UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL SÍNDROME DE *BURNOUT* EN OPERADORES DE DOS *CALL CENTERS* DEL ÁREA METROPÓLITANA

Realizado por:
Ana Karina Fecorotti Malave
Verónica Andrea Mendes Goncalves

Profesor guía: Héctor Rodríguez Moreno

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL SÍNDROME DE *BURNOUT* EN OPERADORES DE DOS *CALL CENTERS* DEL ÁREA METROPÓLITANA

Tesista: Fecorotti, Ana Karina

Tesista: Mendes, Verónica

Tutor: Rodríguez Moreno, Héctor

Caracas, Septiembre 2015.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen del Valle.

A mi madre Marinés Malavé Corsi, por ser un pilar fundamental en mi vida, por alentarme a estudiar en la UCAB, por darme lo mejor de ti todos estos años y por inculcarme a través de las acciones, la humildad, la bondad y la generosidad; este logro es gracias a ti.

A mis abuelos, por ser ejemplo de constancia y perseverancia, a mi tía madrina Ana Mercedes y a mi tía Noris, a ambas por siempre tenerme en sus oraciones y apoyarme a lo largo de estos años.

A mi padrino Jhon por su apoyo incondicional.

Y al resto de mi familia.

Ana Karina Fecorotti

DEDICATORIA

Ante todo le quiero dar las gracias a Dios y a la Virgencita de Fátima por haberme ayudado e iluminado a lo largo de toda mi carrera para poder llegar hasta el final, por siempre iluminarme el camino y demostrarme que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Quiero dedicarle este trabajo de grado, en primer lugar, a mis padres; por siempre estar ahí para mí en los buenos y malos momentos, por brindarme su apoyo y comprensión siempre que los he necesitado, por todos los principios y valores que me inculcaron y me hicieron ser lo que soy, este logro es para ustedes, LOS AMO INMENSAMENTE.

En segundo lugar, a mis bellos hermanos Carlos Manuel y Dayana, por ser mis confidentes, aliados, amigos y sobre todo por siempre aconsejarme y ayudarme cuando los he necesitado. La vida no pudo premiarme con una mejor familia y por esto siempre estaré agradecida.

Al ángel más bello que tengo en el cielo, mi bella y adorada abuelita Eulalia, te llevaré siempre en mi corazón, fuiste única en mi vida y siempre te voy a recordar… Gracias por tanto amor, eres irremplazable.

A mi adorado padrino Juan "Chiva", quien nos dejó demasiado pronto pero que siempre quiso que sus sobrinos fueran unos "fuera de serie"… lo estoy logrando mi bello…

"El camino para llegar a la cima de esta meta fue difícil, pero la vista desde aquí arriba es INCREÍBLE"

Verónica Mendes

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen por siempre guiar nuestros pasos, a nuestros familiares por apoyarnos en todo momento y a aquellos que decidieron partir para convertirse en ángeles guardianes.

A nuestro tutor Héctor Rodríguez por acogernos y creer en nuestro tema.

A la profesora Loreta Moccia, por disipar nuestras dudas y por enseñarnos el valor de la perseverancia.

A Pedro Barreto por ser la persona contacto ante ambas organizaciones.

A la profesora Aracelis Tortolero por guiarnos y aconsejarnos hasta los últimos días.

A la profesora. Hilda Ruiz, por ayudarnos a culminar esta etapa con éxito.

A las dos organizaciones que aceptaron formar parte de esta investigación y todos los operadores de la misma, por su receptividad, colaboración e interés en el tema.

A todos aquellos profesores y personas que colaboraron de una u otra forma, en la elaboración de este trabajo de grado.

Gracias Totales.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN……...…….……... xiv

INTRODUCCIÓN…….…….…….. 15

CAPÍTULO I……...……...…….…… 18

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……...….. 18

CAPÍTULO II…….…… 28

OBJETIVOS…….……..... 28

1. Objetivo General…….……..…….….. 28
2. Objetivos Específicos…….…….…….…….... 28

CAPÍTULO III…….….….… 29

MARCO TEÓRICO…….……..……..…… 29

3.1. Satisfacción Laboral……...……..……..…… 29

3.1.1. Definición…….……..……..... 29

3.1.2. Factores que influyen en la Satisfacción o Insatisfacción Laboral……...…. 30

3.1.3. Formas de expresar la insatisfacción en los puestos de trabajo……...….. 31

3.1.4. Facetas del trabajo que influyen en el grado de satisfacción o insatisfacción laboral…….……. 32

3.1.5. Factores Intrínsecos y Extrínsecos de la Satisfacción Laboral……..…… 33

3.1.6. Teorías de la Satisfacción Laboral……..……... 34

3.2. Estrés Laboral…… 37

3.2.1. Definición……... 37

3.2.2. Modelo Cognitivo transaccional del estrés laboral…… 37

3.2.3. Factores Asociados al estrés laboral…….. 37

3.2.4. Consecuencias del estrés laboral…… 38

3.3. Síndrome de *Burnout*……. 39

3.3.1. Definición……..……. 39

3.3.2. Fases que presenta el Síndrome de *Burnout*……... 41

3.3.3. Síntomas que desarrolla la persona al padecer el Síndrome de *Burnout*…… 42

3.3.4. Herramientas para evitar la aparición del Síndrome de *Burnout* en las organizaciones…….. 43

3.3.5. Consecuencias de padecer el Síndrome de *Burnout*……... 44

3.3.6. Medidas para prevenir la aparición del Síndrome de *Burnout*……... 44

3.4. *Call Centers*……..……. 46

3.4.1. Definición……..……. 46

3.4.2. Historia de la aparición de los *Call Centers*……... 47

3.4.3. Proceso de Trabajo en los *Call Centers*……. 48

3.4.4. Diferencias entre los *Call Centers* y los *Contact Center*……...…… 50

CAPÍTULO IV……... 51

MARCO REFERENCIAL……..……. 51

4.1. Sodexo……... 51

4.1.1. Misión……. 51

4.1.2. Valores…… 51

4.1.3. Funcionamiento Interno del *Call Center*……...……. 52

4.2. Banco Activo C.A., Banco Universal…… 52

4.2.1. Misión…… 52

4.2.2. Visión……. 53

4.2.3. Valores…… 53

4.2.4. Funcionamiento Interno del *Call Center*……...……. 53

CAPÍTULO V…… 54

MARCO METODOLÓGICO…….. 54

5.1. Tipo de Estudio……. 54

5.2. Diseño de Investigación…… 55

5.3. Unidad de análisis……. 55

5.4. Población o Universo de Estudio…….. 55

5.5. Muestra……. 55

5.6. Operacionalización de las variables…….. 59

5.6.1. Síndrome de *Burnout*……. 59

5.6.2. Percepción de Satisfacción Laboral……... 60

5.7. Instrumentos de recolección de datos…… 63

5.7.1. Cuestionario #1: Síndrome de *Burnout*…….. 64

5.7.2. Cuestionario #2: Satisfacción Laboral……... 67

5.8. Procedimiento de recolección de datos……. 69

5.9. Procesamiento estadístico de los datos……...…….. 70

5.10. Limitaciones…… 71

CAPÍTULO VI……... 72

ANÁLISIS DE RESULTADOS…….. 72

6.1. Análisis descriptivo de las variables……. 72

6.1.1. Satisfacción Laboral……... 72

6.1.2. Síndrome de *Burnout*…….. 75

6.2. Análisis Correlacional de las Variables……. 78

6.3. Análisis de los puntajes obtenidos en los Instrumentos de Medición……... 79

6.4. Análisis Diagrama de Caja y Bigote……. 86

CAPÍTULO VII……..…… 91

DISCUSIÓN DE RESULTADOS……..……. 91

CAPÍTULO VIII…… 98

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……...….……... 98

Conclusiones……...…….…… 98

Recomendaciones……. 101

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…… 102

ANEXOS…… 109

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución de las unidades de análisis por empresa…….…….. 56

Tabla 2. Descriptivos de las unidades de análisis por empresa y género……. 56

Tabla 3. Distribución por género de la unidad de análisis……... 57

Tabla 4. Frecuencias de Edad, Antigüedad y Llamadas Recibidas "Sodexo"……. 58

Tabla 5. Frecuencias de Edad, Antigüedad y Llamadas Recibidas "Banco Activo"……... 58

Tabla 6. Cuadro resumen Operacionalización…….…… 62

Tabla 7. Confiabilidad del instrumento completo del Síndrome de *Burnout*……..…. 65

Tabla 8. Confiabilidad para la dimensión de Agotamiento Emocional……... 66

Tabla 9. Confiabilidad para la dimensión de Cinismo……. 66

Tabla 10. Confiabilidad para la dimensión de Eficacia Profesional…… 67

Tabla 11. Confiabilidad del instrumento completo de Satisfacción Laboral……... 68

Tabla 12. Confiabilidad para la dimensión de Factores Intrínsecos……...…. 69

Tabla 13. Confiabilidad para la dimensión de Factores Extrínsecos……...…… 69

Tabla 14. Escala de puntos o índices para la interpretación del cuestionario del Síndrome de *Burnout*……...……. 70

Tabla 15. Estadísticos Descriptivos de las dimensiones de la escala general de Satisfacción “Sodexo”…….…….…… 72

Tabla 16. Estadísticos Descriptivos de las dimensiones de la escala general de Satisfacción “Banco Activo”…… 73

Tabla 17. Estadísticos Descriptivos de las dimensiones del cuestionario del Síndrome de *Burnout* “Sodexo”…… 75

Tabla 18. Estadísticos Descriptivos de las dimensiones del cuestionario del Síndrome de *Burnout* “Banco Activo”…….. 76

Tabla 19. Correlación entre Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout*……...…... 78

Tabla 20. Puntajes Obtenidos en el Cuestionario del Síndrome de *Burnout* “Sodexo”…... 82

Tabla 21. Distribución de respuestas Dimensión de Agotamiento “Sodexo”…….. 83

Tabla 22. Puntajes Obtenidos en el Cuestionario del Síndrome de *Burnout* “Banco Activo”……. 84

Tabla 23. Distribución de respuestas Dimensión de Agotamiento “Banco Activo”…… 85

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Descriptivos de la muestra para ambas empresas……... 57

Gráfico 2. Distribución de las medias de la escala de satisfacción "Sodexo"……...…... 72

Gráfico 3. Distribución de las medias de la escala de satisfacción "Banco Activo"…...… 74

Gráfico 4. Distribución de las medias del cuestionario del Síndrome de *Burnout* "Sodexo"……... 75

Gráfico 5. Distribución de las medias del cuestionario del Síndrome de *Burnout* "Banco Activo"……. 77

Grafico 6. Puntajes Obtenidos en la Escala de Satisfacción General…….….. 79

Gráfico 7. Puntajes Obtenidos en la dimensión de Factores Intrínsecos……. 80

Gráfico 8. Puntajes Obtenidos en la dimensión de Factores Extrínsecos…… 81

Gráfico 9. Distribución de respuestas Dimensión de Agotamiento "Sodexo"……. 83

Gráfico 10. Distribución de respuestas Dimensión de Agotamiento "Banco Activo"……. 85

Gráfico 11. Distribución de los datos de la escala general de satisfacción…….. 87

Gráfico 12. Distribución de los datos del cuestionario del Síndrome de *Burnout*……... 89

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo establecer la relación entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* en operadores de dos *Call Center* del Área Metropolitana. En la actualidad la satisfacción laboral ha ido cobrando importancia dentro de las organizaciones; ya que, influye directamente en la productividad y resultados organizacionales. El Síndrome de *Burnout* es una respuesta al estrés laboral crónico que genera actitudes y sentimientos negativos hacia el trabajo, además es considerado una variable explicativa central a la hora de estudiar la insatisfacción laboral. Ésta suele generarse con mayor frecuencia en profesionales que trabajan en contacto directo con usuarios, atención al cliente y grupos numerosos de consumidores –operadores de *Call Centers*- en entornos laborales estresantes. Es por esto que, el objetivo del estudio fue determinar la relación entre las variables de la investigación: Satisfación Laboral y Síndrome de *Burnout*. Fue un estudio de tipo correlacional, en tanto que buscó determinar la relación entre ambas variables, además el diseño fue no experimental de campo; ya que, no se controlaban las variables, no se influía en ellas y se estudiaron en su ambiente natural. La población de estudio fueron dos empresas del Área Metropolitana que funcionan con *Call Centers*, para la muestra se realizó un muestreo no probabilístico intencional de los 70 operadores que trabajaban en los *Call Centers* de ambas empresas. Para llevar a cabo esta investigación se aplicaron dos encuestas diferentes para poder medir las dos variables del estudio. Para determinar el nivel de Satisfacción Laboral se aplicó la escala general de satisfacción publicado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España y para medir el grado de Síndrome de *Burnout* se utilizó la versión española del *MBI Maslach Burnout Inventory General Survey* recuperado del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Con este estudio se pretendió determinar si el grado de Satisfacción Laboral influye en el desarrollo del Síndrome del *Burnout* en los operarios de dos *Call Center* y en qué grado se presenta.

Palabras claves: Satisfacción Laboral, Síndrome de *Burnout*, *Call Center*.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad ha cobrado importancia en las organizaciones el tema de la satisfacción laboral; ya que, esta influye directamente en la consecución de resultados organizacionales eficaces y productivos; es por esto que una de las mayores preocupaciones en las empresas de este siglo es erradicar cualquier efecto o entorno negativo que pueda influir en el desempeño óptimo del trabajador, uno de estos es el Síndrome de *Burnout* o el Síndrome de Quemarse por el Trabajo.

El fenómeno laboral denominado Síndrome de *Burnout* se ha definido como una respuesta o una consecuencia al estrés laboral, producido en su mayoría en trabajadores que mantienen contacto directo y constante con personas en su entorno de trabajo, para prestar una ayuda o un servicio. Un ejemplo de esto son los operadores de *Call Centers* que tienen como función principal el trato con los usuarios. Los síntomas más característicos de este síndrome son: pérdida de ilusión por el trabajo, agotamiento físico y emocional, actitudes negativas hacia los usuarios (Quiceno y Venaccia, 2007).

Es por esto que se considera de suma importancia que en las organizaciones se tome en cuenta el ambiente en el cual se desempeñan sus trabajadores, porque aspectos extrínsecos como: la remuneración y la seguridad laboral, e intrínsecos como: el reconocimiento del éxito obtenido y las políticas de ascenso; influyen de manera directa en la percepción de Satisfacción Laboral de los empleados; lo cual generará en el pequeño, mediano o largo plazo un impacto en la salud física y mental del trabajador (Chiang, Salazar, y Nuñez, 2007).

El presente estudio nos permitió estudiar a profundidad la Satisfacción Laboral y sus diferentes dimensiones, para así poder detectar y prevenir situaciones o ambientes negativos que puedan perjudicar a la organización y a sus operadores; logrando extraer el máximo provecho de sus habilidades y competencias para el logro de los objetivos y de una mayor competitividad organizacional.

