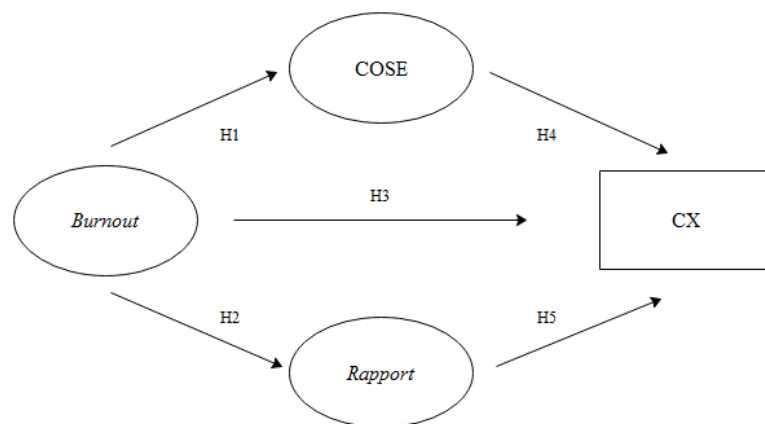


Figura 5. Modelo conceptual propuesto.

CAPÍTULO 3

MARCO CONTEXTUAL

Respondiendo a la premisa en la que los centros de atención al cliente respaldan al sector terciario desarrollando actividades con intenso estrés psicológico (Arias, Lara y Ceballos, 2015). La recopilación de información de este estudio se realizó en una empresa ubicada en la ciudad de México, destinada a ofrecer servicios de atención al cliente vía telefónica. A la fecha de implementación de esta investigación, la oferta del centro de trabajo y la unidad de estudio, refirió al soporte y atención internacional principalmente a los países de Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y México, entre algunos otros países de habla hispana con relaciones comerciales con Estados Unidos, China, Japón, Alemania y conexiones en América Latina. Por otra parte debido a la volatilidad de la rotación del personal, es necesario aclarar la estructura operativa del centro de atención a clientes; es decir, la parte operativa capacitada para el desarrollo adecuado de sus funciones, condensó 190 ejecutivos *frontline*, cinco equipos de trabajo, y 38 teleoperadores por gerencia.

Asimismo, el horario laboral y operativo del *call center* de la compañía, contempló una jornada semanal de lunes a sábado, seccionada en turnos de trabajo a tiempo completo y parcial; y anexo al *forecasting* de la operación, el volumen de llamadas y la conexión al «tiempo promedio ideal» (AHT) de 284 segundos por llamada gestionada.

La tabla 7 expone un acercamiento a las jornadas laborales de los representantes *frontline* de la unidad de estudio.

Tabla 7
Jornadas laborales de la unidad de estudio

Tipo de Jornada	Tipo de Conexión	Días laborales	Horas laborales diarias	Llamadas por día estimadas por el empleador
Tiempo completo (<i>Full time</i>)	Inbound Automatizada Ingreso por <i>IVR</i>	Lunes - viernes	10 horas	100 -120
Tiempo parcial (<i>Part time</i>)		Lunes - sábado	9 horas	80 - 100
		Lunes - viernes	6 horas	50 - 60
		Lunes - sábado	5 horas	

Nota. Elaboración propia.

Inicialmente, el proyecto de investigación fue presentado a los diferentes integrantes de la administración, cinco mandos medios (gerentes) y un gerente Senior (alta gerencia) a fin del desarrollo de una propuesta de funcionalidad bilateral para la empresa y la academia. Sin embargo, debido a la desestimación, invalidez e imposibilidad de pronunciarse a favor de un estudio percibido como investigador, inquisitivo y acusatorio, la ejecución de este estudio fue a través de canales de contacto directo-externo con los ejecutivos de atención al cliente.

Con lo anterior, una vez presentada la herramienta de recopilación de datos y el objetivo del proyecto, únicamente dos de los cinco empleados con puestos administrativos-gerenciales, concedieron apoyo para la aplicación del cuestionario en sus equipos de trabajo con las condicionantes:

- a. La existencia de no coacción.
- b. Los indicadores de desempeño y datos confidenciales relacionados al rendimiento de cada uno de los ejecutivos participantes, no serían compartidos para efectos de estudio.

De esta manera, dos significativas complejidades fueron sorteadas con métodos paliativos.

1. La recolección de datos se realizó a través de un censo «*de facto*».
2. El indicador clave de desempeño que evalúa al ejecutivo telefónico en la relación *Customer Satisfaction* – Experiencia del cliente, se tornó autoadministrado en la pregunta número 54 del instrumento de recolección de datos.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Sujetos de estudio

Esta investigación consideró como sujetos de estudio, a los empleados *frontline* de un centro de atención telefónica en ciudad de México, que voluntariamente decidieron participar como fuente original de información. Desde el punto de vista de Malhotra (2008) y Hernández, Fernández y Baptista (2010), al formular, diseñar, preparar y confeccionar un estudio cuantitativo que explora las percepciones de una unidad de análisis con la finalidad de resolver un problema; la información obtenida de datos primarios, dota ampliamente de calidad a los resultados obtenidos.

4.2. Diseño de investigación

Debido a la imposibilidad de manejar, programar y aleatorizar en totalidad a los sujetos que laboran como ejecutivos telefónicos *frontline* en México, se desarrolló un estudio de caso cuantitativo de tipo no experimental, explicativo y de corte transversal simple, que recurrió al método censal «*de facto*».

Partiendo de la idea de Kerlinger y Lee (2002), una investigación «*post facto*» dentro de un entorno no manipulable, busca empíricamente dar respuesta a los vínculos entre variables dependientes e independientes, en sistemas en donde es imposible tener control total de los elementos. Del mismo modo, Ferreyra y De Longhi (2014) consideran que para explicar los resultados derivados de la observación de unidades de estudio, es necesario el diseño y conceptualización de una problemática que genere hipótesis que puedan ser sujetas a ser probadas; finalmente, Hernández et al. (2010) recomiendan el uso de un diseño transversal simple en investigaciones que recogen datos en un solo evento.

4.3. Concentración de datos

La recolección de datos consideró la técnica de aplicación de una encuesta personal autoadministrada electrónicamente, obedeciendo las directrices de una investigación por encuestas; esto es, se recopiló la información a través de cuestionarios designados como la herramienta cuantitativa enfocada en conocer un «*status actual*», además de evaluar las

características y opiniones personales que describen la relación entre las variables y la unidad de estudio.

4.4. Mecanismo de incorporación y análisis de datos

Se aplicaron cuestionarios ordenados en secciones, con preguntas estructuradas y delimitadas. Se recurrió a la implementación de los cuestionarios de *Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey* (MBI-HSS) (Maslach y Jackson, 1981), *Rapport* (Gremler y Gwinner, 2000) y la escala de orientación al cliente de empleados de servicio (experiencia del servicio) (Hennig-Thurau, 2004). Por último, asumió factores demográficos y una única pregunta implementada por la empresa que evalúa la experiencia del cliente en la interacción telefónica a través de la relación *Customer Satisfaction – Experiencia del cliente*.

Con el modelo propuesto, este estudio tomó en consideración metodologías de estadística multivariante, para evidenciar el impacto de los constructos del *Burnout*, COSE y el *Rapport*, en la experiencia del cliente de servicios de atención vía telefónica. El análisis de los datos, se completó mediante el uso del *software SmartPLS 3* para ecuaciones estructurales; el tiempo de recolección de datos, contempló alrededor de 4 meses.

4.5. Operacionalización de variables

Los constructos fueron evaluados a través de las puntuaciones naturales del cuestionario *Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey* (MBI-HSS), y la adaptación a escala de diferencial semántico de siete puntos (Nunca - Siempre) en los cuestionarios de *Customer Orientation of Service Employees* y *Customer-Employee Rapport in Service Relationship*. Construcciones teóricas que de acuerdo con la literatura, cuentan con plausible aceptación relacionada a sus indicadores de fiabilidad interna y validez de constructo (Maslach y Jackson, 1981; Hennig-Thurau, 2004; Gremler y Gwinner, 2000; Wansoo, 2009). Además, para la experiencia del servicio o experiencia del cliente en la llamada telefónica propuesta por Jagodziński y Archer, el instrumento se sirvió del indicador clave de desempeño operacional habitualmente dedicado a medir la relación *Customer Satisfaction – Experiencia del cliente* (Stanley, 2017; Rachmawati y Mohaidin, 2019; Colin, 2020). La tabla 8 muestra la operacionalización de variables desglosada en el cuestionario *a posteriori*.

Tabla 8
Operacionalización de variables

Constructo	Dimensión	Bibliografía	Detalle
<i>Burnout</i>	Demográfico	(Maslach y Jackson, 1981)	Información general relacionada a la unidad de estudio.
	Agotamiento Emocional		Deterioro emocional menudo manifestado entre aquellos que trabajan con otras personas. Daña o beneficia la satisfacción, la motivación, el <i>engagement</i> , los resultados organizacionales y la calidad del servicio a clientes.
	Logro Personal		
Orientación al cliente de empleados de servicio	Despersonalización	(Hennig-Thurau, 2004)	Supuestos que priorizan a clientes y usuarios. Modelo comportamental que estudia la motivación, el poder de decisión, las capacidades técnicas y las habilidades sociales de un empleado de servicio en su rol de consultor.
	Habilidades Técnicas		
	Habilidades sociales		
<i>Rapport</i>	Motivación	(Gremier y Gwinner, 2000)	La calidad de la relación caracterizada por comunicación satisfactoria y mutuo entendimiento (la química, el <i>clíck</i> o el <i>match</i>).
	Poder de decisión		
CX	Interacción agradable	(Jagodziński y Archer, 2018)	Constructo integrado por acciones y encuentros lingüísticos entre los agentes de <i>call center</i> y los clientes que llaman. Proceso-producto dentro del <i>customer journey</i> que aspira a ir más allá de lo esperado por el cliente.
	Conexión Personal		
	Experiencia del cliente en la llamada telefónica (Experiencia del servicio)		

Nota. Elaboración propia.

4.6. Instrumento

La herramienta de recolección de datos concentró con equivalencia los cinco constructos citados en las variables operacionalizadas; por lo tanto, cedió el paso a un cuestionario pentavalente integrado por 54 ítems con inversión de tiempo autogestionado próximo a 10 minutos (Anexo 1), y dispuesto a través de enlace directo (*link*), código QR (Anexo 2) y vínculo telefónico de acceso móvil. La tabla 9 muestra la matriz instrumental de la estructura general del cuestionario aplicado.

Tabla 9
Matriz instrumental

Sección	Constructo	Ítems
1	Demográfico	1, 2, 3, 4, 5.
2	<i>Burnout</i>	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27.
3	Orientación al cliente de empleados de servicio	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42.
4	<i>Rapport</i>	43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53.
5	CX	54.

Nota. Adaptado de Maslach y Jackson, 1981; Gremler y Gwinner, 2000; Hennig-Thurau, 2004; Jagodziński y Archer, 2018.

4.7. Censo

Según Arias (s.f.), un censo debe cubrir el total de la población de una zona o área geográfica delimitada previamente. En otras palabras, “el total de los residentes habituales se suele calificar de población *de jure*, mientras que el total de las personas presentes es la población *de facto*” (Naciones Unidas, 2010, p. 131). En cuyo caso, un censo «*de facto*» enumera a todas las personas que se encuentran en la unidad control, como el total de individuos y personas presentes en la fecha de estudio fijada para el censo, sea que residan o no en dicha unidad de estudio o se encuentren ausentes (Arias J., s.f.; Naciones Unidas, 2010). De lo anterior y tomando en cuenta la exclusión inicial de 139 operadores telefónicos *frontline* (114 respuesta de la reticencia gerencial de 3 de los 5 equipos de trabajo y 25 que desistieron de formar parte del estudio), se decidió hacer extensiva la invitación directamente a los ejecutivos para ser partícipes de esta investigación; como resultado, 51 teleoperadores se sumaron incrementando el total de encuestados a 102 individuos de la misma unidad de estudio. La tabla 10, muestra las características del censo implementado y el total de sujetos encuestados.

Tabla 10
Características de la conformación del censo

Departamento	Atención a clientes	
División	<i>Frontline</i>	
Fuente estadística	Censo <i>de facto</i>	
Población total incluida	5 equipos	190 sujetos
Población presente disponible	2 equipos	76 sujetos
Encuestas <i>on site</i>	51	
Encuestas <i>out site</i>	51	
Total de sujetos encuestados	102	

Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, un elemento esencial dentro del análisis SEM es el tamaño de la muestra; a fin de organizar la cuantiosa cifra de juicios existentes, su clasificación con base en los criterios del cálculo de N ; ha sugerido tipificar en función de la cantidad absoluta de individuos necesarios, del número de casos por parámetro, del número de variables observadas, de la potencia estadística deseada, del número de casos requeridos para obtener datos adecuados y precisos, o con el uso del criterio de tamaño de muestra mínimo; que aporte significancia plausible, contextualizando la construcción de muestras óptimas a lo largo de una escala que aminore los riesgos técnicos. (Kline, 2016; Vargas y Mora-Esquivel, 2017).

No obstante, modelar ecuaciones estructurales es un proceso de análisis confirmatorio; arraigado en la teoría que exige asegurar el tamaño adecuado de la muestra, o trabajar con las herramientas de análisis correctas para obtener resultados estadísticos sustanciales. Por ejemplo, para la estimación de indicadores a través de los métodos de máxima verosimilitud, se han propuesto las bases de una muestra mínima representativa, conformada por conjuntos de datos que oscilan desde 100 a 150 sujetos (Hair, Black, Babin y Anderson, 2014; Ramlall, 2016). Sin embargo, los estadísticos de bondad de ajuste son altamente sensibles a la inflación y contracción del tamaño muestral; es por eso, que múltiples académicos informan de muestras pequeñas para evitar el deterioro de los valores de ajuste. Por tal motivo, hacer uso del método e instrumental de estimación adecuado es vital; por lo demás, este estudio recurrió a poner en práctica el método de mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares-SEM*). Sistema que evalúa, a través de los coeficientes que optimizan la varianza

que explica cada uno de los constructos; y en donde las muestras pequeñas, no generan inconsistencias ni conflictos estadísticos (Ramirez, 2020).