Para lograr esto se aplicaron dos instrumentos diferentes que permitieron obtener información clara y precisa acerca de la percepción de satisfacción de los operadores y si

presentan o no el Síndrome de *Burnout* y en qué nivel; obteniendo así información valiosa acerca del nivel de satisfacción laboral y del Síndrome de *Burnout*, que presentan los operarios de los dos *Call Centers*; ya que, esto impactará en la futura toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, la presente investigación tuvo como principal objetivo establecer la relación entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* en operadores de dos *Call Centers* del Área Metropolitana de Caracas.

La estructura del estudio se presentó a través de diversos capítulos, los cuales se desglosan a continuación:

En el primer capítulo, se planteó la problemática del estudio en cuestión, en el cual se desarrollaron los aspectos generales de cada una de las variables con las cuales se trabajó, delimitando y estructurando el problema de estudio, es decir, se llevó a cabo la argumentación de la investigación y la justificación del problema basándonos en investigaciones previas que propulsaron el estudio de estas variables.

En el segundo capítulo, se presentaron los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, los cuales permitieron orientarnos y tener un foco de estudio para así cumplir con nuestros propósitos.

En el tercer capítulo, se presentó el marco teórico, en el cual se realizó una exposición completa y profunda acerca de las variables a trabajar, siendo estas el Síndrome de *Burnout* y la Satisfacción Laboral, permitiéndonos así, sustentar nuestra investigación sobre la base de información empírica e investigaciones realizadas anteriormente, caracterizando además los *Call Centers* que fueron nuestra unidad de trabajo.

En el cuarto capítulo, corresponde al marco referencial, en el cual se realizó una exposición breve de las características más relevantes de las organizaciones en las cuales se llevó a cabo la investigación.

En el quinto capítulo, se presentó la descripción en profundidad de la metodología que se llevó a cabo, mencionando el tipo de estudio, el diseño de la investigación, la unidad de

análisis, la dimensión de las variables, los instrumentos de recolección de datos y por último, la operacionalización de las variables; delimitando así, el objeto de estudio dentro del contexto y su descripción en términos operacionales.

En el sexto capítulo, se presentó el análisis de los resultados obtenidos, realizando correlaciones y analizando el comportamiento de las dos variables estudiadas y sus dimensiones para de esta forma dar respuesta a la pregunta de investigación formulada.

En el séptimo capítulo, se encuentra la discusión de los resultados obtenidos; en este se realizaron comparaciones entre las dos empresas con las cuales se trabajó con base en las teorías y antecedentes de la investigación.

En el octavo capítulo, corresponde a las conclusiones a las cuales se llegó luego analizar y discutir los resultados que se obtuvieron y las variables con las cuales se trabajó; además se exponen diferentes recomendaciones para futuras investigaciones.

Finalmente se hace referencia al material bibliográfico utilizado para el desarrollo del estudio y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al transcurrir los años el trabajo ha sufrido innumerables cambios debido a los diferentes contextos en los que se han desarrollado los individuos, por lo que la relación de éstos con el trabajo también ha sido variante. Se sabe que la revolución industrial dio un vuelco total a esta relación; ya que, el hombre se vio obligado a trabajar en fábricas perdiendo todo tipo de derechos y siendo alienado del trabajo (Urquijo, 2010).

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2013) el trabajo es la vía por la cual "cualquier ser humano puede satisfacer sus necesidades básicas y afirmar su identidad; la forma en la que logra sustentar a su familia y vivir una existencia conforme a la dignidad humana" (párr. 1). Por tanto, uno de los medios que emplea el hombre para satisfacer sus necesidades, es el trabajo.

Según Ferrell, Hirt y Ferrell (2004), las organizaciones son sistemas que tienen por objeto "ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas" (p. 215). Las cuales pueden ser el generar bienes y servicios para satisfacer algunas necesidades de la sociedad; teniendo presente que este será productivo cuando el trabajo realizado sea un medio para que el empleado se sienta satisfecho y cómodo con lo que hace, en un clima en el cual logre aprender y desarrollarse como persona, y como profesional.

El desarrollo de la sociedad ha incurrido en el mercado laboral y en la dinámica del mismo, el cual se ha tornado más competitivo y más exigente en la demanda laboral, generando así, una mayor presión sobre los individuos. Esto lo vemos evidenciado, a través de la teoría de la competencia entre empleos de Lester C. Thurow quien nos expone, que quienes desempeñan el rol de empleadores en una organización, se inclinan por contratar personas con un mayor nivel educativo y de experticia, ya que representa un ahorro de cara a la

organización, en materia de inversión en capacitaciones futuras, esto, según lo dicho por González y Betancor (2003; c.p. Burgos y López, 2010).

El estrés es un fenómeno muy frecuente en el mundo laboral, el cual genera graves consecuencias en las personas que lo padecen; sin embargo, se sabe que por la sociedad en la que vivimos es necesario una cierta cantidad de estrés para estar alerta (este es llamado Eustrés o estrés bueno) y de esta forma ejercer cada profesión de la manera más efectiva posible. Pero no se debe olvidar que, el grado de estrés tiene que ser el suficiente para aumentar la satisfacción laboral, pero sin sobrepasarlo, para no caer en la enfermedad (Comín, de la Fuente y García, 2003).

Es por esto que es especialmente relevante considerar este trastorno dentro de las organizaciones; ya que, se convierte en una variable explicativa central a la hora de entender ciertos fenómenos como la insatisfacción laboral, los altos niveles de absentismo laboral y la propensión al abandono del trabajo (González, 2006).

Comín et al. (2003), explican que el estrés es una respuesta automática, mecánica o fisiológica del organismo ante cualquier cambio, lo cual le permite a la persona prepararse para intentar adaptarse y/o enfrentar la nueva situación. Esta respuesta es generada principalmente en trabajadores cuya profesión se desarrolla de forma intensa y en constante contacto con otras personas, usuarios y situaciones.

Este trastorno es producido por diferentes causas y trae consigo múltiples efectos a los trabajadores y a la organización; ya que, le resta productividad y eficacia a la persona, lo cual termina impactando directamente en el rendimiento organizacional. Sin embargo, lo más importante es que las organizaciones puedan hacer frente a este problema.

Dentro de las señales del estrés laboral, se encuentra el llamado Síndrome de *Burnout* o “síndrome de estar quemado por el trabajo”, este síndrome se considera una respuesta al estrés laboral crónico, generando actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, e inclusive hacia el contexto de trabajo (Bresó, Salanova, Schaufeli, Equipo de Investigación WoNT Prevención Psicosocial y Nogareda, 2006).

Esta respuesta al estrés laboral crónico se desarrolla con frecuencia en profesionales que trabajan en organizaciones que mantienen contacto directo con usuarios o clientes de la misma (Fidalgo, 2005). Este autor explica en su informe para el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España que es necesario estudiar el síndrome ya que:

> …Se encuentra asociado al derecho a la protección de la salud que todo trabajador tiene en cuánto está insertado en una organización. Este derecho implica el no estar sometido a las distintas causas de exposición que son origen de cualquier posible merma de salud. Así, en el caso del *Burnout* se produce ese daño por causas de exposición a riesgos psicosociales, organizativos o de ordenación del trabajo en los entornos de demandas de servicio humano (p. 1).

En el caso venezolano se constata un estudio en el cual se investiga este síndrome, es el trabajo realizado por Aranguren (2006), cuyo objetivo era precisar la incidencia del Síndrome *Burnout* como variable que afecta la productividad del personal del Banco Mercantil de Puerto Ordaz; es decir, explicar a través de un modelo financiero de Recursos Humanos, cómo impacta económicamente a la organización el hecho de que los trabajadores desarrollen el Síndrome de *Burnout*; por tanto, lo que se busca es determinar cómo la presencia de este síndrome influye en la productividad del personal. Esta investigación obtuvo como resultado que el talento humano más afectado por el síndrome fueron los cajeros, ya que de 41 empleados, 22 trabajadores (todos cajeros) manifestaron tener el Síndrome de *Burnout* en diferentes grados, lo cual que representa un 53,7% de la población total.

Según esta investigación esta respuesta es originada por tres aspectos:

- El cansancio emocional, el cual es considerado como la reducción de los recursos emocionales y la aparición del sentimiento de que no se tiene nada que ofrecer a los demás.
- La despersonalización, que es el desarrollo de actitudes negativas y de insensibilidad hacia los clientes o los compañeros de trabajo.

- La baja realización personal, que es una situación en la cual los empleados perciben que las posibilidades de logro en el trabajo han desaparecido, apareciendo así el fracaso y la baja autoestima (Aranguren, 2006).

Estos tres aspectos conducen a la desmotivación del personal, la baja productividad, el ausentismo laboral, entre otros; que terminarán afectando el correcto funcionamiento del personal y de la organización.

Según Aranguren (2006), al aplicar el Modelo Financiero de Recursos Humanos para poder determinar el nivel de gastos que representa para la organización el tener empleados afectados con el síndrome, se concluyó que la empresa "debe asumir doblemente el pago de sueldos y salarios, esto debido a que debe reemplazar el puesto de la persona afectada con el Síndrome de *Burnout*, lo cual genera una pérdida de recursos materiales y financieros para la organización" (p. 104). Esto representa una razón más para evitar la aparición de este Síndrome en las organizaciones.

El mismo autor explica que esto se traduce en altos costos para la organización tanto en recursos físicos como financieros; gracias a la mala atención brindada al cliente o usuario, los retrasos en la atención o pérdidas de tiempo, la dificultad para canalizar los problemas y las posibles soluciones por la vía más idónea, la falta de atención personalizada, la pérdida de motivación e iniciativa de los empleados y por consiguiente la falta de identificación con la institución y todo esto generado por el padecimiento del síndrome.

Como se dijo anteriormente, el Síndrome de *Burnout* es una respuesta ante el estrés laboral y según Fidalgo (2005), presenta un desarrollo en diferentes fases:

- La Reacción de Alarma**,** generada por un desequilibrio entre los recursos y las demandas de trabajo.
- La Resistencia, en la cual el cuerpo se ajusta al factor de estrés.
- El Agotamiento, donde la continuidad de la tensión y la falta de soluciones activas generan cambios de conducta típicos de un afrontamiento del tipo defensivo.

Este proceso puede agruparse en tres dimensiones (lo cual le otorga su carácter tridimensional,) tal como lo expone Martínez (2010), y estas son:

Agotamiento emocional es el aspecto clave en este modelo y se refiere a la fatiga, pérdida progresiva de energía, etc.

Despersonalización experimentada por el trabajador se refiere a una forma de afrontamiento que protege al trabajador de la desilusión y el agotamiento. Ésta implica actitudes y sentimientos cínicos, negativos sobre los propios clientes, que se manifiestan por irritabilidad y respuestas impersonales hacia las personas que prestan sus servicios.

Dificultad para la realización personal en el trabajo son respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo. Es el deterioro del auto concepto acompañado de sensaciones de inadecuación, insuficiencia y desconfianza en sus habilidades (p. 9).

Se puede decir que la población más vulnerable a desarrollar este síndrome son determinados colectivos profesionales, en particular quienes prestan servicios educativos, sanitarios y sociales. Esto se evidencia en el artículo de Gutiérrez y Martínez (2006) en el cual se le aplicó la versión española del *Maslach Burnout Inventory* de Maslach Jackson, a 153 profesionales de enfermería, arrojando como resultado que "alrededor del 60% de las enfermeras presentan sintomatología del síndrome de *Burnout* con niveles de intensidad moderados y altos". Por esto es que se decide trabajar con los operarios de *Call Centers* en esta investigación; ya que, son personas sometidas a altos niveles de presión y estrés (Aguiño, 2010).

Según Del Bono y Bulloni (2008) los *Call Centers* son un servicio brindado por las empresas para satisfacer diferentes requerimientos de sus clientes de forma no presencial; es decir, son plataformas telefónicas gestionadas por la misma empresa o por una exterior a ella que brinda el servicio outsourcing.

Actualmente son muy variadas las actividades que se realizan desde estas plataformas, entre ellas se encuentra: la realización de *teleencuestas* para la investigación del mercado, la generación de nuevos clientes a través de la *televenta*, el soporte al cliente en etapa de la postventa, centro de atención al cliente, entre otros; por lo cual deben distinguirse de otros trabajos de servicios y de oficina; las cuales son formas más desarrolladas de *Call Center*, consideradas formas de *Contact Center*.

Según Micheli (2007), por medio del Telemercadeo se presenta un nuevo cargo, que es el de teleoperador.

> …Cuyas funciones responden a una lógica de producción en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que denominamos sociedad de la información. La esencia del proceso de trabajo es una telenegociación entre el usuario telefónico y el teleoperador que puede ser iniciada por el primero (llamadas *in bond*) o por el segundo (llamadas *out bond*). Esta telenegociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones… o bien la complejidad de una atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a implantar una queja (pp. 49-50).

Ahora bien, en este contexto se trabaja con distintos públicos que se encuentran en constante cambio; por tanto el saber tratar al cliente es de vital importancia. El perfil de estos trabajadores suelen ser en su mayoría estudiantes universitarios o TSU, que buscan un trabajo de medio tiempo para poder costear sus estudios o recibir un ingreso extra y así poder sobrevivir.

Por todo esto la rotación en estos puestos de trabajo es sumamente alta; ya que, la mayoría suele trabajar un promedio de dos años o menos antes de retirarse. Además debemos acotar que, por el tipo de tarea que desempeñan los operarios, estos tienden a desarrollar altos niveles de estrés (Aguiño, 2010).

Para evidenciar esto, vale destacar una investigación realizada por Aguiño (2010), cuyo objetivo era determinar la presencia del Síndrome de *Burnout* en operadores de tres empresas de *Call Center* de la ciudad de Buenos Aires aplicando la escala de Maslach y realizando comparaciones entre los *Call Centers* de la investigación. En esta investigación se llevaron a cabo comparaciones por género, edad y antigüedad laboral; además se trabajó con una muestra de 130 operadores de una misma organización, dividida en dos bloques: 1) Aquellos que se desempeñan en “Campañas de Ventas” conformado por 65 personas y 2) Aquellos que se ocupan de las “Campañas de Soporte” conformados igualmente por 65 personas.

Los resultados de esta investigación arrojaron que el 40,8% de la población estudiada sí presenta el síndrome; mientras que, un 59,2% no lo presenta. Con respecto al género, arrojó que 51,92% de los hombres presentan el síndrome, mientras que en las mujeres lo presenta sólo un 33,33%. Por lo que se puede decir, que en esta muestra los hombres tienen mayores posibilidades de desarrollar el Síndrome de *Burnout*; en cuanto a la edad, el 60% de los menores de 20 años presenta el síndrome, mientras que sólo el 45,45% de los mayores de 25 años lo presentan y solo 35,53% de las personas con edades comprendidas de 20 a 25 años lo padecen (Aguiño, 2010).

Otro dato importante que se obtuvo en la investigación de Aguiño (2010), fue que mientras más años de antigüedad tiene la persona ejerciendo su trabajo, mayores son las probabilidades de padecer el Síndrome; ya que, el 50% de la población que tenía más de dos años de antigüedad lo desarrolló. Por último, se concluye que si la naturaleza del trabajo es la realización de ventas hay una mayor probabilidad a que se desarrolle el síndrome; ya que, las presiones son cada vez mayores para poder conseguir la venta en menor tiempo y con mayor productividad.

Se hace importante estudiar este síndrome, ya que cuando se manifiesta en los trabajadores, se produce un deterioro en la calidad de vida de los mismos, conllevando así a que tiendan a sentirse insatisfechos con su trabajo (Fidalgo, 2005). Es por esto que se ha venido estudiando la satisfacción junto con los factores que la afectan, como lo son: la fatiga, la monotonía, las condiciones de trabajo y la supervisión; para poder de esta forma hacer frente a los problemas que esto produce (Bonillo y Nieto, 2002).

Caballero (2002) menciona que actualmente la satisfacción o insatisfacción laboral es uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, y por tanto existe un gran interés por comprender este fenómeno. Este interés se debe a varias razones, como: la posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo, la creciente importancia que le han dado las empresas a las actitudes y sentimientos de sus trabajadores las cuales generan niveles de satisfacción o insatisfacción dentro de la organización.

En base a lo anterior debemos acotar que la satisfacción laboral “se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.” (Caballero, 2002, p. 2). Por tanto, se puede considerar que una persona está satisfecha con su trabajo cuando su actitud hacia este es positiva, es decir, cuando siente cada día que con su trabajo se enriquece, aprende cosas nuevas; desarrolla una mayor responsabilidad y experimenta un crecimiento mental y psicológico. Es por ello que la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* son dimensiones vinculadas en el campo de las organizaciones, puesto que contribuyen a la formación del clima organizacional (Fernández, González y Arias, 2000).

Según Strauss y Sayles (1991; c.p. Guevara, 2010) “la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes ante variados factores, tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, estilos gerenciales, relaciones interpersonales y características individuales”. Cuando un trabajador está satisfecho con su trabajo, tiene un mayor desempeño y por lo tanto incrementa las ganancias para la empresa; debido que, al mejorar las condiciones de trabajo se mejora el rendimiento en las actividades y tareas cotidianas.

Según Robbins (1996; c.p. Caballero, 2002):

> Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto (p. 2).

Para explicar la relación existente entre las dos variables del estudio (Síndrome de *Burnout* y Satisfacción Laboral), se puede mencionar la investigación realizada por Roth y Pinto (2010) la cual tuvo por objetivo establecer la relación existente entre el “*Burnout*”, la Satisfacción Laboral y los rasgos de personalidad en 215 enfermeras de 7 hospitales en La Paz.

En esta investigación se le aplicó una encuesta a 215 enfermeras para evaluar su nivel de Síndrome de *Burnout* y si se encontraban satisfechas o insatisfechas con su trabajo; del total de la muestra solo 17 de estas presentaron el Síndrome de *Burnout*, seguidamente con estas 17 enfermeras se procedió a medir el grado de relación entre el Síndrome de *Burnout* y la

Satisfacción Laboral. Los resultados arrojados en el cuestionario de la satisfacción de Coopers y Travers proyectaron que hay relación entre el Síndrome de *Burnout* y la realización personal, mientras que por otro lado se correlaciona negativamente con la despersonalización y el agotamiento emocional.

También se pudo concluir, que las personas que presentan el Síndrome de *Burnout* se perciben a sí mismas como individuos insensibles hacia otros; ya que, un 39% de las enfermeras tendían a la despersonalización en su trabajo aunque un 48% manifestó bajos niveles de realización personal (satisfacción individual que siente la persona); sin embargo, un 41% mostró estar satisfecha con su trabajo. Por otro lado los resultados arrojaron que la insatisfacción que se evidenció en las enfermeras, se produjo motivado a una mala compensación por parte de la gerencia de la organización (Roth y Pinto, 2010).

La conclusión más importante de este trabajo fue que, según los puntajes de correlación obtenidos entre las variables del *Burnout* y la satisfacción laboral; las enfermeras con puntajes más altos en la escala de "agotamiento emocional" tienen más probabilidades de obtener puntajes bajos en la escala de satisfacción laboral. En relación con la despersonalización y la satisfacción laboral no se pudo concluir nada específico debido a que, no se obtuvo una correlación significativa. Por otro lado, si se pudo evidenciar que existe una relación directa entre los altos niveles de realización personal con los altos puntajes de satisfacción laboral, por lo que es factible afirmar que las enfermeras satisfechas laboralmente se sienten realizadas personalmente.

Por todo lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante:

¿**Cuál es la relación entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* en operadores de dos *Call Centers* del Área Metropolitana de Caracas**?

Nos parece relevante realizar esta investigación por las siguientes razones:

El Síndrome de *Burnout* ha sido poco estudiado en Venezuela y dada su influencia en la productividad de la organización y en la satisfacción del trabajador, es clave que los estudiantes de Relaciones Industriales dominen este tema; ya que, les permitirá a futuro detectarlo a tiempo y encontrar posibles soluciones al problema; además que al parecer, el

nivel de la satisfacción laboral puede incurrir en un mayor o menor nivel del Síndrome de *Burnout*, deteriorando así la calidad de la vida laboral, afectándolo tanto física como mentalmente; por lo cual debe ser un foco de mayor preocupación para todas las gerencias.

Por otra parte, no se han encontrado estudios realizados en Venezuela que correlacionen la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout*, y dado al contexto socio-político especial en el cual interactúan las organizaciones y sus empleados en el país sería interesante poder estudiar estas variables.

La investigación se realizó en el área de los *Call Centers*; ya que, esta área ha venido tomando auge a nivel mundial con el transcurrir de los años gracias a la era tecnológica en la que vivimos, por lo cual se hace necesario recurrir a técnicas de comunicación más fáciles, rápidas y efectivas para atender a los usuarios y clientes de las organizaciones.

Además por la función que estos operadores desempeñan en sus puestos de trabajo (atención al cliente, soporte de post ventas, atención de reclamos, entre otros) se hace imprescindible que estos gocen de un ambiente laboral sano, donde se encuentren satisfechos con su trabajo y por tanto los niveles de estrés laboral deben ser bajos, para que de esta forma, el operario pueda prestar un mejor servicio a los usuarios brindándoles soluciones óptimas a los requerimientos que presentan diariamente.

Por último esta investigación nos permitirá establecer la relación existente entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* en los operadores de dos *Call Center* del Área Metropolitana, lo cual representa una investigación innovadora debido a que en el Área Metropolitana no se ha efectuado un estudio que busque establecer la relación. El resultado es un estudio innovador debido a que se están tomando tres variables mencionadas anteriormente, que nos permitió obtener conclusiones importantes y beneficiosas tanto para los estudiantes, como para las organizaciones y para aquellos que quieran realizar estudios similares en un futuro.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

1. Objetivo General

Establecer cuál es la relación entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* en operadores de dos *Call Centers* del Área Metropolitana de Caracas.

2. Objetivos Específicos

Determinar el grado de Satisfacción Laboral que presentan los operadores de dos *Call Centers* del Área Metropolitana de Caracas, mediante la escala general de satisfacción presentada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

Identificar la presencia y niveles del Síndrome de *Burnout* en los operadores de dos *Call Centers* del Área Metropolitana de Caracas, mediante la escala en versión española del *MBI Maslach Burnout Inventory General Survey* presentada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

Establecer la relación que pueda existir entre la Satisfacción Laboral y la presencia del Síndrome de *Burnout* en los operadores de dos *Call Centers* del Área Metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Satisfacción Laboral

3.1.1. Definición

En el núcleo de las organizaciones aspectos psicológicos como las reacciones afectivas y cognitivas y las disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y a la organización generan en los trabajadores diferentes niveles de satisfacción o insatisfacción laboral; es decir esta concepción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las posibles consecuencias que se deriven de él (Caballero, 2002).

En este sentido Yukl (2008; c.p. Salessi, 2014), menciona que "La satisfacción laboral surge por el hecho de realizar un trabajo interesante, dentro del ámbito de una organización que resulta atractiva, y por el que se recibe una serie de compensaciones acordes con las expectativas" (p. 69).

Caballero (2002) plantea otra de definición acerca de la Satisfacción Laboral y nos indica que, los niveles de satisfacción e insatisfacción laboral se basan en la proyección actitudinal de positivismo o negativismo del trabajador; es decir, la actitud general que tiene un individuo hacia su trabajo, siendo así que una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo y viceversa cuando el sentimiento es de insatisfacción.

Rodríguez y Dei (2002; c.p. Roth y Pinto, 2010). Nos expone:

> La satisfacción laboral como actitud, se compone, como todas las actitudes de tres elementos: cognitivo, afectivo y conativo. El componente cognitivo se

> refiere a las creencias, valores y hábitos que la persona tiene hacia su trabajo; el afectivo, a los sentimientos y emociones; finalmente, el conativo se refiere a la predisposición de comportarse de cierta manera hacia los diversos aspectos del trabajo (p. 66).

Por tanto, según Loitegui (como se citó en Caballero, 2002) es fundamental tener claro que la satisfacción laboral, es un constructo muy amplio que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que desempeña. Además la satisfacción depende de la interacción entre los resultados que consigue el trabajador y de cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de cada trabajador.

3.1.2. Factores que influyen en la Satisfacción o Insatisfacción Laboral

Ahora bien, existen factores que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño en un puesto generando satisfacción o insatisfacción en los individuos, los cuales a mediano o largo plazo desencadenan en una permanencia estática o en una exigencia de movilidad transitoria o definitiva de los puestos de trabajo para de esta forma satisfacer las exigencias personales (Caballero, 2002).

Gibson y Otros (1996; c.p. Caballero, 2002), menciona las cinco (5) dimensiones cruciales que han sido asociadas a la satisfacción laboral, estas son:

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores (p. 3).

3.1.3. Formas de expresar la insatisfacción en los puestos de trabajo

Según Robbins (1996; c.p. Caballero, 2002) existen 4 formas de expresar la insatisfacción en los puestos de trabajo, estas son:

- Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".
- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (p. 3).

Caballero (2002) explica que el sentimiento de bienestar o placer que experimenta el trabajador abarca todos los aspectos referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de una "Satisfacción Laboral General". Este sentimiento también puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas que componen el trabajo, por lo que se puede hablar de una "Satisfacción Laboral por Facetas"; es decir, se puede estar satisfecho con diferentes aspectos como con el sueldo que se percibe, las relaciones con los compañeros de trabajo, el grado de responsabilidad con el que se cuenta o las oportunidades de formación; por esto se dice que la satisfacción es resultado de una serie de satisfacciones específicas.

Por tanto cuando se habla de una Satisfacción Laboral por Facetas, es posible emplear un Modelo Compensatorio en el momento de crear soluciones y abordar los problemas; ya que, la deficiencia de satisfacción en un área la puede compensar un nivel de satisfacción alta en otra faceta.

Entre los estudios que se han realizado en torno a la Satisfacción Laboral por facetas se encuentra el realizado por Borra y Gómez (2012), estos realizaron una investigación en donde tomando en cuenta el mercado laboral, asociaron las variables de satisfacción laboral, salario y

calidad del empleo. Una de las conclusiones más importantes que surgieron fue que las personas integrantes de su muestra, le dan una alta valoración monetaria al hecho de que la organización les financie una formación continua; es decir, la preocupación por la realización de cursos y talleres de formación profesional. Sin embargo, perciben negativamente el hecho de trabajar horas extras de carácter no remunerativo; es decir, sin conseguir ninguna paga por el trabajo realizado.

Por esto es que se considera más beneficioso para la organización a la hora de evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción de sus empleados, aplicar cuestionarios en los que se evalúe la satisfacción por facetas; ya que, nos proporcionará información más completa y precisa acerca del estado en el que se encuentran los trabajadores y nos permitirá administrar medidas correctivas de mayor impacto. Sin embargo esto dependerá de las necesidades que tenga la organización.

3.1.4. Facetas del trabajo que influyen en el grado de satisfacción o insatisfacción laboral

Según Loitegui (1990; c.p. Caballero, 2002) las facetas del trabajo que influyen en el grado de satisfacción o insatisfacción laboral son:

- Funcionamiento y eficacia en la organización.
- Condiciones físico-ambientales en el trabajo.
- Contenido interno del trabajo.
- Grado de autonomía en el trabajo.
- Tiempo libre.
- Ingresos económicos.
- Posibilidades de formación.
- Posibilidades de promoción.
- Reconocimiento por el trabajo.
- Relaciones con los jefes.
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo.
- Prestaciones sociales (p. 5).

3.1.5. Factores Intrínsecos y Extrínsecos de la Satisfacción Laboral

Ahora bien, se debe tener claro lo aspectos que engloban estos dos factores de la satisfacción laboral (extrínsecos e intrínsecos). Para comprender estos dos factores recopilamos información de los siguientes autores Bonillo y Nieto (2002), Caballero (2002), Pérez y Fidalgo (1995) y Salessi (2014), para que de esta forma se pueda comprender la incidencia de estos factores en la aparición del Síndrome de *Burnout*. En primer lugar se encuentran **los factores extrínsecos**, que son generadores de insatisfacción y se encuentran compuestos por:

- Políticas de la empresa: son lineamientos que refuerzan el contenido de las normas jurídicas, permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades diarias (Chiavenato, 2000).
- Las relaciones interpersonales: son los lazos y las relaciones que se forman en una organización entre los distintos trabajadores de la misma (Baron & Byrne, 2005).
- La seguridad laboral: Son un conjunto de normas que desarrollan una serie de prescripciones técnicas y que tienen como principal objetivo la seguridad de los trabajadores en sus puestos de trabajo (Chiavenato, 2000).
- La remuneración: es una contraprestación al trabajador por los servicios prestados, se considera un instrumento para obtener los resultados deseados, por tanto este debe ser justo en base a las demandas del trabajo, al nivel de habilidades del individuo y a los estándares de salario de la comunidad (Urquijo y Bonilla, 2008).

Según el mismo grupo de autores **los factores intrínsecos** se encuentran conformados por:

- El logro de objetivos: es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad (Chiavenato, 2000).
- Reconocimiento del éxito obtenido: es la capacidad de reconocer el éxito de los demás y por ende premiarlo por los logros obtenidos (Chiavenato, 2000; Reyes, 1976).

- El trabajo rutinario: son trabajos con pocas oportunidades de usar habilidades y por tanto la variedad de tareas y libertad de acción son escasos.
- Falta de responsabilidad: la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- Promociones: es la acción de ascender a un puesto superior o mejor dentro de la organización (Reyes, 1976).

3.1.6. Teorías de la Satisfacción Laboral

"Teoría de los dos factores" de Herzberg (1967): establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (*"necesidades higiénicas")* y otras referidas al contenido mismo del trabajo (*"necesidades de motivación")*. Si se satisfacen las *"necesidades higiénicas"*, el trabajador no se siente insatisfecho (pero tampoco está satisfecho, se encuentra en estado neutro); por tanto si no se satisfacen estas necesidades se sentirá insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus *"necesidades de motivación"*. Si no se cubren estas necesidades no estará satisfecho (pero tampoco insatisfecho, estará en estado neutro) (Caballero, 2002).

"El Modelo de Satisfacción en el Trabajo" propuesto por Lawler (1973): remarca la relación entre *"expectativas-recompensas"*, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el

> estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. En este modelo tiene una importancia capital el fenómeno de la percepción individual de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad. El proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado, por lo tanto, básicamente por las siguientes variables: a) inversiones personales y percibidas, en el trabajo; b) inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia; c) características del trabajo percibidas; y d) cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término "recompensa" no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.) (c.p. Caballero, 2002, pp. 6-7).