Conforme a Mondéjar (2017), modelar ecuaciones teniendo en cuenta los criterios PLS; es un método que apela de forma alternativa a dar forma a estructuras por vía de estimar la mayor proporción de varianza en cada idea teórica. Es decir, en tanto que un análisis SEM habitualmente opera bajo el espectro del estudio de las varianzas y covarianzas de muestras generalmente grandes. El análisis por mínimos cuadrados parciales no asume supuestos en materia de la distribución de datos ni de normalidad; dado que cuantifica y evalúa, en armonía de un esquema de regresión y maximización del coeficiente de determinación R^2 . Que a juicio de Oviedo-García, Castellanos-Verdugo, Riquelme-Miranda y García (2014), es adecuado cuando los datos infringen los requisitos estadísticos y se incorpora un muestreo pequeño.

4.8.Aspectos éticos

El instrumento y la recolección de datos prescindieron de la recopilación y almacenaje de información personal sensible, tales como teléfono, nombre, dirección e-mail o dirección IP. Se tomaron en cuenta aspectos relativos a responsabilidad y ética en la gestión de información, además de un alto grado de discreción para mantener en completo anonimato la identidad de la compañía y de los individuos participantes en el estudio.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Características demográficas de los participantes

En las figuras 6 y 7, es posible apreciar la distribución de los sujetos encuestados. A juzgar por los gráficos, 49.02% de mujeres y 50.98% de sujetos masculinos respectivamente, conformaron la población de la unidad de estudio. La distribución de edades concentró individuos en su mayoría en el intervalo de 30 a 39 años (38.24%), seguido por 37.25% situado en el rango de 21 a 29 años. Por otro lado, existió una disminución de representantes *frontline* en los rangos de 40 a 49 y 50 a 59 años; que corresponden, a la relación de 13.73% y 7.84% en cada caso. En cambio, la población más joven de entre 18 a 20 años ocupó un número limitado de posiciones en el centro de contacto telefónico, con sólo 2.94% del total.

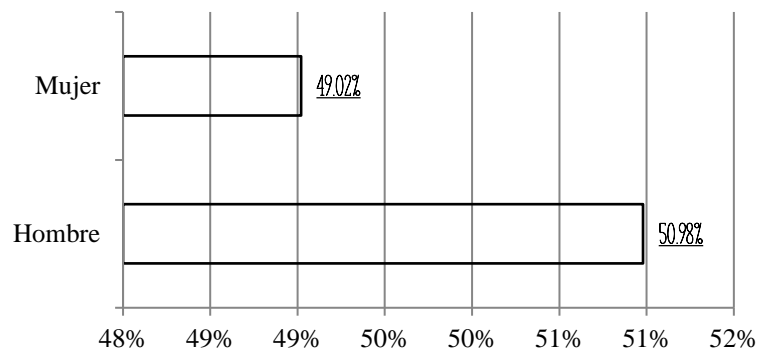


Figura 6. Descripción gráfica del género de la población encuestada

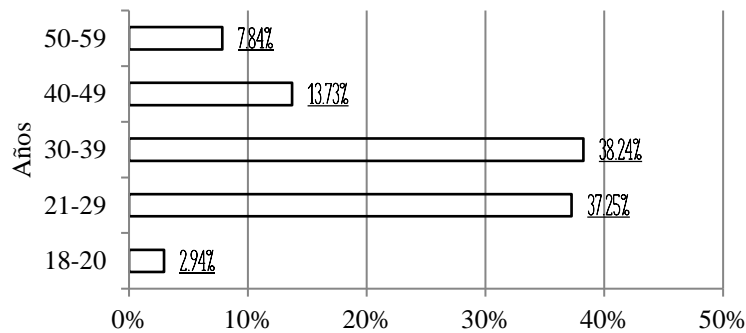


Figura 7. Descripción gráfica de la edad de la población encuestada.

De lo anterior, la figura 8 permite observar a detalle la descomposición de la población de los teleoperadores entrevistados. Es decir, del 49.02% de las mujeres; 19.6% se ubicó

en el rango de 21 a 29 años de edad, 18.6% se situó entre las edades de 30 a 39 años y 10.8% se distribuyó entre los rangos de 18 a 20 y 40 a 59 años. En contraste, del 50.98% de varones; 19.6% se localizó en el rango de 30 a 39 años de edad, seguido por el 17.6% equivalente al ancho de 21 a 29 años. Además, el 13.72% de la población masculina se dividió en consonancia con los intervalos de 18 a 20, 40 a 49 y 50 a 59 años de edad.

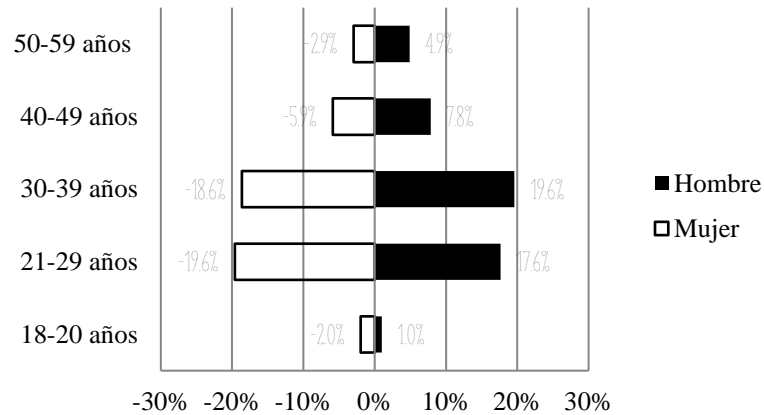


Figura 8. Pirámide poblacional de la unidad de estudio.

Las figuras 9 y 10, facilitan identificar la contextura del estado civil y el nivel educativo de los ejecutivos telefónicos. De esta forma, el 0.98% de la población se caracterizó por haber concluido un proceso de divorcio, 1.96% respondió ser viudo, 4.90% se identificó con un *status* de «separado», 9.80% reconoció vivir en unión libre con su pareja y 23.53% de los encuestados resolvieron ser casados. Por otra parte, el mayor porcentaje (58.82%) se concentró en la categoría de gente soltera; además el nivel de educación alcanzado a la fecha de la encuesta, segmentó en primer lugar el grado licenciatura con 61.76%; en segundo lugar, estudios de bachiller o equivalente a preparatoria (37.25%), para evidenciar la existencia de teleoperadores *frontline* con grado de maestría (0.98%).

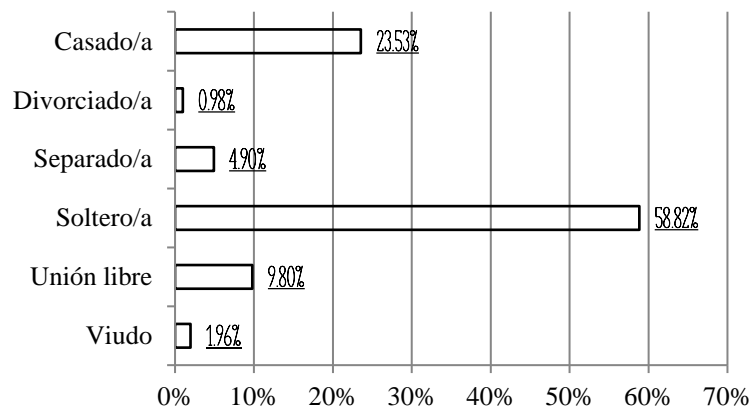


Figura 9. Descripción gráfica del estado civil de la población encuestada.

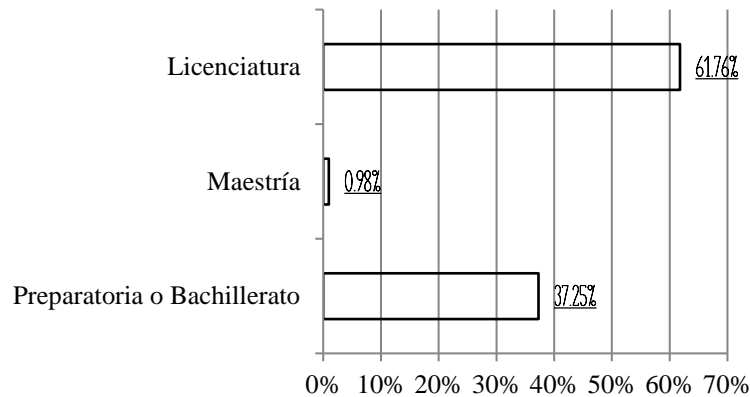


Figura 10. Descripción gráfica del nivel de educación de la unidad de estudio.

Por último, las características demográficas de los sujetos encuestados; contabilizaron las frecuencias relacionadas con la antigüedad laboral. En la figura 11, es posible aclarar el aprovisionamiento estadístico; así pues, a la fecha de la recolección de datos, 27.45% de los encuestados señaló haber laborado en la empresa de 3 a 4 años, 21.57% entre uno y dos años, 14.71% se atribuyó una permanencia de más de 6 años, 16.67% expuso haber laborado entre 7 y 11 meses; para concluir, con la unificación de los rangos de 1 a 6 meses y 5 a 6 años de antigüedad laboral, equivalentes al 19.6%.

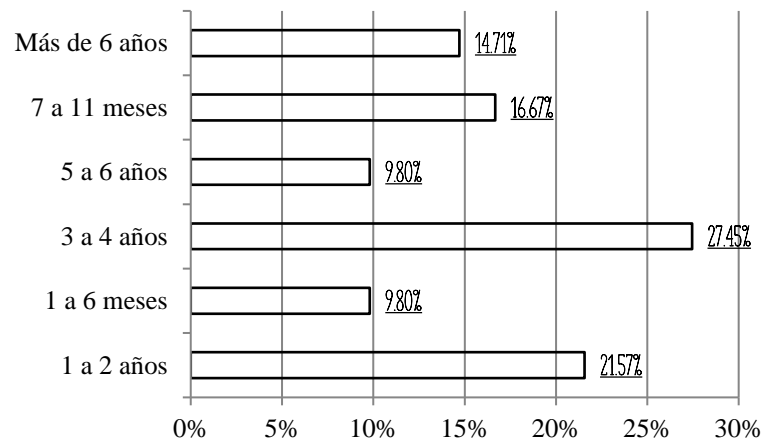


Figura 11. Descripción gráfica de la antigüedad laboral de la población.

Pese a todo, la tabla 11 permite comprender el notorio incremento del porcentaje de antigüedad laboral de los empleados en los intervalos del mes 1 al mes 11, y del año 1 al año 4, con 6.87 y 5.95 puntos porcentuales positivos. No obstante, un hallazgo importante es la contracción vislumbrada entre el salto de intervalos de 4 a 6 años laborados. El estudio logró identificar, un déficit de 17.65% previos a la ganancia de 4.91 puntos porcentuales en la

categoría de más de 6 años de antigüedad laboral; lo que sugiere, una tendencia de movilidad de empleados en el quinto intervalo.

Tabla 11
Comportamiento porcentual de intervalos

Intervalo	Descripción	Porcentaje	Indicador	Puntos porcentuales
1	1 a 6 meses	9.80%	---	---
2	7 a 11 meses	16.67%	+ ↑	6.87
3	1 a 2 años	21.5%	+ ↑	4.83
4	3 a 4 años	27.45%	+ ↑	5.95
5	5 a 6 años	9.80%	- ↓	-17.65
6	Más de 6 años	14.71 %	+ ↑	4.91

Nota. Elaboración propia

5.2. Descripción del modelo

Para continuar, es importante disgregar el modelo estructural. Es decir, la figura 5 además de haber ilustrado el modelo, también exteriorizó las relaciones y los escenarios planteados entre los constructos. A pesar de eso, es menester detallar que para efectos del modelaje estadístico; los constructos del *Burnout*, *COSE*, *Rapport* y *Experiencia del cliente* en la interacción telefónica, fueron sustituidos por las apócopos B, OC, RP y CX respectivamente, seguidas por los sufijos AE¹⁴, LP¹⁵, DP¹⁶, HT¹⁷, HS¹⁸, MOT¹⁹, PD²⁰, IA²¹ y CP²²; para finalmente ser conjugados, con un número identificador de ítem. El anexo 3, muestra de forma concurrente la equivalencia de las simplificaciones realizadas.

¹⁴ Agotamiento emocional

¹⁵ Logro personal

¹⁶ Despersonalización

¹⁷ Habilidades técnicas

¹⁸ Habilidades sociales

¹⁹ Motivación

²⁰ Poder de decisión

²¹ Interacción agradable

²² Conexión personal

Para entender el desarrollo, ahondar en la personalidad del modelo de estudio es requisito *a priori*. La teoría de diagnóstico específico más allá de la evaluación de variables con el uso de PLS-SEM, propone esencialmente dos ópticas; estas son, el enfoque reflectivo y el criterio formativo. En primer lugar, un modelo reflectivo es aquel en donde los indicadores de la variable latente, contienden entre sí y representan a una idea teórica. En este caso, las relaciones causales surgen desde la variable latente hacia los indicadores; lo que significa, que la variable latente deriva en las medidas observadas. Contrariamente, un modelo formativo se estructura por constructos latentes; conformados por indicadores de medida, en donde estos preceden a cada idea teórica además de ser los causantes de la variable fenómeno (Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018).

5.3. Fiabilidad y validez del modelo de medida

Una vez establecido el prefacio previo al análisis de las construcciones teóricas aplicadas al modelo estructural, fue necesario dejar clara la existencia de confiabilidad. A la luz de la academia, Martínez Ávila y Fierro Moreno (2018) acentuaron la importancia de evaluar un modelo de medida a través de examinar el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta, la validez convergente y la validez discriminante. Lo que derivó, en la revisión individual de las correlaciones simples de cada ítem con cada constructo; en este sentido, de acuerdo con Escobedo, Hernández, Estebané y Martínez (2016), fue necesario contrastar la información que en normativas tácitas sugiere identificar valores colindantes a 1, prestando atención a discriminar cargas factoriales $\lambda \geq 0.5$; o para este caso, recurriendo a la rigurosa escala sugerida por Hair et al. (2014)²³ en donde se asumieron indicadores $\lambda \geq 0.7$. De esta forma, los ítems BAE2, BAE5, BAE6, BAE7, BLP1, BLP8, BDP4, BDP5, OCHT4, OCHS1, OCHS2, OCHS4, OCPD3, RPCP3, RPIA1, RPIA4 y RPIA6, fueron suprimidos del modelo al no cumplir alguno de los criterios de clasificación general.

²³ $\geq .80$ meritorio; ≥ 0.70 regular; ≥ 0.60 mediocre; $= 0.50$ miserable y < 0.50 inaceptable.