La teoría de las necesidades de Maslow: nos expone que en la medida, en que sean satisfechas las necesidades básicas (fisiológicas), las personas van desarrollando necesidades más elevadas como lo son la necesidad a la seguridad, de reconocimiento, de autoestima y de autorrealización. Es por ello, que en la medida, en que dichas necesidades sean o no satisfechas, se verá alterada la conducta de la persona (Bonillo y Nieto, 2002).

La teoría bifactorial de Herzberg: hace mención a la insatisfacción y a la satisfacción laboral, y las plantea como las necesidades que presenta una persona dentro de su área de desenvolvimiento laboral, dígase, factores higiénicos y factores motivadores. Así como además señala que la satisfacción laboral sólo se puede conseguir a través de los factores intrínsecos o factores motivadores; mientras que, la sensación de insatisfacción laboral provendrá de los factores extrínsecos o factores higiénicos (Bonillo y Nieto, 2002).

La teoría de la existencia, relación y progreso (ERG) de Alderfer: hizo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, que lo llevó a agrupar las necesidades humanas en tres categorías: e*xistencia*, que agrupa las necesidades fisiológicas y de seguridad planteadas por Maslow; r*elación*, que reúne la necesidad social y de estima señalada por Maslow; y por

último, la categoría de *crecimiento*, que hace mención a la necesidad de autorrealización de Maslow (Bonillo y Nieto, 2002).

La teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación de McClellan: presenta que las personas por sus motivaciones se inclinaran por una necesidad, ya sea de logro (necesidad o deseo de alcanzar metas autoimpuestas); de poder (la energía del individuo se centra en la capacidad de influir en otros); y de afiliación (deseo de formar y mantener relaciones interpersonales positivas con otros) (Chiang y Martín, 2010).

Modelo de Expectativas de Porter y Lawler: expone que la satisfacción proviene de las recompensas que perciba el empleado, a raíz de la ejecución de su trabajo. Por tanto mencionan dos tipos de recompensas: intrínsecas y extrínsecas; la primera, se refiere a las recompensas que dependen de la organización, como lo son el salario, los ascensos, entre otros; la segunda, están vinculadas con "la satisfacción de las necesidades de autorrealización o desarrollo". Sin embargo, para dichos autores estas recompensas no guardan una relación directa con la satisfacción en el trabajo, consideran que esta se da, en parte por las recompensas percibidas y en otra por el nivel de rendimiento alcanzado (Palomo, 2010).

La teoría de las expectativas de Vroom: se centra en que la satisfacción depende de las expectativas subjetivas de los individuos, en cuanto a la posibilidad de que algunos comportamientos generen ciertos resultados esperados y de valor para la persona. Por tanto, el hombre selecciona aquellos comportamientos que le generen mayor satisfacción (Chiang y Martín, 2010). Adicionalmente Stoner, Freeman & Gilbert (1996; c.p. Bonillo y Nieto, 2002) hacen mención a la ecuación planteada por Vroom, donde se establecen tres variables:

- La expectativa del esfuerzo-desempeño, se refiere a la ejecución de un mayor desempeño, de acuerdo a la probabilidad de obtener un resultado que le sea favorable.
- La expectativa del desempeño-resultado, se desarrolla en torno a la idea de "si la tarea se desarrolla con éxito, será recompensado de forma apropiada." (p. 194).
- La valencia, la cual representa la energía que emplea una persona para el logro de un objetivo o meta.

3.2. Estrés Laboral

3.2.1. Definición

Se puede decir que el estrés es una respuesta automática del organismo ante situaciones que resultan amenazantes; sin embargo, se debe tener en cuenta que como vivimos en una sociedad en constante cambio se hace necesario cierta cantidad de estrés para estar activos y lograr adaptarnos sin mayores inconvenientes, pero cuando el estrés se intensifica, nuestra salud, desempeño y relaciones con los demás se pueden ver afectadas; por tanto es necesario controlarlo (Cano, 2010). Por otro lado Melgosa (1994) define al estrés como "un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se lo somete a fuertes demandas" (p. 19).

Ahora, Peiró y Rodríguez (2008) nos comentan que el estrés laboral "se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella" (p. 69). Por tanto las organizaciones deben estar atentas a sus empleados y a sus condiciones laborales generales, para así poder hacerle frente a los elementos o situaciones estresoras.

3.2.2. Modelo cognitivo transaccional del estrés laboral

El modelo cognitivo transaccional del estrés, de Lazarus y Folkman (1986; c.p. Regueiro y León, 2003) expone que no siempre el estímulo es generador del estrés, más bien es el sujeto quien experimenta el estímulo como estresor o no. Esta percepción ocurre a través de un doble proceso de valoración: valoración primaria y valoración secundaria, en la primera la persona "evalúa la importancia del estímulo, su signo y su naturaleza, y como resultado obtiene un juicio acerca de si el estímulo es irrelevante, beneficioso o estresante" (p. 533); y en el segundo, "evalúa su capacidad para hacer frente al estímulo: aparecerá estrés en los casos en los que considere que sus recursos no son suficientes." (p. 533).

3.2.3. Factores Asociados al estrés laboral

Estas valoraciones también ocurren por los empleados de una organización, pero la consecuencia la percepción de un estímulo como estresora se le denomina 'estrés laboral'.

Por tanto Olmedo (2010) nos menciona los múltiples factores asociados al estrés laboral englobado en tres variables, los cuales son:

- El ambiente definido por las variables organizacionales y de contenido del puesto de trabajo.
- Las características de las relaciones interpersonales que se establecen en el desempeño de la labor y
- Las características individuales que diferencian a unos trabajadores de otros (p. 31).

Por otro lado Peiró (c.p. Peiró, 2001) caracteriza los principales estresores, de la siguiente manera:

- Estresores del ambiente físico.
- Demandas del propio trabajo.
- Los contenidos del trabajo o las características de las tareas que hay que realizar son también potenciales desencadenantes del estrés laboral.
- El desempeño de roles plantea también potenciales desencadenantes del estrés laboral.
- Las relaciones interpersonales y grupales pueden ser fuentes de estrés.
- El desarrollo de la carrera, en sus múltiples aspectos, es una fuente potencial de estrés.
- Diferentes aspectos relacionados con las nuevas tecnologías son también fuentes potenciales de estrés.
- Hay componentes de la estructura o del clima organizacional que pueden resultar estresantes.
- Toda una serie de estresores laborales que tienen que ver con las relaciones entre el trabajo y otras esferas de la vida como la vida en familia y las demandas conflictivas entre la actividad laboral y los roles familiares (pp. 33-34).

3.2.4. Consecuencias del estrés laboral

Si bien el mal manejo del estrés laboral puede desencadenar un sinfín de consecuencias, tanto para la persona que lo padece como para la organización, algunas de esas

consecuencias se evidencian en ciertas conductas motivadas por otros factores, como es el caso del "sabotaje, el absentismo y la rotación reflejan a menudo estrés ocasionado por la insatisfacción; y un sinnúmero de variables pueden contribuir, aunque sea indirectamente, a los costos del estrés." (Hoyo, 1997, p. 8).

Ahora, Hoyo (1997) clasifica las consecuencias del estrés laboral en tres grupos: consecuencias físicas, consecuencias psicológicas y consecuencias para la empresa; en el primer grupo podemos evidenciar trastornos gastrointestinales, trastornos cardiovasculares, trastornos respiratorios, trastornos endocrinos, trastornos sexuales, trastornos dermatológicos, trastornos musculares, entre otros; mientras que en el segundo grupo, los efectos negativos se aprecian en la conducta de la persona que lo padece, ya que estas pueden presentar una preocupación excesiva, trastornos del sueño, temblores, entre otros; en cuanto al tercer grupo, las consecuencias mencionadas anteriormente pueden desencadenar aumentos en el absentismo, "elevado absentismo, rotación elevada de los puestos de trabajo, dificultades de relación, mediocre calidad de productos y servicios." (p. 12).

3.3. Síndrome de *Burnout*

3.3.1. Definición

La satisfacción laboral es un aspecto clave en el desarrollo del Síndrome de *Burnout*; ya que, si las personas no tienen un ambiente de trabajo adecuado y por ende no están satisfechos con este, esto generará en el largo plazo que desarrollen el síndrome. Por tanto se puede decir que, la satisfacción laboral es una actitud laboral positiva, la cual indica que las personas manifiestan sentimientos de satisfacción cuando piensan o hablan de sus puestos de trabajo (Roth y Bismarck, 2010).

Según el informe de Fidalgo (2005) para el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, se puede decir que el Síndrome de *Burnout*:

> …Es una patología derivada de la interacción del individuo con unas determinadas condiciones psicosociales nocivas de trabajo, este puede aparecer cuando no se realiza la evaluación y la prevención de riesgos

> psicosociales -especialmente en entornos de servicios humanos-, o cuando no se adapta el trabajador a su trabajo (p. 1).

Este síndrome fue acuñado por primera vez en el año 1974 por el psiquiatra Herbert Freunderberger, quien mientras trabajaba en una clínica para toxicómanos pudo observar como varios de los trabajadores voluntarios, al cabo de dos a tres años, comenzaron a presentar notables signos de agotamiento, desmotivación, ansiedad y depresión (Carlin y Ruiz; Gutiérrez, Celis, Moreno, Serratos y Suárez, 2006).

Por su parte, la psicóloga social Cristina Maslach en 1976, emplea nuevamente el término de *Burnout*, pero consideraba que el síndrome se presenta con una mayor incidencia en profesionales de la salud y de la enseñanza; es decir, en personas cuyo ejercicio laboral estaba caracterizado por una relación directa con los usuarios.

Carlin y Garcés (2010) en su obra "El síndrome de *Burnout*: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo" realizan una breve cronología acerca de las diversas definiciones del Síndrome de *Burnout* a lo largo de la historia, para así tener más claro la evolución del término a través de los años, como se muestra a continuación:

> Al respecto, Pines y Kafry (1978) hablan de "una experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal".
>
> En tanto que Spaniol y Caputo (1979) definieron el *Burnout* como "el síndrome de-rivado de la falta de capacidad para afrontar las demandas laborales o personales".
>
> Mientras tanto Edelwich y Brodsky (1980) plantean una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones del trabajo. Estos autores proponen cuatro fases por las que pasa todo individuo que padece *Burnout*: a) entusiasmo, caracterizado por elevadas aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de peligro; a) estancamiento, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración; c) frustración, en la que comienzan a surgir problemas emocionales, físicos y

> conductuales, con lo que esta fase sería el núcleo central del síndrome; y d) apatía, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración (p. 170).

Por otro lado, Martínez, A. (2010), en su trabajo propone una reseña histórica breve sobre el Síndrome de *Burnout*:

> Maslach, Jackson y Leiter (1996) definen el *Burnout* como una manifestación comportamental del estrés laboral, y lo entienden como un síndrome tridimensional caracterizado por cansancio emocional (CE), despersonalización (DP) en el trato con clientes y usuarios, y dificultad para el logro/realización personal (RP). A partir de estos componentes se elaboró el "Maslach Burnout Inventory" (MBI), cuyo objetivo era medir el *Burnout* personal en las áreas de servicios humanos, evaluando dichas dimensiones por medio de tres subescalas (p. 4).

Un enfoque más actualizado sobre el *Burnout* expuesto por los autores Carlin y Garcés (2010), indica que:

> Según Aranda (2006) la palabra *Burnout* es un término anglosajón que significa estar quemado, desgastado, exhausto, donde se pierde la ilusión por el trabajo. Actualmente, Molina Linde y Avalos Martínez (2007) definen el síndrome de *Burnout* como la paradoja de la atención en salud: el profesional de salud se enferma en la misma medida que éste sana a los pacientes. Maslach y Leiter (2008) relacionan el *Burnout* especialmente con las características del trabajo, incluyendo alto volumen de trabajo, conflicto y ambigüedad de rol, baja previsibilidad, falta de participación y apoyo social, y experiencia de injusticia (p. 171).

3.3.2. Fases que presenta el Síndrome de *Burnout*

Según Cherniss (1982; c.p. Pérez, 2010), el Síndrome *Burnout* se trata de un proceso de adaptación psicológica. Este proceso se presenta a través de tres fases diferentes: *fase de estrés*, esta se presenta ante la percepción de una alta demanda laboral frente los recursos del

individuo para afrontar los sucesos; *fase de agotamiento*, la cual se evidencia ante la respuesta emocional inmediata del sujeto frente a los diversos sucesos laborales; *fase de afrontamiento*, se refiere a la alteración de la conducta y actitud cotidiana del empleado.

3.3.3. Síntomas que desarrolla la persona al padecer el Síndrome de *Burnout*

Carrillo, Gómez y Espinoza (2012) explican los síntomas que presenta el Síndrome de *Burnout*, las cuales son las manifestaciones clínicas observables de manera subjetiva, estas se agrupan en:

- Psiquiátricas: Deterioro progresivo y encubierto de la persona, como depresión y ansiedad crónicas, trastornos del carácter, suicidio, disfunciones familiares graves (violencia) y adicciones (incluida la adicción al trabajo).
- Somáticas: Cuadro de estrés con expresiones variadas de tipo muscular, endocrino, nervioso, circulatorio y otros cuadros psicosomáticos.
- Organizacionales: Deterioro en las relaciones laborales que provoca distintos tipos de efectos, como el empobrecimiento del desarrollo profesional, rivalidad, individualismo, fallas operativas reiteradas, desmotivación e inconformismo (p. 580).

Estos síntomas son precedidos por un proceso y según Gutiérrez et al. (2006), el cuadro clínico que presentan las personas que manifiestan este síndrome es:

- Etapa 1. Se percibe desequilibrio entre demandas laborales y recursos materiales y humanos de forma que los primeros exceden a los segundos, lo que provoca una situación de estrés agudo.
- Etapa 2. El individuo realiza un sobre-esfuerzo para adaptarse a las demandas. Pero esto sólo funciona transitoriamente (hasta aquí el cuadro es reversible).
- Etapa 3. Aparece el síndrome de *Burnout* con los componentes descritos.
- Etapa 4. El individuo deteriorado psico-físicamente se convierte en un peligro más que en una ayuda para los destinatarios de los servicios (p. 307).