5.3.1. Validez convergente

La convergencia se analizó con el uso de los coeficientes de alfa de Cronbach (α), fiabilidad compuesta del constructo (CR) y varianza media extraída (AVE). En cuyo caso la literatura, hace referencia que los estadísticos de Alfa de Cronbach y de varianza media extraída, deben de satisfacer los supuestos de aceptabilidad que por un lado recorren valores admisibles desde 0.70 hasta 0.95 (Oviedo y Campo-Arias, 2005; Hair et al. 2014; Campos-Carreño, Velasco, Araya y Gaete, 2021); en tanto que para el valor AVE, idealmente se permiten niveles que se desplazan en función de $AVE \geq 0.5$ (Hair et al. 2014; Ramírez, Mariano y Salazar, 2014; Moral-de la Rubia, 2019).

La tabla 12, es una síntesis que informa la confianza y la validez del modelo de medida. Para cada indicador BAE, BLP, BDP, OCHT, OCHS, OCMOT, OCPD, RPIA y RPCP, el valor $\hat{\lambda}$ adquirido fue ≥ 0.7 . Al respecto, el α mínimo 0.707 se localizó al interior de COSE (poder de decisión); mientras que el valor α máximo 0.914, se situó dentro del agotamiento emocional en el *Burnout*. Al mismo tiempo, se presentan los coeficientes de confiabilidad compuesta de los constructos; esto es, dado que los indicadores se alojaron bajo el rango de los parámetros de tolerancia, se confirmó la calidad de los supuestos de validez interna $CR \alpha \geq 0.7$. De forma notoria, la fiabilidad compuesta de las extensiones de agotamiento emocional, habilidades técnicas, habilidades sociales, motivación, interacción agradable y conexión personal, lograron posicionarse dentro de los índices α superiores a 0.9, con intervenciones de 0.936, 0.906, 0.901, 0.913, 0.926 y 0.914 en cada uno.

Finalmente, los índices AVE en las variables latentes integradas por marcadores reflectivos, cumplieron la premisa de $AVE \geq 0.5$. En donde la menor varianza media extraída 0.556, se situó en la dimensión «logro personal» del *Burnout*; y el AVE máximo 0.820, se adjuntó al interior de COSE (habilidades sociales).

Tabla 12

Confianza y validez convergente del modelo de medida

Constructo	Dimensión	Ítem	Cargas λ	α	CR	(AVE)
Burnout	Agotamiento Emocional	BAE1	0.821	<u>0.914</u>	<u>0.936</u>	0.745
		BAE3	0.853			
		BAE4	0.880			
		BAE8	0.859			
		BAE9	0.899			
	Logro Personal	BLP2	0.711	0.840	0.882	<u>0.556</u>
		BLP3	0.799			
		BLP4	0.710			
		BLP5	0.707			
		BLP6	0.822			
	Despersonalización	BDP1	0.741	0.757	<u>0.862</u>	0.676
		BDP2	0.844			
		BDP3	0.876			
COSE	Habilidades Técnicas	OCHT1	0.872	0.845	0.906	0.762
		OCHT2	0.899			
		OCHT3	0.847			
	Habilidades Sociales	OCHS3	0.908	0.781	0.901	<u>0.820</u>
		OCHS5	0.904			
	Motivación	OCMOT1	0.893	0.857	0.913	0.778
		OCMOT2	0.909			
		OCMOT3	0.843			
	Poder de decisión	OCPD1	0.857	<u>0.707</u>	0.871	0.772
		OCPD2	0.900			
Rapport	Interacción agradable	RPIA2	0.899	0.881	0.926	0.807
		RPIA3	0.920			
		RPIA5	0.876			
	Conexión Personal	RPCP1	0.857	0.873	0.914	0.727
		RPCP2	0.912			
		RPCP4	0.880			
		RPCP5	0.753			

Nota. Elaboración propia con el uso del *software SmartPLS 3*

5.3.2. Validez discriminante

Hasta el momento, sopesar el perfil de fiabilidad convergente dio paso de forma indudable a continuar con la tesis propuesta; sin embargo, a razón de Medina, Pedraza y Guerrero (2010), Mamani (2017) y Martínez Ávila y Fierro Moreno (2018), el estudio de los criterios de validez discriminante de un modelo sugerido, remite a un investigador a precisar las diferencias estadísticas entre cada constructo partícipe. A decir de los autores, para estimar la validez discriminante fue preciso valorar los criterios de Fornell-Larcker, las cargas cruzadas y la matriz ratio de Heterotrait-Monotrait (HTMT).

5.3.3. Criterio de Fornell - Larcker

El criterio propuesto por Fornell y Larcker, trajo a la luz la cantidad de varianza que un constructo explica con la cantidad de varianza que muestra. Para esto, la raíz cuadrada del promedio de varianza extraída (AVE), debió ser mayor que las correlaciones existentes con las variables (Mamani, 2017; Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018). Justo como la tabla 13 permite examinar, no existió inconsistencia alguna puesto que todo valor se enmarcó en valores menores al superior correspondiente. Además, fue necesario realizar la comparación de las cargas cruzadas de los indicadores de cada variable, con las cargas de los constructos involucrados restantes. Tal y como exhibe el anexo 4, las cargas λ de cada intersección, presentaron pertenencia adecuada a su propia variable

Tabla 13

Matriz discriminante por Criterio de Fornell-Larcker

	AE	CP	DP	HS	HT	IA	LP	MOT	PD
AE	<u>0.863</u>								
CP	-0.421	<u>0.853</u>							
DP	0.651	-0.441	<u>0.822</u>						
HS	-0.315	0.522	-0.444	<u>0.906</u>					
HT	-0.117	0.338	-0.165	0.398	<u>0.873</u>				
IA	-0.500	0.727	-0.472	0.584	0.383	<u>0.899</u>			
LP	-0.484	0.593	-0.378	0.484	0.235	0.543	<u>0.745</u>		
MOT	-0.493	0.602	-0.436	0.718	0.278	0.646	0.628	<u>0.882</u>	
PD	-0.282	0.440	-0.192	0.396	0.266	0.519	0.476	0.644	0.879

Nota. Elaboración propia con el uso del *software SmartPLS 3*

5.3.4. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Por medio de la ratio HTMT, fue posible determinar cualquier potencial falta de validez. El criterio HTMT, debe permanecer por debajo del umbral crítico de 0.90 para ser estadísticamente significativo (Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018); en cuyo caso la tabla 14, permite el estudio a detalle de los índices adoptados. En cada cruce de AE, CP, DP, HS, HT, IA, LP, MOT y PD, los valores se insertaron por debajo del espectro del umbral crítico permitido.

Tabla 14
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) algoritmo PLS

	AE	CP	DP	HS	HT	IA	LP	MOT	PD
AE									
CP	0.462								
DP	0.781	0.541							
HS	0.367	0.629	0.577						
HT	0.173	0.380	0.200	0.479					
IA	0.553	0.827	0.577	0.702	0.427				
LP	0.535	0.680	0.467	0.601	0.278	0.625			
MOT	0.558	0.698	0.548	0.873	0.312	0.742	0.731		
PD	0.331	0.556	0.262	0.527	0.328	0.649	0.599	0.825	

Nota. Elaboración propia con el uso del *software SmartPLS 3*

5.4. Valoración del modelo estructural

Evaluar un modelo estructural, considera examinar la importancia y la amplitud de las relaciones entre las variables sugeridas; para esto, los principales coeficientes que determinan la validez de las variables, son los coeficientes β y R^2 . En primer lugar, los coeficientes β representan a los índices estandarizados que surgen de los enlaces dentro de un *path diagram*; y en segundo, R^2 ostenta la varianza explicada por cada idea teórica (Medina, et al., 2010). En contexto, “los *paths* estandarizados deberían de ser al menos de 0.20 o idealmente superiores a 0.30 para ser considerados significantes” (Chin, 1998, p. 13), “en un rango de +1 a -1” (Martínez Ávila y Fierro Moreno, 2018). Además, el estadístico R^2 , debería ser $R^2 \geq 0.1$ en las variables endógenas; puesto que valores más pequeños, facilitan escasa información. Adicionalmente, con la ejecución del *blindfolding* y la prueba *Stone – Geisser*²⁴ se determina la relevancia de un modelo predictivo; cuando en las variables endógenas este valor se posiciona $Q^2 > 0.0$, da cuentas de significancia estadística (Ramírez et al., 2014; Mamani, 2017; Ibarra-Sáiz y Rodríguez-Gómez, 2020).

Cabe destacar, que el nivel de significancia estadística viene igualmente dado por el cálculo de la prueba *t* de *student*. Según Martínez Ávila y Fierro Moreno (2018), al proponer las hipótesis de un modelo, es necesario el uso de una distribución *t* de una cola con *n* grados de libertad; en donde con la prueba de *bootstraping*, la probabilidad para 5000 submuestras

²⁴ Q^2

es igual al valor crítico de 0.05. Lo anterior significa, que siendo el valor empírico de t mayor que el valor crítico documentado, el coeficiente es significativamente distinto de 0.

Las tablas 15, 16 y 17, muestran los resultados del modelo estructural; en orden progresivo, externalizan los coeficientes R^2 , Q^2 , β , t y P . Primero, la tabla 15 muestra los coeficientes de determinación R^2 entre cada variable latente y sus indicadores; en todos los casos, se muestran coeficientes $R^2 \geq 0.5$ respectivamente; no obstante para las relaciones entre constructos y variables, pese a la existencia de valores de $R^2 \geq 0.1$, la varianza que explicó el impacto del *Burnout* en la orientación al cliente, el *Rapport*, y la experiencia del cliente, podría interpretarse tan solo como el 36.3%, 42.4% y 13.1% respectivamente, Siendo el *Rapport* el constructo con mayor efecto.

Tabla 15
Coefficiente de determinación R^2 para variables latentes

Constructo	Dimensión	R^2
Burnout	Agotamiento emocional	0.797
	Logro personal	0.618
	Despersonalización	0.578
	Habilidades técnicas	0.325
COSE	Habilidades sociales	0.693
	Motivación	0.830
	Poder de decisión	0.536
Rapport	Interacción agradable	0.839
	Conexión personal	0.886
	<u>Orientación al cliente</u>	<u>0.363</u>
<u>Constructos</u>	<u>Rapport</u>	<u>0.424</u>
	<u>Experiencia del cliente</u>	<u>0.131</u>

Nota. Elaboración propia con el uso del software *SmartPLS 3*

En relación al análisis de redundancia del constructo, la tabla 16 permite valorar los indicadores de la prueba Q^2 de *Stone – Geisser*. Como se mencionó previamente, los académicos sugieren que la existencia de relevancia estadística y predictiva puede ser verificada; siempre que dentro de un modelo predictivo, Q^2 haya resultado mayor que el número determinante 0.0. Por esta razón y contabilizando valores Q^2 que parten desde el valor mínimo 0.046 de la experiencia del cliente, hasta el Q^2 máximo 0.671 identificado en la primera dimensión del *Rapport*; la afirmación de la condición de relevancia predictiva del modelo propuesto pudo ser respaldada.

Tabla 16
Redundancia del constructo validada de forma cruzada

Constructo		SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Burnout	Agotamiento emocional	510.000	212.256	0.584
	Logro personal	612.000	411.173	0.328
	Despersonalización	306.000	190.729	0.377
COSE	Habilidades técnicas	306.000	236.948	0.226
	Habilidades sociales	204.000	92.239	0.548
	Motivación	306.000	111.835	0.635
Rapport	Poder de decisión	204.000	120.687	0.408
	Interacción agradable	306.000	100.707	0.671
	Conexión personal	408.000	148.710	0.636
Experiencia del cliente		102.000	97.358	0.046

Nota. Elaboración propia con el uso del *software SmartPLS 3*

A continuación, la tabla 17 exhibe por columnas ordenadas los valores β y t de los coeficientes *path* finales, al margen de los *P values* implicados. Siguiendo el criterio propuesto por Chin (1998) el cual considerada significativas las relaciones $\beta \geq 0.20 - 0.30$; exceptuando los enlaces entre los constructos Burnout- Experiencia del cliente y Rapport – Experiencia del cliente $\beta < 0.20 - 0.30$, todas las relaciones fueron significativas con $\beta \geq 0.20 - 0.30$ y soportadas con $t > 0$ con excepciones de significancia 0.835, 0.175 y 0.211.

Tabla 17
Coefficientes Path

Relaciones del modelo	Path (β)*	t Value	P Values	Estadístico
Variable: Burnout				
> Agotamiento emocional	0.893	40.089	0.000	Significante
> Despersonalización	0.760	16.248	0.000	Significante
> Logro personal	-0.786	7.719	0.000	Significante
> Orientación al cliente	<u>-0.602</u>	<u>9.138</u>	<u>0.000</u>	<u>Significante</u>
> Rapport	<u>-0.651</u>	<u>10.255</u>	<u>0.000</u>	<u>Significante</u>
> Experiencia del cliente	<u>-0.024</u>	<u>0.209</u>	<u>0.835</u>	<u>No Significante</u>
Variable: Orientación al cliente (COSE)				
> Habilidades sociales	0.833	19.833	0.000	Significante
> Habilidades técnicas	0.570	5.096	0.000	Significante
> Motivación	0.911	38.334	0.000	Significante
> Poder de decisión	0.732	14.963	0.000	Significante
> Experiencia del cliente	<u>0.215</u>	<u>1.359</u>	<u>0.175</u>	<u>No Significante</u>
Variable Rapport				
> Conexión personal	0.941	56.458	0.000	Significante
> Interacción agradable	0.916	41.913	0.000	Significante
> Experiencia del cliente	<u>0.158</u>	<u>1.253</u>	<u>0.211</u>	<u>No Significante</u>

Nota. Elaboración propia con el uso del *software SmartPLS 3*

*Coeficientes estandarizados

5.5. Hallazgos y contraste de hipótesis

Con el modelo propuesto en este caso, los ajustes realizados y los indicadores estadísticos al descubierto; al llegar a este punto es preciso profundizar en las hipótesis postuladas. Con apoyo de la figura 12, la tabla 17 permitió contrastar los resultados obtenidos de los coeficientes β y t del algoritmo PLS final, y la prueba de *Bootstrapping* para t values (anexo 5). En el ámbito de H1, el síndrome de *Burnout* tuvo un efecto directo de -0.602 sobre la orientación al cliente, con significancia de $t= 9.138$, $p < 0.05$ y una varianza explicada de 36.3 %. Esto permitió, confirmar la existencia de un efecto estadísticamente significativo del constructo de *Burnout* sobre la idea teórica de COSE.

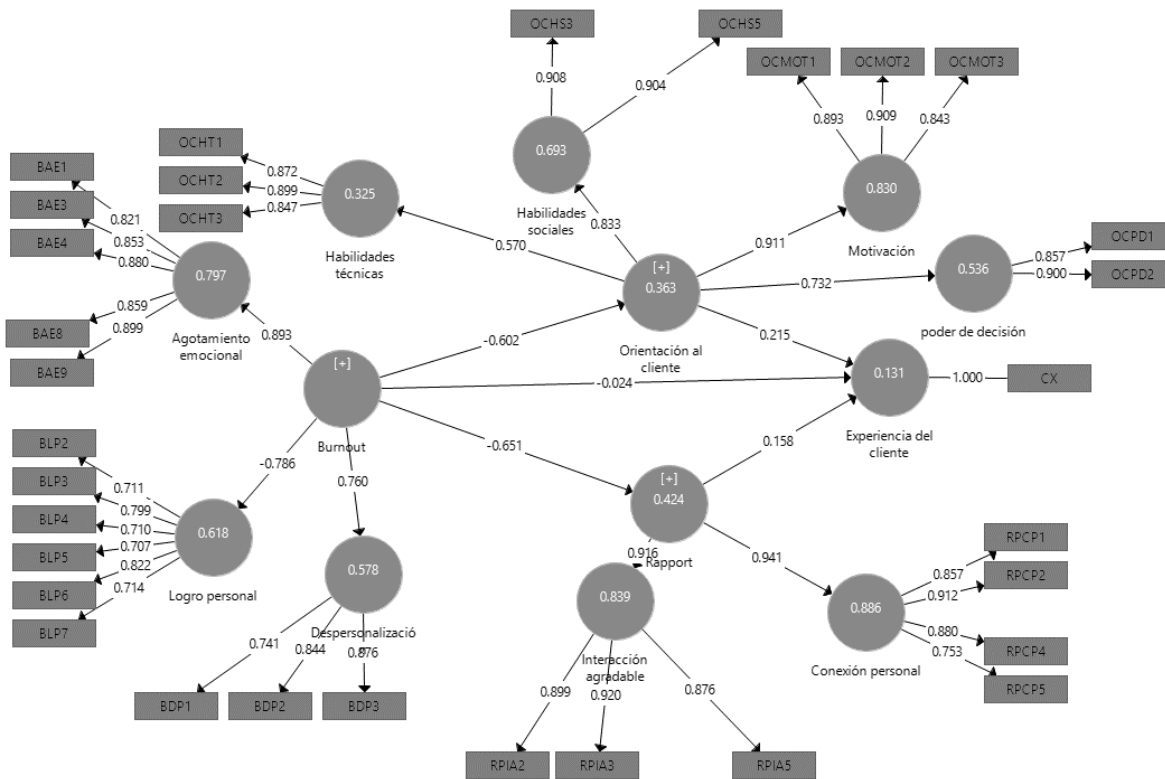


Figura 12. Resumen de hallazgos

Nota. Elaboración propia con el uso del software *SmartPLS 3*

Por lo que se refiere a H2, el síndrome de *Burnout* manifestó un impacto directo en el *Rapport* de -0.651. La varianza asumió el 42.4% de la explicación de la idea teórica con significancia estadística de $t = 10.255$ y $P = 0.000 < 0.05$; lo anterior, cedió el paso a confirmar la relevancia estadística de la relación $\beta = -0.651 > \beta = 0.20 - 0.30$. Por lo cual los

requisitos mínimos para tasar como significativo el efecto de la relación causal propuesta en la hipótesis de estudio, fueron cumplidos.

En relación con H3, el síndrome de *Burnout* presentó un efecto directo de -0.024 sobre la experiencia del cliente durante la llamada telefónica. Teniendo presente que el valor β - 0.024 fue menor a los los criterios mínimos de calidad estadística requeridos ($\beta \geq 0.20 - 0.30$) y la ausencia de significancia estadística ($p = 0.835 > 0.05$); aunque $t = 0.209$ informó un valor distinto de cero, fue necesario rechazar la existencia de repercusiones estadísticas significativas de una variable latente sobre otra.

En materia de H4, COSE mostró un efecto directo de 0.215 sobre la experiencia del cliente durante la llamada telefónica; adicionalmente, mostró un valor $t = 1.359$. Por el contrario, el *P value* de $0.175 > 0.05$ se presentó como un parámetro *outlier* o fuera de las medidas de significancia estadística; por lo anterior, no fue posible respaldar la hipótesis sugerida. En lo que respecta a H5, el análisis hizo constar la existencia de un impacto directo de 0.158 del *Rapport* en dirección de CX, un indicador t de 1.253 y un valor P de 0.211. Pese a que el valor β fue próximo al punto crítico requerido 0.20 y el t value se mostró distinto a cero, la significancia estadística $P > 0.05$, concedió la posibilidad de negar un efecto directo del *Rapport* del empleado *frontline*, sobre la experiencia del cliente en la interacción telefónica.

Para concluir, la tabla 18 sintetiza los resultados obtenidos. En particular, es importante prestar atención a los resultados de H1 y H2. Las hipótesis iniciales se consideraron «soportadas»; debido a la relevancia que guardaron los criterios mínimos de los estadísticos β , t y P , tal y como el análisis a detalle profundizó anteriormente.

Tabla 18
Resumen de hallazgos

Hipótesis	Variable independiente	Variable dependiente	β	t Value	P Values	Resultado
H1	Burnout	COSE	<u>-0.602</u>	<u>9.138</u>	<u>0.000</u>	Soportada
H2	Burnout	Rapport	<u>-0.651</u>	<u>10.255</u>	<u>0.000</u>	Soportada
H3	Burnout	CX	<u>-0.024</u>	<u>0.209</u>	<u>0.835</u>	Rechazada
H4	COSE	CX	<u>0.215</u>	<u>1.359</u>	<u>0.175</u>	Rechazada
H5	Rapport	CX	<u>0.158</u>	<u>1.253</u>	<u>0.211</u>	Rechazada

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN

Retomando el propósito de esta investigación, en los resultados es posible observar que las hipótesis planteadas **H1** y **H2**, tomaron un rol probatorio del impacto que el *Burnout* ejerce sobre los constructos de la orientación al cliente en los empleados de servicios y el *rapport*. Tal como sugieren Zito et al. (2018), en la academia el impacto negativo del *Burnout* dentro de los *call center* es claramente reconocido, debido a la sobreexposición de los teleoperadores a grandes cargas de estrés, y a la confronta de constantes emociones negativas. Considerando que Kim y Chihyung (2010), Montarcé (2018), y Zito et al. (2018) sugieren que los teleoperadores son presionados hasta simular sentimientos en ecosistemas laborales con amplia disonancia cognitiva. Esta investigación se encuentra alineada con lo postulado por Panić (2016), quién sugiere que, a mayor índice de *Burnout* en los empleados, el comportamiento laboral se ve afectado por conductas agresivas y altos índices de despersonalización.

Por lo anterior, la trayectoria de este estudio va de la mano con autores como Maslach y Jackson (1981), quienes han planteado que las consecuencias del estrés en el capital humano impactan de forma negativa en una organización; así como con Hennig-Thurau y Thurau (2003), quienes sugieren que el estrés al cual están sometidos habitualmente los empleados *front office – frontline*, tiene un impacto significativo en el constructo de la orientación al cliente. Asimismo, los resultados coinciden con el trabajo de Mokhtaruddin et al. (2019); en este, los autores hacen referencia que la sensibilidad que un empleado tiene durante la interacción con un cliente es fundamental, ya que intercede rotundamente en el desarrollo de COSE. Además desde la perspectiva de Hultgren (2011) y Jagodziński y Archer (2018), la presencia de estrés en los ejecutivos telefónicos resultado de constantes ataques verbales por parte de los clientes, altera la construcción de un adecuado *rapport* en los sistemas de trabajo de la industria de los *call center*.

No obstante, basado en la metodología de estudio aplicada; aparentemente en las relaciones de las variables de *Burnout*, COSE, y *Rapport* postuladas de **H3** a **H5**, no existe efecto directo sobre la experiencia del servicio en la interacción telefónica. Aun así, concuerda con el trabajo de Archer y Jagodziński (2014) y Jagodziński y Archer (2018). De acuerdo con los autores, los resultados derivan del contexto y de la visión desestimada de los

intercambios lingüísticos. Concretamente, aunque los centros de atención telefónica intentan ofrecer la mejor experiencia posible; las convergencias, nacen del estrés que los ejecutivos sufren en la búsqueda de la mejor solución para el cliente, y de atenerse a un comportamiento lingüístico adecuado modulado por un *quality scorecard*.

En contexto, no fue posible encontrar un impacto significativo de las ideas teóricas propuestas sobre la experiencia del servicio, debido al impreciso entendimiento del constructo de la experiencia del cliente por parte de la empresa. En sus palabras, esto coincide debido a que muchas empresas enfocadas en la maquila de llamadas telefónicas, poseen una visión propia de lo que el “*customer experience*” refiere; lo que significa, que este tipo de organizaciones designan como “*customer experience*”, a cualquier actividad que gire alrededor de los procesos enfocados en la orientación al cliente. En el caso de los *call center*, las empresas buscan ofrecer una experiencia excepcional, suponiendo que anticipan los sentimientos de los clientes a través de *speechs*, cuestionarios, entrevistas, o a través de un presunto «especialista en calidad» que revisa y evalúa conversaciones grabadas (Archer y Jagodziński, 2014; Jagodziński y Archer, 2018).

Tal y como se ha visto, revisado y justificado a lo largo de este trabajo, es notable que la presencia del *Burnout* afecta las actividades laborales de los trabajadores; mermando así por un lado, la motivación, las habilidades sociales, y el poder de decisión principalmente; y en consecuencia, deteriorando la conexión personal e interacción agradable de los empleados. Finalmente, de acuerdo con los estudiosos de la lengua, los resultados en este trabajo son consecuencia de la definición distante que la literatura del *marketing* propone en relación a la concepción del *customer experience*, y de lo que la praxis corporativa ejecuta (Hultgren, 2011; Archer y Jagodziński, 2014; Jagodziński y Archer, 2018).

Ahora bien, lo que proponen los estudiosos de la lengua es contextualizar el constructo de la experiencia del cliente en la llamada telefónica; de tal forma que, permita gestionar las percepciones desde la mirada de los vínculos idiomáticos. En cambio, de acuerdo al contexto que soporta la literatura del *Burnout* en los procesos corporativos (Maslach y Jackson, 1981; Rosales y Rosales, 2014; Sharma y Cooper, 2017; Chemali et al., 2019; Hajderaj, 2018; Cheung y Li, 2019), el modelo propuesto ofrece resultados significativos.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los últimos tiempos, las políticas públicas se han enfocado en la conservación del bienestar psicológico de los empleados a través del control del estrés; sin embargo, los esfuerzos por controlar las enfermedades causadas por el estrés crónico no han prosperado. Por otro lado, las empresas son conscientes de la existencia de trastornos y enfermedades físicas y psicológicas que circundan cada ambiente laboral; no obstante, la continua explotación y sobreexplotación de los empleados al margen de las ausentes políticas corporativas del cuidado de la salud mental del trabajador, yacen en el argumento de la falta de evidencia práctica y no académica del impacto del *Burnout* en las actividades cotidianas.

Con todo lo anterior, los resultados de esta investigación apoyan principalmente la existencia de efectos negativos; que pueden ser mitigados con la gestión de estrategias enfocadas al cliente final, desde la perspectiva del cuidado de la psique de los empleados *frontline*. Aun así, el principal factor que distancia a la academia de la praxis empresarial, es la creación dispar de observaciones funcionales. Queda claro, que la posibilidad de descartar las relaciones propuestas del impacto negativo del *Burnout* es imposible; al existir evidencia bibliográfica de las relaciones existentes entre los constructos propuestos, resta preguntar como probar las hipótesis restantes. Esta interrogante, responde a las recomendaciones a seguir.

Es indudable que la empresa objeto de este estudio ha limitado un constructo tan grande y tan complejo como lo es la experiencia del cliente en la llamada telefónica (experiencia del servicio), en una sola variable numérica; por lo que como se ha visto, las prácticas empresariales divergen ampliamente con la literatura. Cómo anteriormente se hizo mención, es complicado controlar los elementos involucrados en una investigación con ambientes no manipulables en totalidad; y en este caso en particular, la conjunción corporativa y académica. Por lo tanto para futuros estudios, es apropiado dirigir esfuerzos en la introducción del constructo lingüístico - literario de la experiencia del cliente en la llamada telefónica en un ambiente empresarial. De esta forma con una idea teórica validada por los académicos y con el uso de datos corporativos, será posible evidenciar el impacto del estrés crónico en los empleados sobre la experiencia de los clientes, con las rigurosas evidencias que buscan las compañías para atenderle debidamente.

ANEXOS

Anexo 1

El siguiente cuestionario está diseñado para evaluar el nivel de estrés en los centros de atención al cliente. Se encuentra estructurado con 5 secciones y el tiempo estimado para ser completado es de aproximadamente 10 minutos.

Sección 1											
1	Género	2	Edad:								
3	Estado Civil:	4	Educación:								
5	Antigüedad:										
<p>INSTRUCCIONES: En la siguiente página encontrará enunciados sobre <i>sentimientos, estados y actitudes</i>, con relación al trabajo que realiza en su día a día. Por favor lea cada enunciado cuidadosamente, y decida si alguna vez se ha sentido así acerca de su trabajo, marcando con una "X" el valor que mejor se ajuste a su sentir. La escala está diseñada con valores del 0 al 6 como abajo se indica.</p>											
0 nunca		4 bastantes Veces									
1 casi Nunca		5 casi siempre									
2 a veces		6 siempre									
3 regularmente											
Sección 2			0	1	2	3	4	5	6		
6	Me siento emocionalmente agotada (o) por mi trabajo.										
7	Me siento agotada (o) al final de la jornada laboral.										
8	Me siento fatigada (o) cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentar otro día en el trabajo.										
9	Trabajar con personas todo el día es realmente una tensión para mí.										
10	Me siento agotada (o) por mi trabajo.										
11	Me siento frustrada (o) por mi trabajo										
12	Siento que estoy trabajando demasiado duro en mi trabajo.										
13	Trabajar con personas directamente me pone demasiado estresada (o).										
14	Siento que estoy llegando al límite.										
15	Puedo entender fácilmente cómo se sienten mis clientes sobre las cosas.										
16	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes.										
17	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.										
18	Me siento muy enérgica (o).										
19	Puedo crear fácilmente un ambiente relajado con mis clientes.										
20	Me siento emocionada (o) después de trabajar de cerca con mis clientes										
21	He logrado muchas cosas valiosas en este trabajo.										
22	En mi trabajo, trato con calma los problemas emocionales.										
23	Siento que trato a algunos clientes como si fueran "objetos" impersonales.										
24	Me he vuelto más insensible hacia las personas desde que tomé este trabajo.										
25	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.										
26	Realmente no me importa lo que les pase a algunos clientes.										
27	Siento que los clientes me culpan por algunos de sus problemas.										