3.3.4. Herramientas para evitar la aparición del Síndrome de *Burnout* en las organizaciones

Según Forbes (2011) en su trabajo "El Síndrome de *Burnout*: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa", explica las herramientas que se podrían poner en práctica en las organizaciones para prevenir la aparición del síndrome, estas son:

- Revisión constante de los objetivos laborales, con el fin de determinar que estos sean realistas y alcanzables por el personal. Esto, a su vez, debe ir de la mano de la revisión de los métodos para la evaluación del desempeño, las descripciones de trabajo y las cargas de trabajo, de preferencia haciendo partícipe al trabajador.
- Establecimiento de mecanismos de contratación que promuevan la seguridad laboral.
- Fomento del empoderamiento de los colaboradores, mejorando, entre otros factores, la claridad de roles, la retroalimentación, la capacitación, el fomento de la toma de decisiones, la autonomía y el autocontrol.
- Fortalecimiento de la claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Fortalecimiento de la creatividad y la autonomía en el trabajo, lo cual va de la mano con la revisión de la estructura organizacional, los procedimientos, los niveles de enriquecimiento de puesto y la revisión de los puestos mismos.
- Análisis de los niveles de estrés y carga mental de las tareas, así como de distribución de responsabilidad entre puestos de trabajo. Especial atención debe darse a la cantidad de horas extras laboradas por los colaboradores.
- Establecimiento de mecanismos para medir el sentimiento de equidad laboral; por ejemplo, dentro de las evaluaciones de clima laboral.
- Fortalecimiento del espíritu de equipo, de cooperación y de valores que lleven a un mejor ambiente de trabajo.
- Fortalecimiento de vínculos sociales entre los colaboradores.
- Evaluación constante del clima y cultura laboral, incluyendo aspectos asociados con el *Burnout* (p. 3).

3.3.5. Consecuencias de padecer el Síndrome de *Burnout.*

Según Pérez (2010), la mayoría de las consecuencias del *Burnout* son de carácter emocional. Esto se explica porque los estudios realizados se han basado en la definición operativa de Maslach, en la que 12 de los 22 ítems de su escala apuntan al factor emocional, siendo estos generalmente, los relacionados con la depresión; como sentimientos de fracaso, pérdida de autoestima, irritabilidad, disgusto y agresividad.

Las consecuencias cognitivas han sido menos estudiadas, pero son igualmente de gran importancia; pues, en el comienzo del desarrollo del síndrome hay una incoherencia entre las expectativas laborales y lo real, lo que lleva a una frustración y depresión de índole cognitiva, que es una de las características del síndrome. Por otra parte, en la segunda dimensión que atribuyen Maslach & Leiter al *Burnout*; el cinismo, tendría alguna relación con lo cognitivo, manifestado por la autocrítica radical, la desvalorización personal que puede conducir al "auto sabotaje", la desconfianza y la desconsideración hacia el trabajo y finalmente, en cuanto al área conductual, que ha sido la menos estudiada, la consecuencia más importante es la despersonalización (Pérez, 2010).

> Las consecuencias del síndrome en este aspecto se pueden sintetizar en: 1) la pérdida de acción proactiva, y 2) las soluciones que llevan al consumo aumentado de estimulantes, abusos de sustancias y, en general, hábitos dañinos para la salud. La persona llega a manifestar desórdenes fisiológicos con síntomas como cefaleas, dolores musculares (sobre todo dorsal), dolores de muelas, náuseas, pitidos aurales, hipertensión, úlceras, pérdida de la voz, pérdida de apetito, disfunciones sexuales y problemas de sueño. En general, pueden aparecer y/o aumentar los trastornos psicosomáticos y la fatiga crónica (p. 19).

3.3.6. Medidas para prevenir la aparición del Síndrome de *Burnout*

Por tanto las organizaciones cuentan con ciertas herramientas para prevenir la presencia de dicho síndrome, por medio de la consideración de algunos de los factores expuestos por Forbes (2011):

- Revisión constante de los objetivos laborales, con el fin de determinar que estos sean realistas y alcanzables por el personal. Esto, a su vez, debe ir de la mano de la revisión de los métodos para la evaluación del desempeño, las descripciones de trabajo y las cargas de trabajo, de preferencia haciendo partícipe al trabajador.
- Establecimiento de mecanismos de contratación que promuevan la seguridad laboral.
- Fomento del empoderamiento de los colaboradores, mejorando, entre otros factores, la claridad de roles, la retroalimentación, la capacitación, el fomento de la toma de decisiones, la autonomía y el autocontrol.
- Fortalecimiento de la claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Fortalecimiento de la creatividad y la autonomía en el trabajo, lo cual va de la mano con la revisión de la estructura organizacional, los procedimientos, los niveles de enriquecimiento de puesto y la revisión de los puestos mismos.
- Análisis de los niveles de estrés y carga mental de las tareas, así como de distribución de responsabilidad entre puestos de trabajo. Especial atención debe darse a la cantidad de horas extras laboradas por los colaboradores.
- Establecimiento de mecanismos para medir el sentimiento de equidad laboral; por ejemplo, dentro de las evaluaciones de clima laboral.
- Fortalecimiento del espíritu de equipo, de cooperación y de valores que lleven a un mejor ambiente de trabajo.
- Fortalecimiento de vínculos sociales entre los colaboradores.
- Evaluación constante del clima y cultura laboral, incluyendo aspectos asociados con el *Burnout* (pp. 3-4).

En cuanto al modelo de las determinantes de la Satisfacción Laboral propuesto por Lawler citado en Rodríguez (2002), este nos explica que:

> Parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente

> por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción (p. 7).

Por tanto, es claro que, si la persona está insatisfecha con su trabajo, esto en el largo plazo generará una disminución en el desempeño y en la efectividad del trabajador en la organización, lo cual a su vez se convertirá en estrés laboral, es decir, en el síndrome de estar quemado por el trabajo. Por esto, es vital prevenir el desarrollo de este síndrome entre los trabajadores; ya que, esto en el largo plazo se traducirá en pérdidas para la organización (Forbes, 2011).

3.4. *Call Centers*

3.4.1. Definición

La industria del telemercado es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la post-industrialización; ya que, refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa.

La producción para el telemercadeo se realiza en los *Call Centers*, siendo estos "centros de atención y llamados que gestionan servicios de venta y customers para empresas, a través de la utilización de un repertorio de herramientas tecnológicas e informáticas." (Lisdero, 2012, p. 3).

Ahora, en el telemercado aparece una nueva figura laboral, los llamados "teleoperadores"; los cuales basan su trabajo en el contacto directo con los usuarios y tienen como principales funciones: la resolución de problemas, el servicio a los clientes, la orientación y el logro de las ventas. De acuerdo a la manera en que estos espacios se manejan y de cómo miden su productividad se crean nuevos retos, únicos debido a sus propias características (Micheli, 2006).

Por esto se puede decir que, el éxito de los *Call Centers* radica en una combinación de tecnología de punta, una visión y misión propia enfocada en atender necesidades de otras empresas que se consideran a su vez como clientes; por tanto la clave es crear una relación que se base en beneficios mutuos entre organización y usuario.

3.4.2. Historia de la aparición de los *Call Centers*

Aproximadamente en 1850 es creado el teléfono por Antonio Meucci, con la finalidad de mantenerse comunicado con su esposa, quien sufría de artritis reumatoide. Dicho invento no tardó en llegar al mercado revolucionando la forma en la que el hombre se comunicaba, interactuaba y trabajaba. Esto último se evidencia a través de la fuente de empleo que surgió a raíz de la empresa. Los "*Call Centers*" surgen como empresas de servicios que en un principio buscan dar cabida a reclamos (Micheli, 2012).

Los *Call Centers* para los años 60' eran de oficinas de reclamaciones, se basaban en reclamos y respuestas sistematizadas, los conocimientos eran limitados y las llamadas eran cortas; en los 70-80' se pasa a una fábrica de reclamaciones, el número y tipología de los clientes se incrementa, los conocimientos son específicos y los puestos de trabajo son aislados y apartados. Hacia los años 90' hay una demanda de servicios dirigido a los clientes, se manejan conocimientos internos y externos, se atienden e interpretan preguntas y existen las técnicas de negociación y el manejo de imprevistos, en parte por ello la comunicación es dinámica y de larga duración (Bagnaran, 2000).

Para finales de los 90' nos podemos percatar que estamos frente a una industria de telemercado, entendiendo por telemercadeo "…una forma de marketing directo, asociado a los elementos de la telecomunicación" (Alvaréz, 2007, p. 9). Por otro lado, Micheli (2007) plantea en un artículo titulado "*Los Call Centers* y los nuevos trabajos del siglo XXI" que:

> La industria del telemercado es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la postindustrialización; ya que, refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa. La producción para el telemercado se realiza en los *call centers*, fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de

> flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En el telemercado se condensa una nueva figura laboral, la del teleoperador, cuyas funciones responden a una lógica de producción en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que denominamos sociedad de la información (p. 49).

Micheli (2007) menciona que esta industria se desarrolló a partir de la década de 1970, con el objetivo de resolver las necesidades de empresas que buscaban aumentar proporcionalmente la atención y el contacto con actuales y potenciales clientes, por lo cual los *Call Centers* eran la solución a este problema. Según diferentes estudios y encuestas se sabe que, la mayoría de estos empleos son demandados por jóvenes, los cuales en su mayoría se encuentran estudiando, lo cual le da un rango de mayor relevancia a las condiciones de trabajo en la que estos se desenvuelven.

3.4.3. Proceso de Trabajo en los *Call Centers*

Podemos decir que según Micheli (2007) el principal proceso laboral de un *Call Center* es:

> … Una telenegociación, entre el usuario telefónico y el teleoperador, estas pueden ser iniciadas por el primero (llamadas *in bond*) o por el segundo (llamadas *out bond*). Esta telenegociación puede tener la simplicidad de una venta o proceso rutinario como la compra de una pizza, la solicitud de una información, entre otros; o bien la complejidad de una atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja (p. 50).

Según el mismo autor, la organización del trabajo descansa en el concepto de “campaña” y la forma más sencilla de campaña es la venta directa o cobranza mediante “las llamadas en frío”. Ahora bien, por esta industria presentar características particulares que la diferencian totalmente de otra, la organización y el proceso de trabajo en esta deben ser especiales, así como las condiciones de trabajo y los modos de coordinación, para así poder lograr que sus empleados trabajen de la mejor forma y se puedan lograr los objetivos.

> A medida que esta empresa de telenegociación adquiere madurez, las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de rutinización; por tanto se deja de hablar de *Call Centers* y se pasa a hablar de los *Contact Centers*, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada (Micheli, 2007, p. 50).

Este autor también menciona en su trabajo que, la cantidad de trabajo que enfrenta un *Call Center* es variante; ya que, existen "*horas pico*" en las que las llamadas telefónicas abundan y aparece lo que es llamado el "*tráfico telefónico*"; por tanto, es vital que este tipo de empresas desarrollen técnicas para lograr para que los *teleoperadores* puedan lidiar con esta carga y así reducir la gran rotación de personal que caracterizan a este tipo de trabajos.

Además no se debe perder de vista que, la forma de evaluar el proceso de *teleoperación* es a través de la relación entre el porcentaje de llamadas atendidas y el tiempo que tuvo que esperar el usuario para ser atendido; así como, las llamadas que no se atendieron. Después de varios estudios se determinó que el estándar internacional de eficiencia es de 80% de llamadas atendidas y 20 segundos de espera, lo cual genera mayores niveles de estrés sobre los trabajadores que son presionados a lograr estos estándares de eficiencia; por tanto, si la industria no genera técnicas para que sus trabajadores puedan combatir estas presiones terminarán sin duda desarrollando el Síndrome de *Burnout* (Micheli, 2007).

Por todas estas razones es que se escoge a los *Call Centers* como población para el estudio; ya que, son sujetos sometidos a diferentes situaciones generadoras de estrés, las cuales dependiendo de la persona y de la situación pueden desarrollar el síndrome en cualquier momento de su vida laboral. Se podría decir que entre los casos extremos de complejidad se encuentran los de los *Call Centers* públicos de atención a las necesidades de los ciudadanos, lo cuales se encargan de brindar información de procedimientos, localización de personas, lidiar con situaciones de crisis, entre otras; por lo tanto se encuentran más propensos a desarrollar este síndrome.

3.4.4. Diferencias entre los *Call Center* y los *Contact Center*

Actualmente, en la industria del telemercadeo ha surgido una forma de atención al cliente más completa, que se podría determinar como "la evolución del *Call Center*" denominado '*Contact Center*', los cuales son:

> El punto de contacto entre el cliente y la empresa a través de medios de comunicación como la vía telefónica, el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por Internet. Es la evolución del *Call Center*, donde solo existe un único punto de contacto: la línea telefónica. (Ancajima et al. 2009, p. 15).

Ahora, con frecuencia se suele confundir la definición de Call Center y de Contact Center. Es por ello que Melo (2011) expone en su artículo, titulado "*Call center* versus *Contact center*" las diferencias entre ambas formas de atención al público y como estas presentan una clara divergencia desde la traducción al español hasta un pronóstico de lo que necesitan las empresas en la actualidad. Es así que Melo nos presenta que:

> …Un *Call Center* atiende solo contactos de voz vía telefónica y que se convierte en un "*Contact Center*" en el momento en que aplican otras tecnologías o sistemas de contacto diferentes a la voz. Es decir, que si además de la voz procesan, correos electrónicos, Chat, fax, datos, quedaría de inmediato convertido en un centro de contacto (párr. 2).

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

4.1. Sodexo

Es una corporación multinacional de servicios de calidad de vida, fundada en el año de 1966 por Pierre Bellon, en Marsella, Francia. Dicha corporación, en el año 1971 inicia la expansión internacional, donde entre los años de 1985-1995, ingresan en el mercado de América del norte, Sur América (ingresa en el mercado venezolano en el año de 1992), Japón, Rusia y Sudáfrica.

4.1.1. Misión

"Mejorar la calidad de vida de todos aquellos a quienes servimos" y "contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de las ciudades, regiones y países en los que operamos." (Sodexo, 2015).

4.1.2. Valores

"El espíritu de servicio, espíritu de equipo y espíritu de progreso. Mientras que sus principios éticos se encuentran basados en la lealtad, el respeto por las personas, la transparencia y la integridad del negocio." (Sodexo, 2015).

Actualmente tiene 23 años en el mercado venezolano, le sirven a 18.000 empresas, cuentan con 1 millón de beneficiarios y 66.000 establecimientos afiliados. A quienes les prestan servicios comprendidos por beneficios para los trabajadores en las áreas de alimentación, salud y educación, hasta incentivos y reconocimiento. Todo esto a través de los siguientes servicios: Alimentación Pass, Cesta Pass, Juguete Pass, Salud Pass, Guardería Pass y Útiles Pass (Sodexo, 2015).

4.1.3. Funcionamiento Interno del *Call Center*

Esta organización cuenta con un *Call Center* de 52 operarios que se encargan de prestarle atención a dos perfiles de usuarios: a los clientes (empresas a las que les prestan sus servicios) y a los afiliados (beneficiarios y establecimientos, ambos son tratados por igual). Dentro del *Call Center* atienden la siguiente cartera de clientes: clientes VIP (a partir de 150 afiliados en adelante), integrados por empresas tanto del sector público como del privado; y clientes estándar (de 50- 149 afiliados). Adicionalmente prestan el servicio de "asesores de servicios", valga la redundancia, quienes fungen un rol de asesoramiento, en cuanto al manejo de la plataforma y a la facilitación de información respecto a los servicios que ofrecen.

4.2. Banco Activo C.A., Banco Universal

Es una institución financiera que fue fundada en el año 1978 como Banco Hipotecario Oriental, en Caracas, Venezuela. Dicha institución se transforma en el año 2006 en un Banco Comercial y posteriormente, en el 2008 se convierte en Banco Universal. Actualmente ha desarrollado una estructura de Canales de Venta (para vender sus productos) y Canales de Servicio (red de servicios para garantizar la satisfacción de sus clientes) (Banco Activo, 2015).