		0	1	2	3	4	5	6
Sección 3								
28	Tengo alto nivel de conocimiento de la operación.							
29	Soy experto en los protocolos y procesos de la operación de la empresa.							
30	Soy altamente competente.							
31	Tengo/Usó técnicas informales para proporcionar información (soluciones) eficaz (eficaces).							
32	Tengo amplias habilidades sociales / tengo facilidad de relacionarme con los clientes.							
33	Considero las perspectivas de mis clientes.							
34	Trato bien a los clientes.							
35	Soy amigable con los clientes.							
36	Tengo una personalidad cortés.							
37	Tengo un fuerte compromiso con mi trabajo.							
38	Hago todo lo posible para satisfacer las necesidades de mis clientes.							
39	Estoy siempre altamente motivado.							
40	Puedo decidir de forma autónoma en asuntos de los clientes.							
41	Tengo un margen de maniobra adecuado para resolver problemas de los clientes.							
42	En caso de las solicitudes de los clientes "No necesito preguntar a un superior (supervisor)"							
Sección 4								
43	Pensando en mi relación con los clientes, ¿Disfruto interactuar con ellos?							
44	¿Creo una sensación de "calidez" en la relación con los clientes?							
45	¿Me relaciono bien con los clientes?							
46	¿Tengo una relación armoniosa con los clientes?							
47	¿Tengo buen sentido del humor con los clientes?							
48	¿Me siento a gusto interactuando con los clientes?							
49	¿Siento que hay un vínculo entre los clientes y yo?							
50	¿Espero interactuar con los clientes que solicitan asistencia?							
51	¿Me importan mucho los clientes?							
52	¿Estoy interesado en dar atención especial a los clientes?							
53	¿Me gustaría desarrollar vínculos cercanos con los clientes?							
Sección 5								
54	De acuerdo al indicador de satisfacción – experiencia del cliente utilizado por su empresa, por favor ingrese la calificación asignada del último periodo de evaluación. Ingrese el valor más reciente de su evaluación en el formato de números enteros y decimales. Ejemplo: "4.88", "5.00", "3.33" ...de acuerdo sea su caso.							

Anexo 2



Anexo 3

Constructo	Dimensión	Ítem	Descripción
Burnout	Agotamiento Emocional	BAE1	Me siento emocionalmente agotada (o) por mi trabajo.
		BAE2	Me siento agotada (o) al final de la jornada laboral.
		BAE3	Me siento fatigada (o) cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentar otro día en el trabajo.
		BAE4	Trabajar con personas todo el día es realmente una tensión para mí.
		BAE5	Me siento agotada (o) por mi trabajo.
		BAE6	Me siento frustrada (o) por mi trabajo
		BAE7	Siento que estoy trabajando demasiado duro en mi trabajo.
		BAE8	Trabajar con personas directamente me pone demasiado estresada (o).
		BAE9	Siento que estoy llegando al límite.
		BLP1	Puedo entender fácilmente cómo se sienten mis clientes sobre las cosas.
	BLP2	Trato muy eficazmente los problemas de mis clientes.	
	BLP3	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	
	BLP4	Me siento muy enérgica (o).	
	BLP5	Puedo crear fácilmente un ambiente relajado con mis clientes.	
	BLP6	Me siento emocionada (o) después de trabajar de cerca con mis clientes.	
	BLP7	He logrado muchas cosas valiosas en este trabajo.	
	BLP8	En mi trabajo, trato con calma los problemas emocionales.	
	BDP1	Siento que trato a algunos clientes como si fueran "objetos" impersonales.	
	BDP2	Me he vuelto más insensible hacia las personas desde que tomé este trabajo.	
	BDP3	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.	
	BDP4	Realmente no me importa lo que les pase a algunos clientes.	
	BDP5	Siento que los clientes me culpan por algunos de sus problemas.	

Anexo 3 (continuación)

COSE	Habilidades Técnicas	OCHT1	Tengo alto nivel de conocimiento de la operación.
		OCHT2	Soy experto en los protocolos y procesos de la operación de la empresa.
		OCHT3	Soy altamente competente.
		OCHT4	Tengo/Uso técnicas informales para proporcionar información (soluciones) eficaz (eficaces).
	Habilidades Sociales	OCHS1	Tengo amplias habilidades sociales / tengo facilidad de relacionarme con los clientes.
		OCHS2	Considero las perspectivas de mis clientes.
		OCHS3	Trato bien a los clientes.
		OCHS4	Soy amigable con los clientes.
		OCHS5	Tengo una personalidad cortés.
	Motivación	OCMOT1	Tengo un fuerte compromiso con mi trabajo.
		OCMOT2	Hago todo lo posible para satisfacer las necesidades de mis clientes.
		OCMOT3	Estoy siempre altamente motivado.
	Poder de decisión	OCPD1	Puedo decidir de forma autónoma en asuntos de los clientes
		OCPD2	Tengo un margen de maniobra adecuado para resolver problemas de los clientes.
		OCPD3	En caso de las solicitudes de los clientes "No necesito preguntar a un superior (supervisor)".
Rapport	Interacción agradable	RPIA1	Pensando en mi relación con los clientes, ¿Disfruto interactuar con ellos?
		RPIA2	¿Creo una sensación de "calidez" en la relación con los clientes?
		RPIA3	¿Me relaciono bien con los clientes?
		RPIA4	¿Tengo una relación armoniosa con los clientes?
		RPIA5	¿Tengo buen sentido del humor con los clientes?
		RPIA6	¿Me siento a gusto interactuando con los clientes?
	Conexión Personal	RPCP1	¿Siento que hay un vínculo entre los clientes y yo?
		RPCP2	¿Espero interactuar con los clientes que solicitan asistencia?
		RPCP3	¿Me importan mucho los clientes?
		RPCP4	¿Estoy interesado en dar atención especial a los clientes?
		RPCP5	¿Me gustaría desarrollar vínculos cercanos con los clientes?

Anexo 4

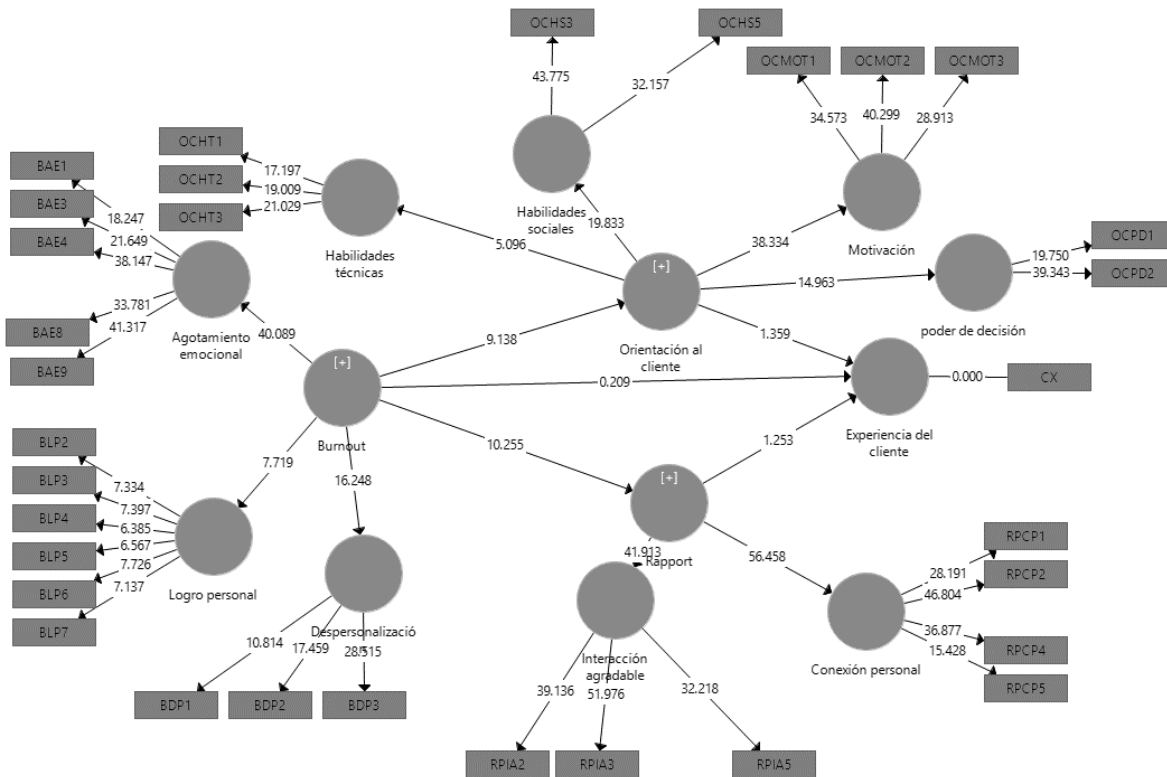
Cargas cruzadas

	AE	DP	LP	HS	HT	MOT	PD	CP	IA
BAE1	<u>0.821</u>	0.492	-0.321	-0.207	-0.196	-0.340	-0.199	-0.181	-0.286
BAE3	<u>0.853</u>	0.512	-0.445	-0.226	-0.194	-0.444	-0.229	-0.315	-0.363
BAE4	<u>0.880</u>	0.598	-0.357	-0.210	-0.102	-0.344	-0.184	-0.441	-0.493
BAE8	<u>0.859</u>	0.631	-0.391	-0.316	0.000	-0.410	-0.260	-0.410	-0.545
BAE9	<u>0.899</u>	0.570	-0.552	-0.385	-0.033	-0.569	-0.331	-0.444	-0.457
BDP1	0.504	<u>0.741</u>	-0.345	-0.388	-0.113	-0.403	-0.152	-0.434	-0.332
BDP2	0.523	<u>0.844</u>	-0.312	-0.306	-0.131	-0.350	-0.194	-0.382	-0.418
BDP3	0.575	<u>0.876</u>	-0.278	-0.400	-0.160	-0.325	-0.129	-0.276	-0.411
BLP2	-0.252	-0.290	<u>0.711</u>	0.408	0.314	0.296	0.133	0.430	0.371
BLP3	-0.295	-0.198	<u>0.799</u>	0.386	0.158	0.411	0.333	0.416	0.369
BLP4	-0.343	-0.170	<u>0.710</u>	0.343	0.186	0.503	0.441	0.285	0.315
BLP5	-0.294	-0.284	<u>0.707</u>	0.361	0.198	0.361	0.328	0.465	0.432
BLP6	-0.434	-0.362	<u>0.822</u>	0.363	0.131	0.565	0.357	0.599	0.491
BLP7	-0.496	-0.354	<u>0.714</u>	0.317	0.101	0.614	0.499	0.425	0.427
OCHS3	-0.354	-0.487	0.484	<u>0.908</u>	0.304	0.673	0.401	0.540	0.601
OCHS5	-0.216	-0.315	0.392	<u>0.904</u>	0.418	0.627	0.316	0.404	0.456
OCHT1	-0.076	-0.216	0.148	0.297	<u>0.872</u>	0.225	0.245	0.273	0.292
OCHT2	0.019	-0.061	0.141	0.303	<u>0.899</u>	0.154	0.123	0.251	0.233
OCHT3	-0.213	-0.144	0.300	0.419	<u>0.847</u>	0.322	0.301	0.344	0.442
OCMOT1	-0.339	-0.371	0.504	0.698	0.321	<u>0.893</u>	0.524	0.469	0.532
OCMOT2	-0.404	-0.312	0.509	0.674	0.223	<u>0.909</u>	0.577	0.566	0.637
OCMOT3	-0.578	-0.481	0.661	0.519	0.186	<u>0.843</u>	0.609	0.562	0.539
OCPD1	-0.075	-0.028	0.342	0.295	0.208	0.511	<u>0.857</u>	0.356	0.362
OCPD2	-0.395	-0.288	0.484	0.394	0.257	0.614	<u>0.900</u>	0.414	0.537
RPCP1	-0.453	-0.458	0.512	0.437	0.390	0.512	0.439	<u>0.857</u>	0.670
RPCP2	-0.354	-0.393	0.540	0.461	0.334	0.527	0.392	<u>0.912</u>	0.664
RPCP4	-0.367	-0.367	0.588	0.529	0.244	0.551	0.340	<u>0.880</u>	0.601
RPCP5	-0.250	-0.271	0.369	0.343	0.167	0.458	0.323	<u>0.753</u>	0.535
RPIA2	-0.486	-0.460	0.549	0.545	0.360	0.608	0.426	0.680	<u>0.899</u>
RPIA3	-0.424	-0.434	0.500	0.603	0.368	0.622	0.477	0.639	<u>0.920</u>
RPIA5	-0.438	-0.376	0.413	0.423	0.304	0.508	0.497	0.640	<u>0.876</u>

Nota. Elaboración propia

Anexo 5

Bootstrapping para *t* values



Nota. Elaboración propia con el uso del *software SmartPLS 3*

Referencias

- Akpede Mabel, Agbonluae, O. O., & Omi-Ujuanbi, G. O. (2017). Coping strategies for managing occupational stress for improved worker productivity. *IFE Psychologia: An International Journal*, 25(2), 300 – 309. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssas&AN=edssas.ifepsyc.v25.n2.a24&lang=es&site=eds-live>
- Addabbo, T., Ales, E., & Curzi, Y. (2017). Well-being at and through work. En T. Addabbo, *Well-being and Work*. G. Giappichelli Editore. Obtenido de http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1498054&lang=es&site=eds-live&ebv=EB&ppid=pp_C
- Aderibigbe, J. K., & Mjoli, T. Q. (2019). Correlates of psychological capital, emotional intelligence and occupational stress among nigerian graduate employees. *Gender and Behaviour*, 12960 – 12970. Obtenido de <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-16eb9da442>
- Aderibigbe, J. K., & Mjoli, T. Q. (2019). Relationship between occupational stress, organisational citizenship behaviour, psychological capital and emotional intelligence among Nigerian employees. *African Journal of Business and Economic Research*, 14(1), 85 - 111. doi:<https://doi.org/10.31920/1750-4562/2019/v14n1a5>
- Ahmad, M., Ahmed, M. A., & ul Haq, M. A. (2020). Interpersonal Relationship Marketing: Reciprocity in Buyer-Seller Dyad with Customer Gratitude as Mediator. *South Asian Journal of Management Sciences*, 14(2), 204 - 220. doi:<https://dx.doi.org/10.21621/sajms.2020142.03>
- AMA. (26 de 09 de 2020). *Definitions of Marketing*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/>
- Apiquian, A. (2007). El síndrome del burnout en las empresas. *Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac*, (pág. 7). Mérida, Yucatán. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>
- Archer, D., & Jagodziński, P. (2014). Call centre interaction: A case of sanctioned face attack? *Journal of Pragmatics*, 76, 46 -66. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.pragma.2014.11.009>
- Arias, J. (s.f.). *Censo de población*. Obtenido de Biblioteca Virtual en Población (Centro Centroamericano de Población): <https://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/13/censos.htm>
- Arias, W. L., Lara, R., & Ceballos, K. D. (2015). Síndrome de burnout en trabajadores de un call center de la ciudad de Arequipa. *Psicología Básica y Aplicada*, 1(2), 54 - 64. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/303874189_Sindrome_de_burnout_en_trabajadores_de_un_call_center_de_la_ciudad_de_Arequipa

- Aristizabal Bedoya, D., Mejia Gonzalez, C., & Quiroz Gonzalez, E. Y. (2018). Estres laboral y engagement en los trabajadores de una empresa de manufactura. *Textos & Sentidos*, 17, 101. Obtenido de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/textosysentidos/article/view/3694>
- Arosa-Carrera, C. R., & Chica-Mesa, J. C. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 114 - 122. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>
- Ataş Akdemir, Ö. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 171 - 179.
- Athanasopoulou, P., & Giovanis, A. (2015). Modelling the effect of respect and rapport on relationship quality and customer loyalty in high credence services. *Journal Of Customer Behaviour*, 14(4), 331 - 351. doi:<https://doi.org/10.1362/147539215X14503490289387>
- Aulestia Vizcaíno, C. (2019). Factores de riesgo psicosocial como causa de estrés laboral en personal administrativo de una institución de educación superior: estudio de caso en la ciudad de Quito. *Gestión Joven*, 19, 22 - 38. ISSN 1988-9011. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134650047&lang=es&site=eds-live>
- Avgoustaki, A., & Frankort, H. T. (2019). Implications of work effort and discretion for employee well-being and career-related outcomes: An integrative assessment. *ILR Review*, 72(3), 636 - 661. doi:<https://doi.org/10.1177/0019793918804540>
- Barragán, C., Jose, N., Rivera, V., & Alan. (2020). Aproximación empírica sobre concepto de mercadotecnia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 159 - 168. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A10.15\(1\)159-168.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A10.15(1)159-168.pdf)
- Barría, J. (2020). *Modos de afrontamientos que utilizan las asistentes sociales de las municipalidades y consultorios de atención primaria en salud de las comunas de las condes y de santiago que están proclives o presentan el síndrome de burnout*. Obtenido de Universidad de Costa Rica: www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000257.pdf
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630 – 648. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Budd, J. W., & Spencer, D. A. (2015). Worker well-being and the importance of work: Bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations*, 21(2), 181 -196. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0959680114535312>
- Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. Recuperado el 10 de 02 de 2020, de World Health Organization: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf

- Buruck, G., Tomaschek, A., Wendsche, J., Ochsmann, E., & Dörfel, D. (2019). Psychosocial areas of worklife and chronic low back pain: a systematic review and meta-analysis. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 20, 480. doi:<https://doi.org/10.1186/s12891-019-2826-3>
- Buttle, F. (1996). *Relationship Marketing : Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd. Obtenido de http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=292332&lang=es&site=eds-live&ebv=EB&ppid=pp_iv
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and Technologies* (2nd ed.). Elsevier Ltd.
- Cabrera, J. J., & Urbiola, A. E. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas lp en Costa Rica. *Gestión y Estrategia*(41), 15 - 28. Obtenido de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/85>
- Calderón, J. L., Laca, F., & Pando, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 28(1), 71 - 78. Obtenido de <http://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud>
- Calderón-Mafud, J. L., Pando-Moreno, M., Colunga-Rodríguez, C., & Preciado-Serrano, M. (2019). Relación de la autoeficacia y el bienestar laboral en trabajadores mexicanos. *Alternativas en Psicología*, 41, 86 - 103. Obtenido de <http://alternativas.me/>
- Camma, D. (2020). The future of experiential marketing. *Agri Marketing*, 19 -22. Obtenido de <https://www.agrimarketingdigital.com/agrimarketing/december-2020/flipbook/0/?iid=157407>
- Campos-Carreño, M., Velasco, C. B., Araya, J. P., & Gaete, C. E. (2021). Construcción y validación de una escala de autoeficacia en el trabajo. *Información Tecnológica*, 32(3), 47 - 56. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000300047>
- Carman, J. M. (1980). Paradigms for Marketing Theory. *Research in Marketing*, 3, 1 - 36. Obtenido de https://business.nmsu.edu/~mhyman/M670_Articles/Carman_Paradigms_Mktg_Theory_1980.pdf
- Ceribeli, H. B., & Sousa, T. F. (2020). Burnout and organizational silence. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 15(1), 71 - 91.
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). To prevent burnout, hire better bosses. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2019/08/to-prevent-burnout-hire-better-bosses>
- Chase, M. (2019). *The Burnout Cure : Learning to Love Teaching Again*. Alexandria, Virginia USA: ASCD.

- Chemali, Z., Ezzeddine, F., Gelaye, B., Dossett, M., Salameh, J., Bizri, M., . . . Fricchione, G. (2019). Burnout among healthcare providers in the complex environment of the Middle East: a systematic review. *BMC Public Health, 19*(10), 1337. doi:<https://doi.org/10.1186/s12889-019-7713-1>
- Cheung, P., & Li, C. (2019). Physical Activity and Mental Toughness as Antecedents of Academic Burnout among School Students: A Latent Profile Approach. *International Journal Of Environmental Research And Public Health, 16*(11). doi:<http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16112024>
- Chin, W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly, 22*(1), vii - xvi.
- Chudzicka-Czupała, A., Stasiła-Sieradzka, M., Rachwaniec-Szczecińska, Ż., & Grabowski, D. (2019). The severity of work-related stress and an assessment of the areas of worklife in the service sector. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 32*(4), 569 - 584. doi:10.13075/ijomeh.1896.01406
- Colin, M. (2020). Call center service level: A customer experience model from benchmarking and multivariate analysis. *Esic Market Economics and Business Journal, 51*(3), 467- 496. doi:<https://dx.doi.org/10.7200/esicm.167.0513.1>
- ContactForum. (2018). Censo Nacional De Centros De Contacto BPO-KPO/ITO 2017 . *ContactForum*(78), 28 -37.
- Cranwell, R. (17 de 07 de 2018). *First Call Resolution: 26 Tips for Improving Your First Call Resolution Rate*. Recuperado el 07 de 17 de 2019, de Stella Connect: <https://stellacconnect.io/2018/07/17/26-tips-improving-first-call-resolution-rate/>
- Cuadra-Peralta, A., Sjöberg, Ó., Beyle, C., Veloso-Besio, C., Leiva, J., Muñoz, C., & Mally, I. (2018). Capital psicológico y su relación con las actitudes deseadas. *Interciencia, 43*(11), 758 - 762. Retrieved from <https://www.redalyc.org/>
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis, 186* - 199. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/tesis/article/view/2884>
- Cutti, L., Zárate, R. E., & Ahumada, E. (2018). Síndrome de Burnout en estudiantes de las áreas de negocios que laboran en los call center. *Sotavento MBA, 31*, 58 - 67. doi:<http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n31.06>
- David, O., Matu, S., & Pinteá, S. (September de 2014). Cognitive-Behavioral Processes Based on Using the ABC Analysis by Trainees' for Their Personal Development. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy, 32*, 198 - 215. doi:<http://doi.org/dk57>
- Díaz Bambula, F., & Carolina Gómez, I. (2016). La investigación sobre el síndrome de burnout en latinoamérica entre 2000 y el 2010. *Psicología desde el Caribe, 33*(1), 113 - 131. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21345152008>

- Dobrowolska, M., Paruzel-Czachura, M., Chudzicka-Czupala, A., Stasiła-Sieradzka, M., & Siwiorek, J. (2018). Occupational Burnout as a Consequence of Workaholism – An Outline of the Problem Based on Studies of Polish Women Running Their Own Business Activity. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(2), 33 - 40. doi:<http://dx.doi.org/10.2478/ejes-2018-0036>
- Durukan, S., Köse, T., & Uğurluoğlu, Ö. (2018). The Antecedent of Organizational Outcomes Is Psychological Capital. *Health & Social Work*, 43(3), 155 - 164. doi:<https://dx.doi.org/10.1093/hsw/hly020>
- Elliott, C. (2013). Developing and establishing a good rapport: use your marketing skills to build a good rapport and make connections with new clients. *Information Outlook*, 17(2). Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsvlx&AN=edsvlx.476765558&lang=es&site=eds-live>
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the burnout measure. *Journal of occupational and organizational psychology*, 331 -351. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00680.x>
- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., & Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & Trabajo*(55), 16 - 22. Obtenido de www.cienciaytrabajo.cl
- EvolveIP. (2016). *The ultimate guide to the call center metrics that matter most*. Obtenido de EvolveIP: <https://www.evolveip.uk/resources-library/the-ultimate-guide-to-the-call-center-metrics-that-matter-most>
- Fatima, J. K., Mascio, R. D., Quazi, A., & Johns, R. (2020). The dynamic role of rapport on satisfaction–commitment relationship: Testing alternative models. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 917 - 932. doi:<https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2020-0005>
- Fazal-e-Hasan, S., Mortimer, G., Lings, I., & Kaur, G. (2020). How gratitude improves relationship marketing outcomes for young consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 3(7), 713 - 727. doi:<https://doi.org/10.1108/JCM-10-2019-3446>
- Ferreira, A., & De Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la investigación II* (1a ed.). Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159 -165. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- García, F. E., Cova-Solar, F., Bustos-Torres, F., & Reyes-Pérez, É. (2018). Burnout y bienestar psicológico de funcionarios de unidades de cuidados intensivos. *Duazary*, 15(1), 23 - 28. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/2389783X.2101>
- Garepasha, A., Aali, S., Zende, A., & Iranzadeh, S. (2020). Dynamics of Online Relationship Marketing: Relationship Quality and Customer Loyalty in Iranian banks. *Review of Business Management*, 22(1), 140 - 162. doi:<https://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4043>

- Gilla, M. A., Giménez, S. B., Moran, V. E., & Olaz, F. O. (2019). Adaptación y validación del Inventario de Burnout de Maslach en profesionales argentinos de la salud mental. *Liberabit*, 25(2), 179 - 193.
doi:<http://dx.doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n2.04>
- GoáĆbiewski, J. (2015). Evolution of the theory of marketing – a micro- and a macroapproach. *Annals of Marketing Management & Economics*, 1(1), 13 - 21.
Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B9hLtqMhnxHiT2dGaWJqckkxN00/view>
- Gökalp, M., Mentese, S., Cakşilikova, G., & Duran, V. (December de 2018). The Relationship Between Irrational Beliefs And Locus of Control of The University Students (Sample of Kyrgyzstan). *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 464–476. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=ED599590>
- Golonka, K., Gawłowska, M., Mojsa-Kaja, J., & Marek, T. (2019). Psychophysiological Characteristics of Burnout Syndrome: Resting-State EEG Analysis. *BioMed Research International*, 2019, 3764354.
doi:<http://dx.doi.org/10.1155/2019/3764354>
- Gómez, R., Pando, M., Valadez, I., Rubio, S., Aranda, C., & León, S. (2019). Clima organizacional, bienestar laboral y work engagement en una empresa de paquetería. *Retos de la ciencia*, 3(2), 37 - 47. Obtenido de <http://retosdelaciencia.com/Revistas/index.php/retos/article/view/301>
- González Porras, J. L., Ruiz-Alba, J. L., & Guzmán Parra, V. F. (2019). Consequences of customer orientation of service employees in family businesses from the hotel sector. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*(2), 73 - 85.
doi:<https://dx.doi.org/10.17561/ree.v2018n2.4>
- Grace, E. (05 de Julio de 2019). *6 Causes of Burnout, and How to Avoid Them*. Obtenido de Harvard Business Review Magazine: <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-Employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82 - 104.
doi:<http://dx.doi.org/10.1177/109467050031006>
- Guillén, N. P. (2020). Work in Call Centers: The Corporeality of work experience. *Revista Rupturas*, 10(1), 103 - 137. Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rupturas/>
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 29 - 37. doi:<http://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a4>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: (7a ed ed.)*. New Jersey: Essex: Pearson.