La institución financiera se rige por ciertos lineamientos, a nivel nacional, los cuales se ven reflejados en su misión, visión y valores, como expondremos a continuación:

4.2.1. Misión

Brindar soluciones financieras ágiles, adaptadas a las necesidades de nuestros clientes y de la comunidad en general, para impulsar una mejor calidad de vida y oportunidades de crecimiento, apoyados en un equipo altamente calificado y orientado al servicio, con base a la dimensión humana y social, favoreciendo su integración al sector financiero. (Banco Activo, 2015).

4.2.2. Visión

Ser reconocidos como una creciente opción financiera de preferencia en el mercado, por brindar soluciones oportunas, con eficiencia y solidez patrimonial, contribuyendo al desarrollo económico y social del país. (Banco Activo, 2015).

4.2.3. Valores

Compromiso social Integridad, calidad, orientación al cliente y agilidad (Banco Activo, 2015).

4.2.4. Funcionamiento Interno del *Call Center*

Una de las formas que tiene el banco, en aras de cumplir con la ley y prestar un servicio de atención al cliente, es un *Call Center* que cuenta con 18 operadores; quienes se encuentran en el área metropolitana de Caracas y atienden a clientes a nivel nacional e internacional. El *Call Center* se maneja a través de cuatro frentes: consulta de saldo, con respecto al saldo disponible del cliente; conformación de cheques, en relación a la verificación de los datos de la persona y su saldo, para posteriormente aprobar o rechazar la operación; soporte a la página web, en cuanto al manejo de la misma; y reclamos, para dar cabida a todos los malestares de sus clientes.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de Estudio

Cuando se hace referencia al tipo de estudio, se refiere al alcance que posee la investigación con base en el problema planteado. El presente trabajo se basa en un estudio descriptivo correlacional, debido a que se evaluó el comportamiento de una variable tomando en cuenta el comportamiento de otras, determinando así la existencia o no de una relación entre ambas. En este caso se evaluó la relación entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* en operadores de dos *Call Centers* del Área Metropolitana de Caracas.

Adicionalmente, esta investigación puede clasificarse como no experimental de campo; ya que, se va a estudiar una situación ya existente, donde no se tiene el control de las variables como tampoco se puede influir en ellas. Según Hernández et al. (2003). "Los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en un ambiente natural para después analizarlos" (p. 269), bajo una condición ex post facto, se califican como no experimental de campo.

> Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, lo cual significa explicar cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis; estos miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Cuando se trata de un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -valga la redundancia- lograr describir lo que se investiga. Dankhe 1986 (c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 71).

5.2. Diseño de Investigación

Hernández et al. (1997), explican que los diseños de investigación transversales se basan en la recolección de datos en un solo momento, es decir en un tiempo único y tienen como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por esto se puede decir que, este estudio es de tipo transaccional o transversal debido a que los datos o información se recolectaron en un momento determinado para describir las variables y analizar su relación.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que las variables con las que se trabajó en esta investigación fueron: la variable independiente la Satisfacción Laboral y la variable dependiente el Síndrome de *Burnout*, las cuales son variables sobre las que no se tuvo ningún tipo de control.

5.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación estuvo conformada por los operadores de los *call centers* del Área Metropolitana, los cuales se pueden definir como un servicio brindado por las empresas para satisfacer diferentes requerimientos de sus clientes de forma no presencial, es decir, son plataformas telefónicas gestionadas por la misma empresa o por una exterior a ella que brinda el servicio outsourcing (Del Bono y Bulloni, 2008).

5.4. Población o Universo de Estudio

Según Selltiz (c.p. Hernández et al., 1997) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 262). Si bien el universo de los operarios de los *Call Centers* del Área Metropolitana es mayor a 300 operarios, por motivos de disposición en la participación y accesibilidad, se tomó una población constituida por dos empresas del Área Metropolitana que funcionan con *Call Centers* dentro de su organización para poder atender a los usuarios o clientes.

5.5. Muestra

Según Hernández et al. (2006), la muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p. 236); se realizó un

muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia; ya que, de todos los trabajadores que laboran en la empresa, solo participaron en el estudio aquellos que trabajaban en el departamento de *Call Center* de la organización y además que fueran operadores del mismo. Esta muestra estuvo conformada por 70 operarios que trabajaban en los dos *call centers* del Área Metropolitana seleccionados; específicamente 52 de la primera empresa (Sodexo) y 18 de la segunda empresa (Banco Activo), dando respuesta así a los dos cuestionarios planteados para esta investigación.

Tabla 1. Distribución de las unidades de análisis por empresa

Empresa	**N° de Operarios (Frecuencia)**	**Porcentaje**
Sodexo	52	74%
Banco Activo	18	26%
Total	**70**	**100%**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

En las tablas que se desarrollarán a continuación, se mostrarán los detalles de la muestra, obtenidos luego de analizar la composición de la misma. En la Tabla 2, se presentan los descriptivos de la muestra de cada empresa de acuerdo al género.

Tabla 2. Descriptivos de las unidades de análisis por empresa y género

			Frecuencia	**Porcentaje**
Sodexo	**Género**	**Masculino**	25	48,10%
		Femenino	27	51,90%
		Total	**52**	**100%**
Banco Activo	**Género**	**Masculino**	09	50%
		Femenino	09	50%
		Total	**18**	**100%**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

En la tabla anterior se puede observar que para la empresa #1 (Sodexo) el 48,10% de la muestra son de género masculino, mientras que el 51,90% restante son de género femenino

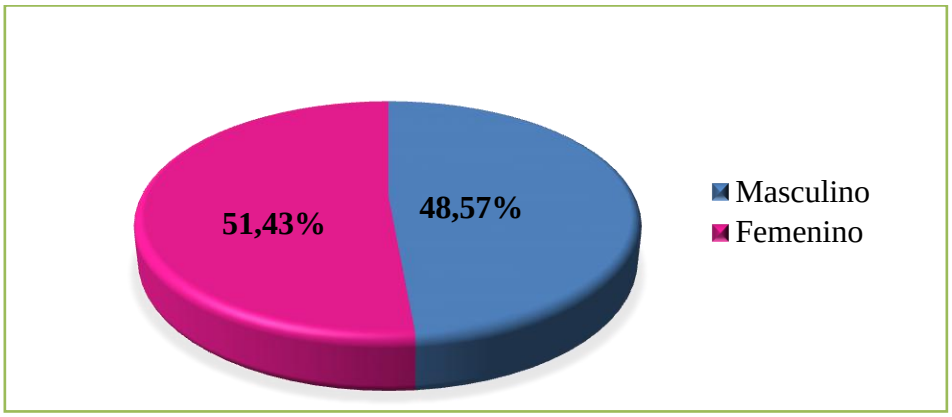
conformando así la mayoría de los operadores. Para la segunda empresa (Banco Activo) la muestra se encuentra equilibrada entre ambos géneros.

En la siguiente tabla se observan los descriptivos de la muestra de ambas empresas unidas, conformando así la totalidad de la población de estudio, formada en un 48,57% por operadores de género masculino y un 51,43% por operadores de género femenino.

Tabla 3. Distribución por género de la unidad de análisis

		Frecuencia	**Porcentaje**
Género	**Masculino**	34	48,57%
	Femenino	36	51,43%
	Total	**70**	**100%**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 1. Descriptivos de la muestra para ambas empresas

En la tabla 4, se pueden observar las frecuencias en cuanto a la edad, antigüedad y llamadas recibidas diariamente para la empresa “Sodexo”.

Tabla 4. Frecuencias de Edad, Antigüedad y Llamadas Recibidas "Sodexo"

	Edad	Antigüedad (meses)	Llamadas Recibidas
Promedio	29	52	63
Moda	29	60	60
Mínimo	20	1	30
Máximo	48	156	100

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

La muestra en la empresa "Sodexo" presentó una media y moda de edad de 29 años, siendo el mínimo 20 años y el máximo 48. En cuanto a la antigüedad presentada en meses, mostró un promedio de 52 meses lo cual representa aproximadamente 4 años y medio de antigüedad, además presentó una moda de 60 meses lo cual representa 5 años, con un mínimo de 1 mes y un máximo de 13 años (156 meses). Finalmente en cuanto a las llamadas recibidas diariamente presentó un promedio de 63 llamadas, una moda de 60 llamadas, un mínimo de 30 llamadas y un máximo de 100 llamadas.

En la siguiente tabla se podrán observar las frecuencias en cuanto a edad, antigüedad y número de llamadas recibidas diariamente para la empresa "Banco Activo".

Tabla 5. Frecuencias de Edad, Antigüedad y Llamadas Recibidas "Banco Activo"

	Edad	Antigüedad (meses)	Llamadas Recibidas
Promedio	25	19	94
Moda	20*	8	50
Mínimo	20	1	45
Máximo	45	82	250

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

En cuanto a las frecuencias por edad, antigüedad y llamadas recibidas diariamente en Banco Activo se encontró que, el promedio de edad es de 25 años, la moda y el mínimo de edad es de 20 años y el máximo es de 45 años en los operadores. Con respecto a la antigüedad

arrojada en meses se encontró un promedio de aproximadamente 1 año y medio (19 meses), una moda de 8 meses, un mínimo de 1 mes y un máximo de 7 años aproximadamente de antigüedad (82 meses). Finalmente se observó que el promedio de llamadas recibidas diariamente fue de 94, la moda fueron 50 llamadas, el mínimo 45 llamadas y el máximo 250 llamadas diarias.

5.6. Operacionalización de las variables

5.6.1. Síndrome de *Burnout*

Es una respuesta al estrés laboral crónico, lo cual genera actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización (Fidalgo, 2005).

Dimensiones de la Variable.

a) **Agotamiento emocional:** se describe como la disminución o pérdida de recursos emocionales, es decir de los que sirven para entender la situación de otras personas, por tanto el trabajador desarrolla sentimientos de estar exhausto tanto física como psicológicamente y que ya no puede dar más de sí mismo (Martínez, 2010).

b) **Cinismo (Despersonalización):** se describe como un cambio consistente en el desarrollo de actitudes y respuestas negativas como la insensibilidad, el incremento de la irritabilidad, entre otras; por esto los individuos intentan poner distancia entre sí mismos y el usuario ignorando sus necesidades, produciendo ausentismo laboral, resistencia y una actitud distante (Aranguren, 2006).

c) **Eficacia Profesional:** se describe como las respuestas que se obtienen a la hora de evaluar el trabajo propio, suele existir una tendencia a la insuficiencia profesional, baja autoestima, evasión de relaciones profesionales e interpersonales, baja productividad e incapacidad para soportar la presión; lo cual deteriora

progresivamente la capacidad laboral y el sentimiento de gratificación personal (Baron & Byrne, 2005).

El instrumento con el cual se midió esta variable fue el cuestionario versión española del *MBI Maslach Burnout Inventory General Survey*, recuperado del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

5.6.2. Percepción de Satisfacción Laboral

Refiere a la sensación de gratificación laboral positiva, dependiente del entorno laboral, las condiciones personales y hasta inclusive la propia personalidad.

Dimensiones de la Variable

Extrínsecas

a) **Políticas de la empresa:** son lineamientos que refuerzan el contenido de las normas jurídicas, permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades diarias. Además forman parte de la gestión organizacional (Chiavenato, 2000).

b) **Las relaciones interpersonales:** son los lazos y las conexiones que se forman en una organización entre los distintos trabajadores, niveles, superiores y la dirección de la misma (Baron & Byrne, 2005).

c) **Las condiciones físicas de trabajo:** Son un conjunto de condiciones ambientales en las que se encuentra la organización, entre ellas: iluminación, ruido, temperatura, diseño del lugar (tamaño distribución, privacidad); las cuales tienen como principal objetivo la seguridad y calidad del ambiente de los trabajadores en sus puestos de trabajo para que puedan realizar sus labores de la mejor forma posible (Chiavenato, 2000).

d) **La remuneración:** es una contraprestación al trabajador por los servicios prestados, se considera un instrumento para obtener los resultados deseados; por tanto, este debe ser justo en base a las demandas del trabajo, al nivel de

habilidades del individuo y a los estándares de salario de la comunidad (Urquijo y Bonilla, 2008).

e) **Horario de trabajo:** es el horario fijo de entrada y salida que está obligado a cumplir un trabajador (Chiavenato, 2000).

f) **Estabilidad en el empleo:** es un principio referido al interés del trabajador por permanecer vinculado a la empresa en la cual trabaja y a la necesidad de la organización por mantenerlo para lograr un buen rendimiento; se basa en empleos de larga duración o fijos (Chiavenato, 2000; Reyes, 1976).

Intrínsecas

a) **Reconocimiento por el éxito obtenido:** es la capacidad de reconocer el éxito de los demás y por ende premiarlo por los logros obtenidos, esta responsabilidad recae en la organización (directores y supervisores) (Chiavenato, 2000; Reyes, 1976).

b) **Tipo de trabajo:** cada cargo que conforma la organización, requiere diferentes habilidades para llevarlo a cabo y por tanto la variedad de tareas y libertad de acción serán variados (Reyes, 1976).

c) **Responsabilidad en el trabajo:** todos los cargos que forman parte de la organización poseen diferentes responsabilidades, que serán ejecutadas o realizadas según la disposición y capacidad del trabajador (Chiavenato, 2000; Reyes, 1976).

d) **Promociones:** es la acción realizada por la organización con la cual se reconoce el esfuerzo del trabajador por medio del ascenso a un puesto superior o mejor dentro de la organización (Reyes, 1976).

e) **Sugerencias que se realizan:** Es la posibilidad de realizar aportes respecto al trabajo propio para mejorarlo y hacerlo más productivo.

El instrumento con el cual se midió esta variable fue la escala general de satisfacción recuperada del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

Tabla 6. Cuadro resumen Operacionalización

Variable		Dimensiones	Indicadores	Ítems
Síndrome de *Burnout*		Agotamiento Emocional	Vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo	1, 2, 3, 4, 6
		Cinismo (Despersonalización)	Grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento relacional (operador – cliente)	8, 9, 13, 14
		Eficacia profesional	Sentimientos de auto eficacia y realización personal en el trabajo	5, 7, 10, 11, 12, 15
Variables demográficas	**Edad**		18 – 50 años	_
	Sexo	Sexo	Masculino y Femenino	_
Variables Organizacionales	**Antigüedad en la Empresa**		Años	_
	Llamadas recibidas		Número de llamadas atendidas diariamente por los operadores	_
Satisfacción Laboral		Políticas	Cumplimiento de las reglas y procedimientos	11
		Relaciones Interpersonales	Tipo de relaciones establecidas entre todos los miembros de la empresa	3, 5, 9
		Condiciones físicas	Condiciones aptas y seguras de trabajo	1

	Remuneración	Salario percibido, resultados positivos obtenidos y cumplimiento de los objetivos y obligaciones	7
	Horario	Horario fijo de entrada y salida	13
	Estabilidad	Principio de permanecer vinculado a la empresa por largos períodos de tiempo	15
	Reconocimiento	Recompensa no monetaria por los logros obtenidos	4
	Tipo de Trabajo	Habilidades necesarias para llevar a cabo un trabajo. Variedad de tareas y libertad de acción	2, 8, 14
	Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas, alto grado de lealtad y flexibilidad	6
	Promociones	Ascensos recibidos por la consecución de los logros	10
	Sugerencias	Posibilidad de realizar sugerencias para mejorar la forma de trabajo	12

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

5.7. Instrumentos de recolección de datos

La información fue recolectada utilizando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le realizaron las mismas preguntas, siempre teniendo claro que la intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población (Behar, 2008).