- Hajderaj, M. (2018). Why burnout could be killing your business. *NZ Business*, 32(5), 3. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbig&AN=edsbig.A543778645&lang=es&site=eds-live>
- Harari, I. (2016). Evolución de las condiciones de trabajo en la industria metalúrgica argentina. Un análisis a partir de los convenios colectivos de trabajo entre 1948 y 1994. *Revista Izquierdas*(27), 87 - 104. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50492016000200004>
- Hederich-Martínez, C., & Caballero-Domínguez, C. C. (2016). Validación del cuestionario Maslach Burnout Inventory-Student Survey (MBISS) en contexto académico colombiano. *Revista CES Psicología*, 9(1), 1 - 15.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460 - 478. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09564230410564939>
- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer Orientation of Service Employees—Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 23 - 41. doi:https://dx.doi.org/10.1300/J366v02n01_03
- Hermosa-Rodríguez, A. M. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 25(1), 20 - 31. doi:<http://dx.doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55391>
- Hernán, E. (2019). Towards a model comprehensive of the conditions related to occupational psychological wellbeing. *Trabalho (En) Cena, 4 Num Especial*, 110 - 128. doi:<https://dx.doi.org/10.20873/2526-1487V4NEspecialP110>
- Hernández, E., Labrador, F. J., & Méndez, M. (2019). Psychological capital, work satisfaction and health self-perception as predictors of psychological wellbeing in military personnel. *Psicothema*, 31(3), 277 - 283. doi:<http://dx.doi.org/10.7334/psicothema2019.22>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México: McGRAW-HILL.
- Hernández, T. J., Terán, O. E., Navarrete, D. M., & León, A. (2007). El síndrome de Burnout: Una aproximación hacia su conceptualización, antecedentes, modelos explicativos y medición. (5), 50 - 68. Obtenido de <https://files.sld.cu/anestesiologia/files/2011/10/burnout-2.pdf>
- Hidenori, S. (2018). Are Call Centers Sweatshops? *Annals of Business Administrative Science*, 17(5), 193 -202. doi:<http://dx.doi.org/10.7880/abas.0180830a>
- Hilker, C. (2009). *WOW-Marketing – OW-Marketing – Kleines Budget und große Wirkung*. Göttingen: PRAXIS.WISSEN. doi:ISBN 978-3-938358-57-3

- Hollet-Haudebert, S., Mulki, J. P., & Fournier, C. (2011). Neglected burnout dimensions: effect of depersonalization and personal nonaccomplishment on organizational commitment of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(4), 411 - 428. doi:<http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134310404>
- Hricová, M., Nezkusilova, J., & Raczova, B. (2020). Perceived Stress And Burnout. The mediating role of psychological, professional self-care and job satisfaction as preventive factors in helping professions. *European Journal of Mental Health*, 15, 3 - 22. doi:<https://doi.org/10.5708/EJMH.15.2020.1.1>
- Hualde, A., & Micheli, J. (2018). Call Center En México: Dinámicas del trabajo y el empleo. *Anuario IET*, 5, 257 - 269. doi:<https://doi.org/10.5565/rev/aiet.76>
- Huamani, J. C., Arias, W. L., Evangelista, J. L., & Calizaya, J. M. (2018). Síndrome de burnout en colaboradores de tres municipalidades distritales de la ciudad de Arequipa, Perú. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(2), 107 - 118. doi:<http://dx.doi.org/10.21772/ripo.v37n2a03>
- Huguan, T., Chenin Chen, & Ruangkanjanases, A. (2020). Customer orientation of service employees: An empirical study of international student recruitment business in Thailand. *Oxidation Communications*, 43(3), 559 - 572. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=146442295&lang=es&site=eds-live>
- Hultgren, A. (2011). 'Building rapport' with customers across the world: the global diffusion of a call centre speech style. *Journal of Sociolinguistics*, 15(1), 36 - 64. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9841.2010.00466.x>
- Hwang, J., & Lee, J. (2019). Understanding customer-customer rapport in a senior group package context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2187 - 2204. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0128>
- Ibarra-Sáiz, M. S., & Rodríguez-Gómez, G. (2020). Evaluando la evaluación. Validación mediante PLS-SEM de la escala ATAE para el análisis de las tareas de evaluación. *RELIEVE*, 26(1), 1 - 19. doi:<http://doi.org/10.7203/relieve.26.1.17403>
- INEGI. (2020). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México: Comunicado de prensa núm. 70/20. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/enoe_ie2020_02.pdf
- International Labour Organization. (28 de 04 de 2016). *Workplace Stress: A collective challenge*. Turin – Italy: International Training Centre of the ILO. Obtenido de <https://www.ilo.org/safework/info/publications/lang--en/index.htm>
- Jagodziński, P., & Archer, D. (2018). Co-creating customer experience through call centre interaction: Interactional achievement and professional face. *Journal of Politeness Research*, 14(2), 179-199. doi: 10.1515/pr-2018-0016
- João Henriques de Sousa Júnior, Bianca Gabriely Ferreira Silva, Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa, Francisco Vicente Sales Melo, & Salomão Alencar de Farias.

- (2018). Marketing de experiencia en el sector de servicios: Un estudio de caso en un museo interactivo. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/marketing-sector-servicios.html>
- Johnson, D., & Daum, F. (2016). Case of study: Improving call center and customer experience with data analytics. *POWERGRID International*, 21(2), 16 - 17. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbig&AN=edsbig.A444997587&lang=es&site=eds-live>
- Juárez, A. (2014). Entrevista con Christina Maslach: Reflexiones sobre el síndrome de Burnout. *Liberabit*, 20(2), 199 -208. Obtenido de <https://doaj.org/article/d0620f06ea6d423c8b85dbc48675f3b9>
- Karnes, S., Niemeier, B., Ksobiech, K., & Fischer, E. (2018). A profile of stress, health, and Work performance Among university employee. *American Journal of Health Studies*, 33(3), 154 -161 .
- Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2014). *WOW Marketing*. (Y. Savitry, Ed.) Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=uqBLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=wow+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiRzvSbzYjtAhUXB50JHQFnDK4Q6AEwCXoECAIQAg#v=onepage&q=wow%20marketing&f=false>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigacion Del Comportamiento. Metodos De Investigacion En Ciencias Sociales* (4a ed.). México: Mc GRAW HILL.
- Khan, S., Jehan, N., Shaheen, S., & Ali, G. (2018). Effect of burnout on organizational citizenship behaviors: mediating role of affective and continuance commitment. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 1 - 13. Obtenido de <http://ajss.abasyn.edu.pk/sparticle?articleID=162>
- Khandelwal, P., & Khanum, F. (2017). Psychological Capital: A Review of Current Trends. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53(1), 86 - 101. Obtenido de <http://www.publishingindia.com/>
- Kiffin-Petersen, S. A., & Soutar, G. N. (2020). Service employees' personality, customer orientation and customer incivility. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 281 -296. doi:<https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2018-0104>
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of high-involvement work practices, person-organization fit, and burnout: a time-lagged study of health care employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821 – 835. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.21803>
- Kim, W., & Chihyung, O. (2010). Customer Orientation of Service Employees and Rapport: Influences On Service-Outcome Variables in Full-Service Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 34 - 55. doi:<https://doi.org/10.1177/1096348009344234>

- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Fourth Edition ed.). New York: The Guilford Press.
- Knudson, M. (2020). Psychological Capital Building the Mental Strength and Flexibility to Manage Stress and Boost Performance. *Utah Bar Journal*, 33(2), 24 - 27.
doi:<http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsvlx&AN=edsvlx.841004520&lang=es&site=eds-live>
- Kolářová, V., & Kolářová, E. (2020). An analysis of the use of marketing 4.0 principles for managing customers relationships in microbreweries in the capital city of prague. *Potravinárstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 14, 336 -342.
doi:<https://dx.doi.org/10.5219/1261>
- Kosan, Z., Aras, A., Cayir, Y., & Calikoglu, E. (2019). Burnout among Family Physicians in Turkey: A Comparison of Two Different Primary Care Systems. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 2(8), 1063-1069. doi:10.4103/njcp.njcp_355_17
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, 1 - 9. doi:<https://doi.org/10.1509/jm.79.1.1>
- Kun, H., Zhiqiang, D., & Khongyueng, W. (2020). Relationship between psychological health, time management and burnout of financial enterprise managers. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(1), 683 - 688.
doi:<http://dx.doi.org/10.24205/03276716.2020.91>
- Lampert, B., Unterrainer, C., & Seubert, T. C. (2019). Exhausted through client interaction— Detached concern profiles as an emotional resource over time? *PLoS ONE*, 14(5), e0216031. doi:<http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0216031>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), (SPRING, 472 - 489). Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/25780925>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). "Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout". En P. L. Perrewe, & D. C. Ganster (Edits.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 3, págs. 91 -134). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). *Work organization & stress*. Obtenido de World Health Organization:
https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. (A. M. Association, Ed.) *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80(6), 69-96. <http://doi.org/cvsc>.

- Leonardi, M., Pagani, M., Giovannetti, A. M., Raggi, A., & Sattin, D. (2013). Burnout in healthcare professionals working with patients with disorders of consciousness. *Work*, 45(3), 349 – 356. doi:<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-121539>,
- Li, Y., & Zhang, R.-C. (2019). Kindergarten teachers' work stress and work-related well-being: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality, Volume 47, Issue*, 47(11), 1 - 11. doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.8409>
- Llanos, L. F. (2016). A study on call/contact centers' inbound and outbound management process. *South Asian Journal of Management Sciences*, 10(2), 1 - 10. Obtenido de <http://sajms.iurc.edu.pk/issues/2016b/Fall2016V10N2P1.pdf>
- Lombardi, S., Sasseti, S., & Cavaliere, V. (2019). Linking employees' affective commitment and knowledge sharing for an increased customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4293 - 4312. doi:<https://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0261>
- Lu, L., Liu, L., Sui, G., & Wang, L. (2015). The Associations of Job Stress and Organizational Identification with Job Satisfaction among Chinese Police Officers: The Mediating Role of Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(12), 15088 – 15099. doi:<https://dx.doi.org/10.3390/ijerph121214973>
- Lulo, A. Y. (2017). *Síndrome de burnout y desempeño laboral en colaboradoras de un call center del Callao, 2017 (Tesis de pregrado)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Maclaran, P., Saren, M., Stern, B., & Tadajewski, M. (2010). *The SAGE Handbook of Marketing*. SAGE Publications Ltd. doi:<http://dx.doi.org/10.4135/9781446222454>
- Mady, S. A. (2020). The Effect of Entrepreneurial and Customer Orientation on Service Quality in Hotels. *Technology Reports of Kansai University*, 62(6), 3025 - 3056. Obtenido de <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/622>
- Maklan, S., Antonetti, P., & Whitty, S. (2017). A Better Way to Manage Customer Experience: Lessons from the Royal Bank of Scotland. *California Management Review*, 59 (2), 92-115. <http://doi.org/cvsd>.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mamani, E. (2017). *Descripción metodológica del modelo de ecuaciones estructurales con el método de estimación de mínimos cuadrados parciales (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima – Perú.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79 - 86. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Manzano Patiño, A. P. (2017). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Inv Ed Med*, 7(25), 67 - 72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>

- Manzano, G. (2015). *Burnout, estrategias de afrontamiento y prevención en trabajadores sociales (Tesis de grado)*. Universidad de la Rioja. España. Obtenido de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000978.pdf
- Marenco-Escuderos, A. D., & Ávila-Toscano, J. H. (2016). Burnout y problemas de salud mental en docentes: Diferencias según características demográficas y sociolaborales. *Psychologia: Avances de la Disciplina*, 91 - 100. doi:<http://dx.doi.org/10.21500/19002386.2469>
- Marin, H. S., & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *HORIZONTE Médico (Lima)*, 17(4), 42-52. doi:<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Marsollier, R., & Aparicio, M. (2012). Las autopercepciones laborales y su influencia en el desgaste profesional. *Perspectivas en psicología*, 52 - 58. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4835/483549016008.pdf>
- Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 130 -164. doi:<https://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR*, 2, 99 -113.
- Masluk, B., Gascón, S., Albesa, A., Asensio, A., Peck, E., & Leiter, M. P. (2018). “Areas of Worklife scale” (AWS) short version (Spanish): a confirmatory factor analysis based on a secondary school teacher sample. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 20. doi:<https://doi.org/10.1186/s12995-018-0202-0>
- McCormack, N., & Cotter, C. (2013). *Managing Burnout in the Workplace : A Guide for Information Professionals*. Chandos Publishing. Obtenido de http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=670972&lang=es&site=eds-live&ebv=EB&ppid=pp_Cover
- Medina, J.-M., Pedraza, N. A., & Guerrero, M. (2010). Modelado de Ecuaciones Estructurales. Un Enfoque de Partial Least Square Aplicado en las Ciencias Sociales y Administrativas. *XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA)* (págs. 1 - 19). Monterrey, Nuevo León. México: EGADE - ITESM.
- Medler-Liraz, H. (2020). Customer incivility, rapport and tipping: the moderating role of agreeableness. *Journal of Services Marketing*, 34(7), 955 - 966. doi:<https://doi.org/10.1108/JSM-06-2019-0220>
- Medrano, L. A., & Trógolo, M. A. (2018). Employee Well-being and Life Satisfaction in Argentina: The Contribution of Psychological Detachment from Work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 69 - 81. doi:<http://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a9>

- Medrano, L., Galleano, C., Galera, M., & Del Valle, R. (2010). Creencias Irracionales, Rendimiento Y Deserción Académica En Ingresantes Universitarios. *LIBERABIT*, 16(2), 183 - 192. ISSN: 1729-4827.
- Melamed, S., Kushnir, T., & Shirom, A. (1992). Burnout and Risk Factors for Cardiovascular Diseases. *Behavioral Medicine*, 18(2), 53 - 60. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/08964289.1992.9935172>
- Méndez, J. (2004). Estrés laboral o síndrome de "burnout". *Acta Pediátrica de México*, 25(5), 299 - 302. Obtenido de www.revistasmedicasmexicanas.com.mx
- Mendivelso, H., & Lobos, F. (2019). La evolución del marketing: Una aproximación integral. *Revista chilena de economía y sociedad*, 13(1), 58 - 70. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=138640559&lang=es&site=eds-live>
- Mendoza-González, M. Á., Cruz-Calderón, S. F., & Valdivia-López, M. (2020). Niveles y subniveles de precariedad extrema en México: una metodología de grupos con condiciones laborales ordenadas. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 35(2), 405 - 448. doi:<http://dx.doi.org/10.24201/edu.v35i2.1784>
- Menghi, M. S., & Oros, L. B. (2014). Satisfacción laboral y síndrome de burnout en docentes de nivel primario. *Revista de Psicología*, 10(20), 47 - 59. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/5995>
- Mind garden. (2019). *Maslach Burnout Inventory*. Recuperado el 19 de 02 de 2020, de Mind garden: <https://www.mindgarden.com>
- Moghadam, K. K., & Rashidi, H. H. (2020). The relationship of psychological capital and spirituality at work with psychological well-being in nurses. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 22(2), 103 - 110. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=145158085&lang=es&site=eds-live>
- Mokhtaruddin, S. A., Wel, C. A., & Khalid, N. R. (2019). Employee Rhetorical Sensitivity as a Mediator in the Relationship Between Customer Orientation and Customer Retention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(2), 170 -182. doi:<https://doi.org/10.21002/seam.v13i2.11346>
- Monday, I. F., & Sunday, I. E. (2020). Occupational stress, physical work environment and psychological well-being: The experience of bank employees. *Gender & Behaviour*, 18(2), 15382 - 15389. Obtenido de <https://www.ajol.info/>
- Mondéjar, J. (2017). *Modelos de Ecuaciones Estructurales con PLS (Partial Least Squares)*. Obtenido de RIUMA: <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/14917/AN%20C3%81LISIS%20R%20C3%8DTICO%20DE%20LAS%20FUENTES%20ESTADISTICAS%20DEL%20TURISMO.pdf?sequence=1>