De acuerdo con las características de la investigación se utilizaron 2 instrumentos de recolección de datos en forma de cuestionarios para medir ambas variables. Al inicio del primer cuestionario se insertó una sección de datos particulares para obtener la información personalizada requerida; estos datos fueron: género, edad, antigüedad en la organización y estimación del número de llamadas que atiende el operador diariamente.

5.7.1. Cuestionario #1: Síndrome de *Burnout*

Para estudiar y analizar la variable del Síndrome de *Burnout* se utilizó como instrumento de medición el cuestionario adaptado en versión española del *MBI Maslach Burnout Inventory General Survey* presentado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

El *Maslach Burnout Inventory* fue publicado en el año 1981 por Maslach y Jackson quienes crearon una serie de criterios para la evaluación del síndrome, con el fin de medir el *Burnout* en profesores y personal del sector asistencial. Posteriormente, en el año de 1996 es publicado por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, un instrumento más genérico para medir el *Burnout*, llamado MBI-GS (*General Survey*), el cual fue basado en el original *MBI*, pero dotado de un carácter general que le permitía ser aplicable a todas las clases de trabajo (Bresó, Salanova y Schaufeli, 2006).

Ahora la versión española del instrumento MBI-GS (*General Survey*), con sus tres dimensiones: agotamiento, cinismo e ineficacia profesional. Fue publicado por Salanova, Schaufeli, Llorens, Pei y Grau en el año 2000, en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Bresó, Salanova y Schaufeli, 2006).

Esta versión abreviada del MBI consta de 15 ítems que se respondieron bajo el uso de una escala de frecuencia tipo Likert, la cual tiene una base teórica que va desde “0” hasta “6” lo cual representa:

0 = Ninguna vez.

1 = Pocas veces al año.

2 = Una vez al mes o menos.

3 = Pocas veces al mes.

4 = Una vez por semana.

5 = Pocas veces por semana.

6 = Todos los días.

Para efectos de esta investigación serán utilizados 15 ítems referidos a las siguientes dimensiones:

- Agotamiento Emocional, ítems: 1, 2, 3, 4, 6.
- Cinismo (Despersonalización), ítems: 8, 9, 13, 14.
- Eficacia Profesional, ítems: 5, 7, 10, 11, 12, 15.

Para validar el instrumento se realizó la prueba de confiabilidad aplicando a cada uno de los ítems y dimensiones el Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS.

Según Bernal (2006), la confiabilidad "es la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios" (p. 214). Esta se puede obtener a través del cálculo del Alfa de Cronbach.

Según Oviedo y Campo (2005), para la interpretación de la confiabilidad del instrumento, el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70 y el valor máximo aceptable es de 0.90. Para la elaboración de este estudio, se calculó el valor de la confiabilidad para el instrumento completo y para cada dimensión.

Tabla 7. Confiabilidad del instrumento completo del Síndrome de *Burnout*

Alfa de Cronbach	Número de Elementos
0,74	15

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

En esta tabla se puede observar como el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,74, por tanto como se encuentra por encima de 0,70 se puede decir que el instrumento completo para

esta muestra es significativo y confiable; por tanto hay una buena relación entre ítem y respuesta.

Confiabilidad para cada dimensión

- **Agotamiento Emocional**

En primer lugar, se procedió a calcular la confiabilidad para la dimensión de "Agotamiento Emocional" la cual está conformada por 5 elementos.

Tabla 8. Confiabilidad para la dimensión de Agotamiento Emocional

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0,90	5

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Para esta dimensión se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,90 con un total de 5 elementos o ítems. Según Oviedo y Campo (2005) cuando el Alfa de Cronbach se encuentra en un rango entre 0,70 y 0,90 este valor se encuentra dentro del rango aceptable. Por tanto como el valor de confiabilidad para la dimensión de Competencia se encuentra dentro de este rango no es necesario eliminar ningún elemento de la dimensión.

- **Cinismo (Despersonalización)**

Tabla 9. Confiabilidad para la dimensión de Cinismo

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0,73	4

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

En segundo lugar, para la dimensión de "Cinismo" se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,73 con un total de 4 elementos o ítems. Al igual que la dimensión anterior como se encuentra en un rango entre 0,70 y 0,90 este se considera aceptable y por tanto no es necesario eliminar ningún elemento de la dimensión.

- **Eficacia Profesional**

Tabla 10. Confiabilidad para la dimensión de Eficacia Profesional

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0,78	6

Fuente: Fecorotti & Mendes, 2015.

Por último, la dimensión de "Eficacia Profesional" arrojó un coeficiente de confiabilidad de 0,78 es decir, se considera muy confiable; ya que, este valor se acerca al máximo aceptable que según Oviedo y Campo (2005) cuando el Alfa de Cronbach se encuentra en un rango entre 0,70 y 0,90 este valor se encuentra dentro del rango aceptable. Por lo cual no se procedió a realizar los cálculos si se eliminará algún elemento o ítem de la dimensión.

5.7.2. Cuestionario #2: Satisfacción Laboral

Para estudiar y analizar la variable Satisfacción Laboral se utilizó como instrumento de medición la "*escala general de satisfacción"*, presentada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, de la mano de los autores Bilbao y Fidalgo (1995), quienes explican que:

> La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes: Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado y recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo. (p. 2).

Esta escala consta de 15 ítems que se respondieron bajo el uso de una escala de frecuencia tipo Likert, la cual tiene una base teórica que va desde "1" hasta "7" lo cual representa:

1 = Muy Insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Moderadamente Insatisfecho

4 = Ni Satisfecho Ni Insatisfecho

5 = Moderadamente Satisfecho

6 = Satisfecho

7 = Muy Satisfecho

Para efectos de esta investigación fueron utilizados 15 ítems referidos a las siguientes dimensiones:

- Satisfacción de Factores Intrínsecos, ítems: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14
- Satisfacción de Factores Extrínsecos ítems: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15

Para validar el instrumento se realizó la prueba de confiabilidad aplicando a cada uno de los ítems y dimensiones el Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS.

Tabla 11. Confiabilidad del instrumento completo de Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach	Número de Elementos
0,93	15

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

En esta tabla se puede observar como el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,93, por tanto como se encuentra por encima de 0,70 se puede decir que el instrumento completo para esta muestra es significativo y confiable; por tanto hay una buena relación entre ítem y respuesta.

Confiabilidad para cada dimensión

- **Satisfacción Factores Intrínsecos**

Tabla 12. Confiabilidad para la dimensión de Factores Intrínsecos

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0,92	7

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Para esta dimensión se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,92 con un total de 7 elementos o ítems. Según Oviedo y Campo (2005) cuando el Alfa de Cronbach se encuentra en un rango entre 0,70 y 0,90 este valor se encuentra dentro del rango aceptable. Por tanto como el valor de confiabilidad para la dimensión de Factores Intrínsecos se encuentra dentro de este rango no es necesario eliminar ningún elemento de la dimensión.

- **Satisfacción Factores Extrínsecos**

Tabla 13. Confiabilidad para la dimensión de Factores Extrínsecos

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0,82	8

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

En segundo lugar, para la dimensión de Factores Extrínsecos se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,82 con un total de 8 elementos o ítems. Al igual que la dimensión anterior como se encuentra en un rango entre 0,70 y 0,90 este se considera aceptable y por tanto no es necesario eliminar ningún elemento de la dimensión.

5.8. Procedimiento de recolección de datos

Para llevar a cabo este estudio se trabajó con todos los operadores de dos *call centers* del Área Metropolitana, pertenecientes a las empresas Sodexo y Banco Activo, Banca Universal, C.A. respectivamente. Se contactó a una persona clave en cada una de las empresas, la cual nos facilitó la recolección de los datos necesarios para la investigación. Ambos instrumentos

de medición fueron aplicados a toda la población sin excepción alguna en días fijados por la empresa en el horario más conveniente para las mismas sin interrumpir la jornada laboral.

5.9. Procesamiento estadístico de los datos

Para llevar a cabo el procesamiento de los datos se utilizaron herramientas de Microsoft Excel 2010 y SPSS versión 21. El análisis estadístico se realizó a nivel descriptivo para describir los datos obtenidos, calculando medias aritméticas y desviaciones estándar de ambas variables y sus dimensiones. Igualmente se utilizó la estadística inferencial a través del coeficiente de correlación de Pearson con el propósito de determinar la dirección e intensidad de la relación existente entre ambas variables.

Los resultados obtenidos en el cuestionario del Síndrome de *Burnout* fueron interpretados mediante una escala de puntos previamente establecidos, la cual se muestra a continuación:

Tabla 14. Escala de puntos o índices para la interpretación del cuestionario del Síndrome de *Burnout*

Nivel de *Burnout*	Agotamiento	Cinismo	Eficacia Profesional
Muy Bajo	<0,4	<0,2	<2,83
Bajo	0,5 – 1,2	0,3 – 0,5	2,83 – 3,83
Medio (Bajo)	1,3 - 2	0,6 – 1,24	3,84 – 4,5
Medio (Alto)	2,1 – 2,8	1,25 – 2,25	4,51 – 5,16
Alto	2,9 – 4,5	2,26 - 4	5,17 – 5,83
Muy Alto	>4,5	>4	>5,83

Fuente: Bresó, Salanova, Schaufeli, Equipo de Investigación WoNT Prevención Psicosocial y Nogareda, 2006.

Para interpretar los resultados obtenidos en este cuestionario, se procedió en primer lugar, a sumar las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems que forman cada una de las dimensiones; luego este resultado se debe dividir entre el número de ítems que contenga dicha dimensión, para de esta forma obtener un puntaje por dimensión para cada uno de los

operadores. Este puntaje que se obtiene al final, es el que se va a comparar con la tabla mencionada anteriormente (Tabla 14); siendo así que, al obtener altas puntuaciones en las dimensiones de agotamiento y cinismo unidas a bajas puntuaciones en la dimensión de eficacia profesional serán indicadores de que el operador padece el Síndrome de *Burnout*.

Por otra parte para la interpretación de los resultados obtenidos en la escala general de satisfacción se procedió a realizar la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada uno de los quince (15) ítem que la forman, resultando así una puntuación final. La puntuación total de la escala oscila entre 15 - 105, de manera que una mayor puntuación reflejará una mayor satisfacción general. De igual forma para interpretar los resultados en cada dimensión se realizará el mismo procedimiento, con la diferencia que debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 - 49 (satisfacción intrínseca) y 8 – 56 (satisfacción extrínseca).

5.10. Limitaciones

La principal limitación que se presentó a la hora de realizar este trabajo de investigación, se deriva de la posibilidad de conseguir una muestra que fuese representativa de todos los *Call Centers* que se encuentran en el Área Metropolitana; ya que el acceso a las grandes organizaciones de *Call Centers* fue restringido porque se negaron a formar parte del estudio.

Por tanto, a raíz esta dificultad nos vimos obligados a reducir la muestra a los operarios de dos *Call Center* del área Metropolitana que fueron los que aceptaron participar en el estudio, reduciendo así la población a 70 operadores y reduciendo la posibilidad de obtener resultados significativos.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

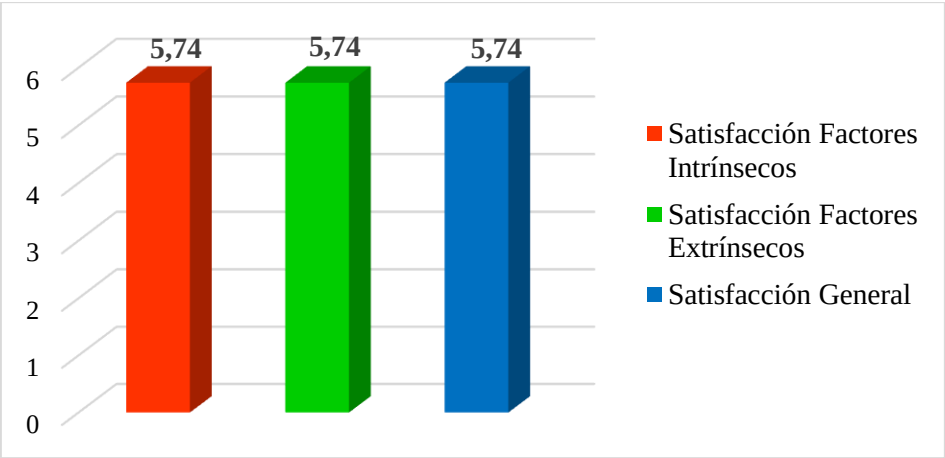
6.1. Análisis Descriptivo de las variables

6.1.1. Satisfacción Laboral

Tabla 15. Estadísticos Descriptivos de las dimensiones de la escala general de Satisfacción "Sodexo"

Estadísticos descriptivos					
	N	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desviación Estándar**
Satisfacción Factores Intrínsecos	52	4	7	5,74	,80
Satisfacción Factores Extrínsecos	52	3	7	5,74	,73
Satisfacción General	**52**	**4**	**7**	**5,74**	**,74**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 2. Distribución de las medias de la escala de satisfacción "Sodexo"

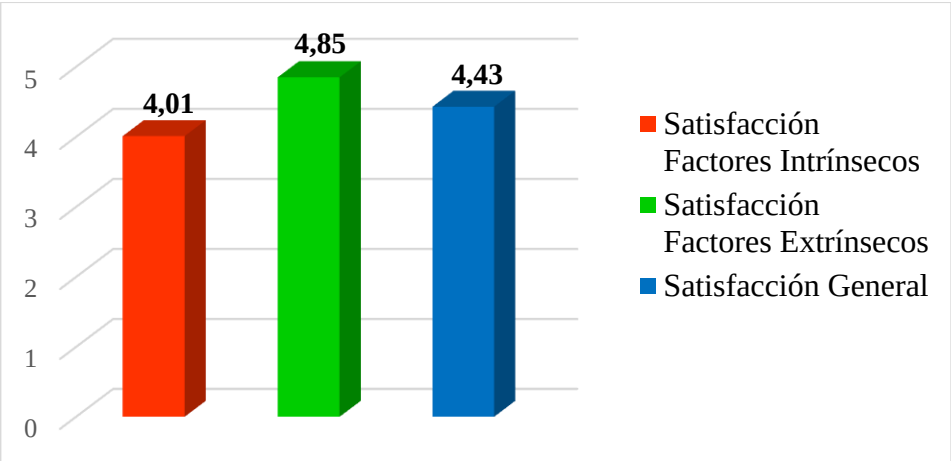
En la Tabla 15 se pueden observar los estadísticos descriptivos sobre las medias respectivas de la variable satisfacción laboral en cada una de sus dimensiones para la empresa Sodexo (ver gráfico 2), en cuanto a la dimensión de Factores Intrínsecos presenta un valor mínimo de 4 y un máximo de 7; la dimensión de Factores Extrínsecos muestra un valor mínimo de 3 y un máximo de 7 y por último en la dimensión de Satisfacción General se puede observar un valor mínimo de 4 y un máximo de 7. En este caso todas las dimensiones presentan una media de 5,74 por lo que se puede decir que, los operadores se encuentran satisfechos sobre el conjunto de aspectos que engloban su entorno laboral y su propio trabajo; ya que, sus respuestas se encuentran cercanos a seis (6).