- Montarcé, I. (Diciembre 2018-Marzo 2019 de 2018). The fragility of symbolic taylorism: between consent and transgression to affective control in Call Centers. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 10(28), 11-22.
- Moon, T. W., Hur, W., & Hyun, S. S. (2019). How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation. *Curr Psychol*, 38, 517 - 532.
doi:<https://dx.doi.org/10.1007/s12144-017-9630-8>
- Moral-de la Rubia, J. (2019). Revisión de los criterios para validez convergente estimada a través de la Varianza Media Extraída. *Psychologia*, 13(2), 25 - 41.
doi:<https://dx.doi.org/10.21500/19002386.4119>
- Morales, J., & Ruiz-Alba, J. L. (2018). New perspective on customer orientation of service employees: a conceptual framework. *The Service Industries Journal*.
doi:<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1455830>
- Morales, J., & Ruiz-Alba, J. L. (2020). Customer orientation in highly relational services. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(2), 209 -223.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R., & Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional factorización del MBI-GS, un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7(1), 69 - 78.
- Moss, J. (11 de Diciembre de 2019). *Harvard Business Review*. Obtenido de Burnout Is About Your Workplace, Not Your People: <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people>
- Moya, M., & Moya-Garófano, A. (2020). Discrimination, work stress, and psychological well-being in lgbti workers in spain. *Psychosocial Intervention*, 29(2), 93 -101.
doi:<http://dx.doi.org/10.5093/pi2020a5>
- Munfaqiroh, S., Mauludin, H., & Nugraha, A. P. (2020). The effects of psychological capital and perceived organizational support on subjective well being through work engagement and career satisfaction as mediators. *Business Excellence and Management*, 10(2), 5 - 17. Obtenido de <https://doaj.org/article/7717efbccce843b4b3b6a4ff689106f5>
- Naciones Unidas. (2010). *Principios y recomendaciones para los censos de población y habitación*. Obtenido de Naciones Unidas. División de Estadística: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_67rev2s.pdf
- Naser Alsaïd, K., & Ben Amor, N. E. (2020). Experiential Marketing Impact on Experiential Value and Customer Satisfaction - Case of Winter Wonderland Amusement Park in Saudi Arabia. *Expert Journal of Marketing*, 8(2), 118 - 128. Obtenido de <https://doaj.org/article/e350dd20e15846ec98a7652ba2c7afdd>
- Navarro, I., López, B., Heliz, J., & Real, M. (2018). Estrés laboral, burnout y estrategias de afrontamiento en trabajadores que intervienen con menores en riesgo de exclusión social. *Aposta. Revista De Ciencias Sociales*, 68 - 96. Obtenido de <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/inavarro.pdf>

- Ogunnaike, O., Ekweme, B. G., Adeyemo, O. M., & Okedurum, D. (2017). The Frederick Herzberg Two Factor Theory Of Job Satisfaction And Its Application To Business Research. *Governance and Public Service Delivery in Nigeria: The Role of Information and Communication technologies* (págs. 623 - 632). Ota, Nigeria: Covenant University Repository . Obtenido de <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/10320/>
- Olivares, V. (2017). Laudatio: Dra. Christina Maslach, Comprendiendo el Burnout. *Ciencia & Trabajo, 19*(58), 59 - 63. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100059>
- Olivares, V. E., & Gil-Monte, P. R. (2009). Análisis de las principales Fortalezas y debilidades del "Maslach burnout inventory" (Mbi). *Ciencia & Trabajo, 11*(31), 160 - 167.
- Osorio, J. E., & Cárdenas, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas: Perspectivas en Psicología, 13*(1), 81 - 90. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67952833006>
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría, XXXIV*(4), 572 - 580.
- Oviedo-García, M. Á., Castellanos-Verdugo, M., Riquelme-Miranda, A., & García, J. (2014). La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la administración Pública. *Revista europea de dirección y economía de la empresa, 23*, 1 - 10. doi:<https://doi.org/10.1016/j.redee.2013.02.001>
- Pando, M., Aranda, C., & López, M. (2015). Validez Factorial del Maslach Burnout Inventory-General Survey en ocho Países Latinoamericanos. *Ciencia & Trabajo, 17*(52), 28 - 31.
- Panić, D. (2016). Psychophysics correlates of burnout in managers of small-sized enterprises. *Themes - Journal for Social Research, 2*, 493 - 507.
- Petrides, K., Gómez, M., & Pérez, J. G. (2017). Pathways into psychopathology: Modeling the effects of trait emotional intelligence, mindfulness, and irrational beliefs in a clinical sample. *Clinical Psychology and Psychotherapy, 24*(5), 1130-1141. doi:<http://doi.org/gfzrb3>
- Polo, J., Santiago, V., Navarro, M., & Alí, A. (Enero - Junio de 2016). Creencias irracionales, síndrome de Burnout y adicción al trabajo en las organizaciones. *Psicogente, 19*(35), 148-160. doi:<http://dx.doi.org/10.17081/psico.19.35.1215>
- Popyk, B. (2018). When Do You Ask The Customer To Buy? *Music Trades, 166*(1), 94. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbig&AN=edsbig.A525002362&lang=es&site=eds-live>
- Porrás, N., & Parra, L. (2018). Creencias irracionales como riesgo psicosocial de la adicción al trabajo desde la perspectiva de la Psicología de la Salud Ocupacional. *Interacciones, 4*(2), 105 - 113. doi:<http://doi.org/dk94>

- Portella de Azambuja, C., & Schoproni Bichuet, R. (2016). Marketing de experiência: Estratégias para impulsionar o market share e fortalecer a marca do energético energy. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM*, 9, 88 - 106. doi:<https://dx.doi.org/10.5902/1983465921547>
- Prensario TI Latin America. (2018). *Especial Anual Contact Center*. Obtenido de <https://www.tecnovoz.com/participacion-de-mercado/>
- Rabenu, E., & Yaniv, E. (2017). Psychological Resources and Strategies to Cope with Stress at Work. *International Journal of Psychological Research*, 10(2), 8 - 14. doi:<http://dx.doi.org/10.21500/20112084.2698>
- Rachmawati, I., & Mohaidin, Z. (2019). Understanding user experience, satisfaction, and loyalty of telecommunication service providers in indonesia. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 360 - 372. doi:<https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.36>
- Ramirez, F. (2020). *Modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) con R*. Obtenido de Avances en medición psicológica: <https://medicionpsicologica.com/2020/09/07/modelo-de-ecuaciones-estructurales-por-el-m%C3%A9todo-de-m%C3%ADnimos-cuadrados-parciales-pls-sem-con-r/>
- Ramírez, P., Mariano, A. M., & Salazar, E. A. (2014). Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de las bases de datos científicas en estudiantes universitarios. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 7(2), 133 - 139.
- Ramlall, I. (2016). *Applied Structural Equation Modelling for Researchers and Practitioners : Using R and Stata for Behavioural Research*. Wagon Lane, Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781786358820>
- Ramos, V., Pantoja, O., Tejera, E., & Gonzalez, M. S. (2019). Estudio del estrés laboral y los mecanismos de afrontamiento en instituciones públicas ecuatorianas. *Espacios*, 40(7). Obtenido de www.revistaespacios.com/
- Ramos-Narváez, A. D., Coral-Bolaños, J. A., Villota-López, K. L., Cabrera-Gómez, C.-C., Herrera-Santacruz, J. P., & Rivera-Porras, D. (2020). Salud laboral en administrativos de Educación Superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 39(2), 237 - 245. Retrieved from <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=145354125&lang=es&site=eds-live>
- Rigo, D. Y., & Donolo, D. (2018). Modelos de ecuaciones estructurales usos en investigación psicológica y Educativa. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology (IJP)*, 345 - 357.
- Rivera-Ávila, D. A., Rivera-Hermosillo, J. C., & González-Galindo, C. (2017). Validación de los cuestionarios CVP-35 y MBI-HSS para calidad de vida profesional y Burnout

en residentes. *Investigación en Educación Médica*, 25 - 34.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.riem.2016.05.010>

Rosales Ricardo, Y., & Rosales Paneque, F. R. (2014). Towards a two-dimensional study of burnout syndrome in college students. *Ciencia & Saude Coletiva*, 19(12), 767 – 4775. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320141912.18562013>

Rovira, J. (Septiembre de 2017). ¿Dónde empieza y termina el customer journey? *Marketing y comunicación*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/donde-empieza-y-termina-el-customer-journey>

Sabater, C., De Armas Bravo, D., & Cabezas Médina, P. (2019). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(2), 397 - 405.
doi:<https://dx.doi.org/10.5209/cuts.58635>

Saborío Morales, L., & Hidalgo Murillo, L. F. (2015). Síndrome De Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119 - 124. Recuperado el 12 de 02 de 2020, de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=en

Sahai, S. (03 de 03 de 2020). *Pointillist*. Obtenido de The Definitive List of 27 Call Center Metrics and KPIs: <https://www.pointillist.com/blog/27-call-center-metrics-kpis/>

Samra, R. (2018). Brief history of burnout. *BMJ*, 363.
doi:<http://dx.doi.org/10.1136/bmj.k5268>

Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 106 -118. doi:<http://dx.doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>

Schwab, K. (2019). *World Economic Forum*. Obtenido de The Global Competitiveness Report: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>

Schwartz, T., Polizzi, R., Gruber, K., & Pines, E. (2019). What Happens When Teams Fight Burnout Together. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2019/09/what-happens-when-teams-fight-burnout-together>

Schwartzoffer, R. (2009). *Psychology of Burnout : Predictors and Coping Mechanisms*. New York: Nova Science Publishers, Inc.

Sharma, R. R., & Cooper, C. (2017). *Executive Burnout : Eastern and Western Concepts, Models and Approaches for Mitigation* (First ed.). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1423620&lang=es&site=eds-live>

Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley & Sons Incorporated.

- Silva Peralta, Y. F., Caminos, M., Pereyra, M., & Pérez Villar, M. (2018). Niveles de burnout y engagement en teleoperadores de un call center de la ciudad de Mar del Plata, Argentina. *FACES*, 24(51), 47 - 60.
- Specialty Answering Service. (2019). *Call Center Metrics*. Recuperado el 12 de 7 de 2019, de SAS. Specialty Answering Service: https://www.specialtyansweringservice.net/wp-content/uploads/resources_papers/call-center-metrics/Call-Center-Metrics.pdf
- Stankevičiūtė, Z., & Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 19 - 98. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>
- Stanley, R. (26 de 04 de 2017). *What is First Call Resolution? Benefits, Challenges, Examples, & Best Practices for Improving FCR*. Recuperado el 17 de 07 de 2019, de CallMiner: <https://callminer.com/blog/first-call-resolution-benefits-challenges-examples-best-practices-improving-fcr/>
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 01(22), 209 -227. doi:<https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>
- Teixeira, A. L., & Guedes, S. M. (2020). Stress and well-being at work: a literature review. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721 - 2736. doi:<https://dx.doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Thaichon, P., Liyanaarachchi, G., Quach, S., Weaven, S., & Bu, Y. (2019). Online relationship marketing: evolution and theoretical insights into online relationship marketing. *Marketing intelligence & planning*, 38(6), 676 - 698. doi:<https://dx.doi.org/10.1108/MIP-04-2019-0232>
- Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D., & Shapira, I. (2012). Burnout and risk of coronary heart disease: A prospective study of 8838 employees. *Psychosomatic Medicine*(74), 840 - 847. doi:<http://dx.doi.org/10.1097/PSY.0b013e31826c3174>
- Travaglianti, F., Babic, A., & Hansez, I. (2016). The role of work-related needs in the relationship between job crafting, burnout and engagement. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 42(1), a1308. doi:<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1308>
- Treviño, E., Treviño, R., Segovia, S., Reyna, F., & Vallejo, B. (2019). Burnout en las PYMES: Una aproximación desde el nivel gerencial. *AD-minister*(35), 137 - 163. doi:<http://dx.doi.org/10.17230/Ad-minister.35.6>
- Turgay, T., & Demiriz, A. (2018). An integrated approach for shift scheduling and rostering problems with break times for inbound call centers. *Mathematical Problems in Engineering*, 1 - 19. doi:<https://doi.org/10.1155/2018/7870849>
- Van Heugten, K. (2011). *Social Work under Pressure How to Overcome Stress, Fatigue and Burnout in the Workplace*. Jessica Kingsley Publishers. Obtenido de <http://lobid.org/resources/HT016900723>

- Vargas, T., & Mora-Esquivel, R. (2017). Tamaño de la muestra en modelos de ecuaciones estructurales con constructos latentes: Un método práctico. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 17(1), 1 - 34. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i1.27294>
- Vázquez, J. L., & Purificación, G. M. (2017). From taylorism to neo-taylorism : a 100 year journey in human resource management. *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*, 496 -513. ISBN: 978-963-306-544-0. Obtenido de <http://acta.bibl.u-szeged.hu/57389/>
- Villamar, D., Juárez, A., González, I. G., & Osnaya, M. (2019). Psychosocial factors and burnout syndrome in academics of a public university from mexico. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 111 - 140. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.360>
- Vivar, P. M. (2019). *Work engagement y compromiso laboral de los colaboradores del servicio Front 123 de Konecta BTO S.L., distrito del Callao, 2019 (Tesis de pregrado)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Wansoo, K. (2009). Customers' Responses to Customer Orientation of Service Employees in Full-Service Restaurants: A Relational Benefits Perspective. *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, 10(3), 153 – 174. doi:<https://dx.doi.org/10.1080/15280080902988188>
- Wigert, B., & Agrawal, S. (12 de Julio de 2018). *Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes*. Obtenido de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116 - 146. doi:<https://doi.org/10.1509/jppm.22.2.116.17639>
- World Health Organization. (Mayo de 2019). *Mental health in the workplace*. Obtenido de World Health Organization: https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/
- World Health Organization. (2020). *Five Keys to Healthy Workplaces*. Recuperado el 10 de 02 de 2020, de World Health Organization: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/
- Xiaona, G. (2020). Relationship between mental health, psychological contract and job burnout of enterprise managers. *Revista argentina de clínica psicológica*, 29(2), 724 - 730. doi:<http://dx.doi.org/10.24205/03276716.2020.302>
- Xu, J., Xie, B., & Chung, B. (2019). Bridging the gap between affective well-being and organizational citizenship behavior: the role of work engagement and collectivist orientation. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 4503. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph16224503>
- Žežel, I., & Lazarević, L. (2019). Irrational Beliefs. *Europe's Journal of Psychology*, 15(1), 1 - 7. doi:<http://doi.org/dk58>

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE*, *13*(2), e0192126. doi:<http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>

Zuniga-Jara, S., & Pizarro-Leon, V. (2018). Mediciones de Estrés Laboral en Docentes de un Colegio Público Regional Chileno. *Mediciones de Estrés Laboral*, *29*(1), 171 - 180. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100171>