En cuanto a la desviación estándar, la cual expresa como están dispersos los datos alrededor de la media, se pudo observar que en las dimensiones de la escala general de Satisfacción para la empresa Sodexo se encuentran dispersiones cercanas a uno (1) y cuanto más pequeña sea la desviación estándar mayor será la concentración de datos alrededor de la media.

Tabla 16. Estadísticos Descriptivos de las dimensiones de la escala general de Satisfacción "Banco Activo"

Estadísticos descriptivos					
	N	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desviación Estándar**
Satisfacción Factores Intrínsecos	18	2	6	4,01	1,56
Satisfacción Factores Extrínsecos	18	3	6	4,85	,99
Satisfacción General	**18**	**2**	**6**	**4,43**	**1,23**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 3. Distribución de las medias de la escala de satisfacción "Banco Activo"

En la Tabla 16 se presentan los estadísticos descriptivos sobre las medias respectivas de la variable satisfacción laboral para la empresa Banco Activo (ver gráfico 3), la dimensión de Factores Intrínsecos presenta un valor mínimo de 2 y un máximo de 6 con una media de 4,01 (la menor de las tres) por lo cual los operadores no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos con estos factores y al obtenerse una desviación de 1,56 el nivel de satisfacción está concentrado alrededor de los dos valores antes mencionados; mientras que la dimensión de Factores Extrínsecos muestra un valor mínimo de 3 y un máximo de 6, con una media de 4,85 obteniéndose una desviación de 0,99 de variación respecto al promedio; esto refleja que los operadores en este banco se encuentran en mayor proporción satisfechos con su ambiente de trabajo y sus relaciones con los miembros de la empresa que con el tipo de trabajo que desempeñan.

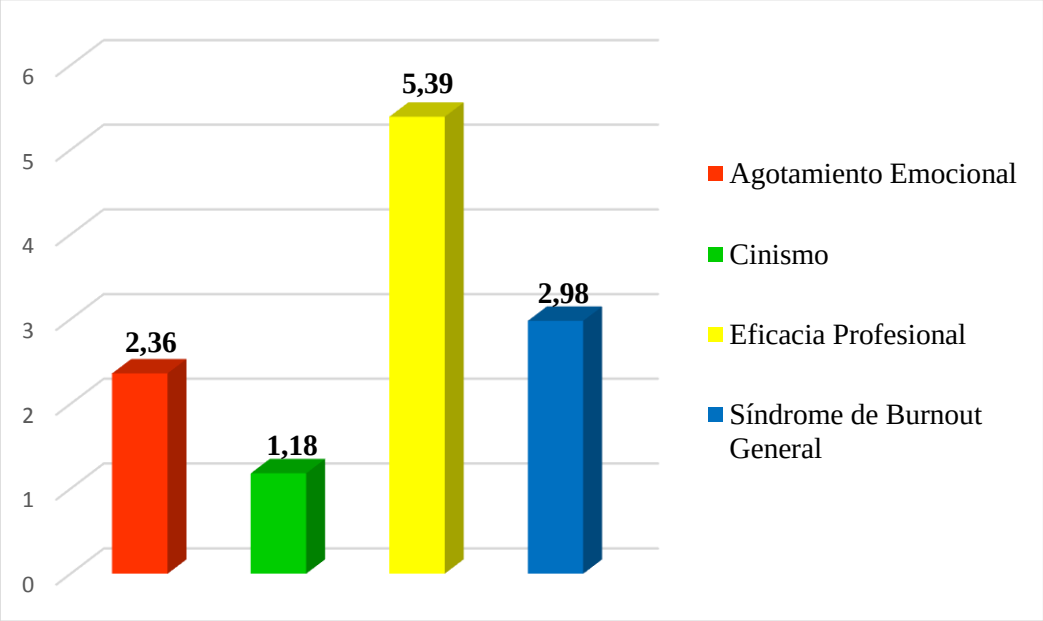
Por último en la dimensión de Satisfacción General se puede observar un valor mínimo de 2 y un máximo de 6 con una media de 4,43 y una desviación estándar de 1,23 (la mayor de las tres), lo cual implica que los operadores no se perciben "ni satisfechos ni insatisfechos" sobre el conjunto de aspectos generales que engloban su entorno laboral; ya que, sus respuestas se encuentran alrededor de cuatro (4).

6.1.2 Síndrome de *Burnout*

Tabla 17. Estadísticos Descriptivos de las dimensiones del cuestionario del Síndrome de *Burnout* "Sodexo"

Estadísticos descriptivos					
Dimensiones	**N**	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desviación Estándar**
Agotamiento Emocional	52	,20	6,00	2,36	1,52
Cinismo (Despersonalización)	52	,00	4,50	1,18	1,13
Eficacia Profesional	52	3,83	5,83	5,39	,56
Síndrome de *Burnout* General	**52**	**1,72**	**5,11**	**2,98**	**,68**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 4. Distribución de las medias del cuestionario del Síndrome de *Burnout* "Sodexo"

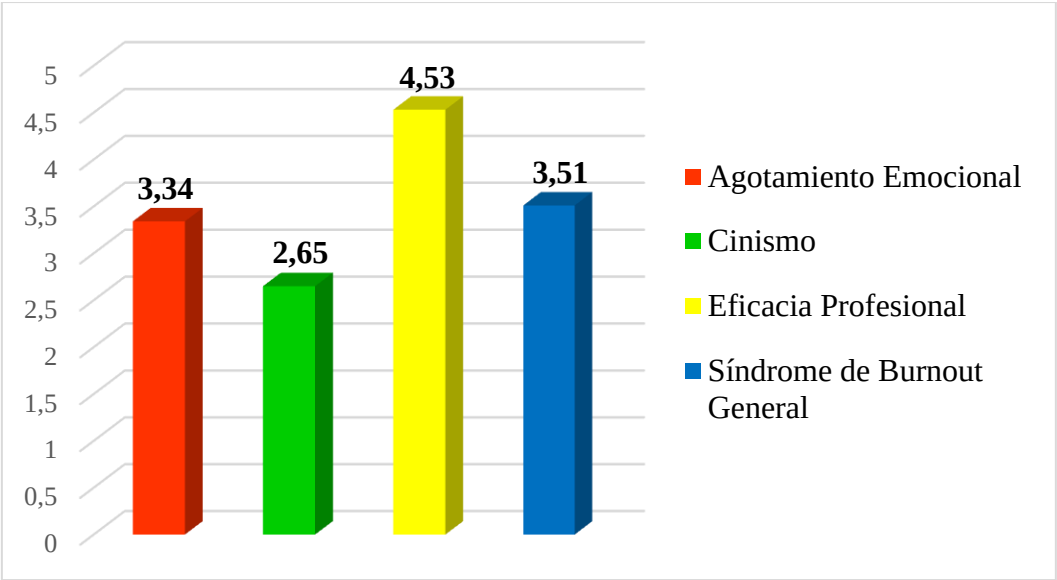
En la Tabla 17 se pueden observar los estadísticos descriptivos sobre las medias respectivas de la variable síndrome de *Burnout* para la empresa Sodexo (ver gráfico 4), en cuanto a la dimensión de Agotamiento Emocional esta presenta un valor mínimo de 0,20 y un máximo de 6 con una media de 2,36 y una desviación de 1,52 lo cual significa que los operadores por lo menos "una vez al mes" se sienten agotados física y psicológicamente al realizar su trabajo; la dimensión de Cinismo muestra un valor mínimo de 0 y un máximo de 4,50 con la media más pequeña de 1,18 significando que "pocas veces al año" se sienten distantes hacia su trabajo, hacia sus compañeros de trabajo y hacia los usuarios o clientes además de presentar una desviación de 1,13 de concentración de datos alrededor de la media. La tercera dimensión (Eficacia Profesional) presenta un valor mínimo de 3,83 y un máximo de 5,83 con una media de 5,39 (la más alta de las tres dimensiones) con una desviación de 0,56, lo cual implica que los operadores sienten que realizan su trabajo de la mejor forma posible y que por tanto son competentes al desempeñar sus actividades, encontrando su trabajo altamente productivo y gratificante.

Finalmente la variable que engloba las tres dimensiones (Síndrome de *Burnout* general) presenta un valor mínimo de 1,72 y un valor máximo de 5,11, con una media de 2,98, lo cual implica que los operadores sienten "una vez al mes o menos" altos niveles de estrés en su entorno laboral; ya que, sus respuestas se encuentran alrededor de dos (2) y una desviación estándar de 0,68 respectivamente generando respuestas similares de los sujetos.

Tabla 18. Estadísticos Descriptivos de las dimensiones del cuestionario del Síndrome de *Burnout* "Banco Activo"

Estadísticos descriptivos					
	N	**Mínimo**	**Máximo**	**Media**	**Desviación Estándar**
Agotamiento Emocional	18	,00	5,40	3,34	1,87
Cinismo (Despersonalización)	18	,00	5,25	2,65	1,69
Eficacia Profesional	18	,50	6,00	4,53	1,29
Síndrome de *Burnout* General	**18**	**,92**	**5,04**	**3,51**	**1,20**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 5. Distribución de las medias del cuestionario del Síndrome de *Burnout* "Banco Activo"

Por su parte el Banco Activo, se puede apreciar en la tabla 18 los estadísticos descriptivos sobre las medias respectivas de la variable Síndrome de *Burnout* (ver gráfico 5), en la dimensión de agotamiento emocional presentó un valor mínimo de 0 y un máximo de 5,40 arrojando una media de 3,34 y una desviación de 1,87 lo cual implica que "pocas veces al mes" los operadores se sienten exhaustos tanto física como mentalmente; la segunda dimensión (cinismo) mostró un valor mínimo de 0 y un máximo de 5,25 con una media de 2,65 y una concentración de datos alrededor de la media de 1,69 (desviación estándar), es decir que alrededor de "una vez al mes o menos" sufren de ataques de irritabilidad al tratar con los clientes y en la dimensión de eficacia profesional se observó un valor mínimo de 0,50 y un máximo de 6, arrojando una media de 4,53 y una desviación de 1,29, lo cual implica que por lo menos "una vez por semana se sienten proactivos y eficaces al realizar su trabajo obteniendo los resultados esperados.

Finalmente la dimensión de Síndrome de *Burnout* General presentó un valor mínimo de 0,92 y un máximo de 5,04 tal como se muestra en la tabla 18, con una media de 3,51 y con la dispersión de datos alrededor de la media más pequeña, con un valor de 1,20; por lo que se

podría decir que, la mayoría de los operadores del banco sienten “pocas veces al mes” o “una vez por semana” altos niveles de estrés en su entorno laboral.

6.2. Análisis Correlacional de las Variables

Para realizar el análisis correlacional de las variables se utilizó el coeficiente de Pearson, el cual es una medida que nos indica el grado de relación existente entre dos variables y en qué medida se relacionan. Sus límites oscilan entre +1 y -1 (siendo tan fuerte una relación de +1 como una de -1) en el primer caso la relación es perfecta positiva y en el segundo es perfecta y negativa. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables y el valor r = 0 indica que no existe relación entre las mismas (Hérnandez et al., 1997).

A continuación se presenta el índice de correlación de Pearson para las variables de esta investigación, siendo estas la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout*.

Tabla 19. Correlación entre Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout*

		Síndrome de *Burnout* General
Satisfacción General	N	70
	Correlación de Pearson	-0,418*
	Sig. bilateral	,000

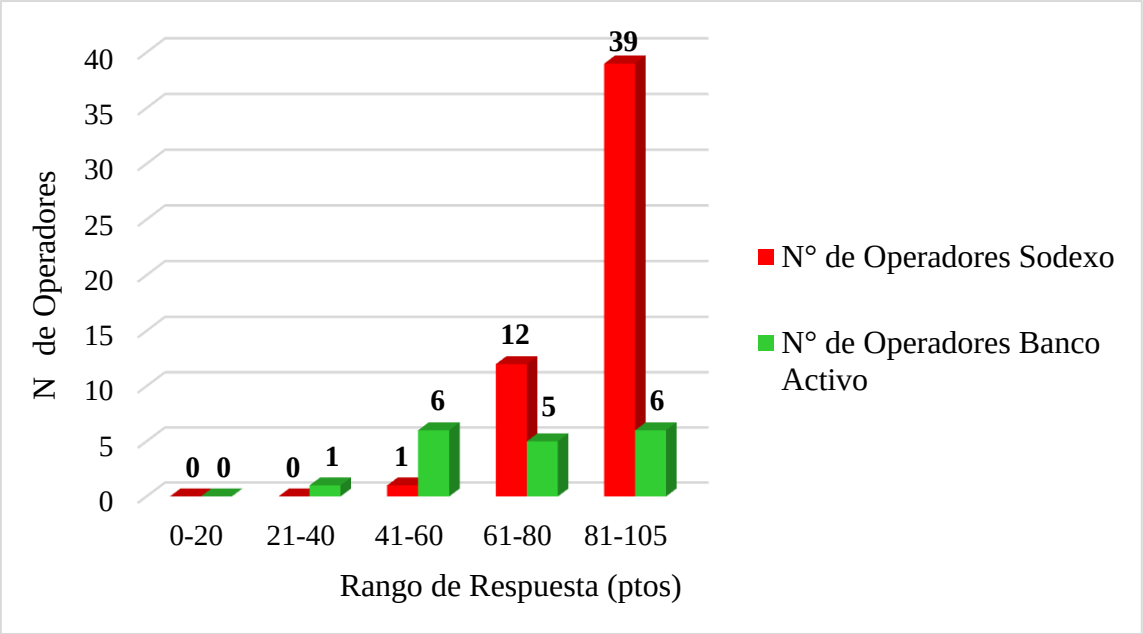
*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Como se puede observar en la tabla 19 la significación de R de Pearson es altamente significativa a un nivel de 0,01, lo cual permite aceptar la idea de que las variables Satisfacción Laboral y Síndrome de *Burnout* son dependientes y se relacionan entre sí. Por otro lado, la correlación de Pearson para esta relación fue de -0,469 lo cual evidencia una relación moderada y negativa; es decir, a mayor Satisfacción Laboral por parte de los operadores, menor será la probabilidad de desarrollar el Síndrome de *Burnout* y viceversa. De esta forma se logra dar respuesta a la pregunta y objetivo general de la investigación; explicando la relación existente entre las dos variables.

6.3. Análisis de los puntajes obtenidos en los Instrumentos de Medición

Se recuerda que estos puntajes se obtuvieron a partir de la realización de la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada uno de los quince (15) ítem que forman la escala de Satisfacción General, resultando así una puntuación final, la cual va a oscilar entre los valores 15 - 105, de manera que una mayor puntuación reflejará una mayor satisfacción general.



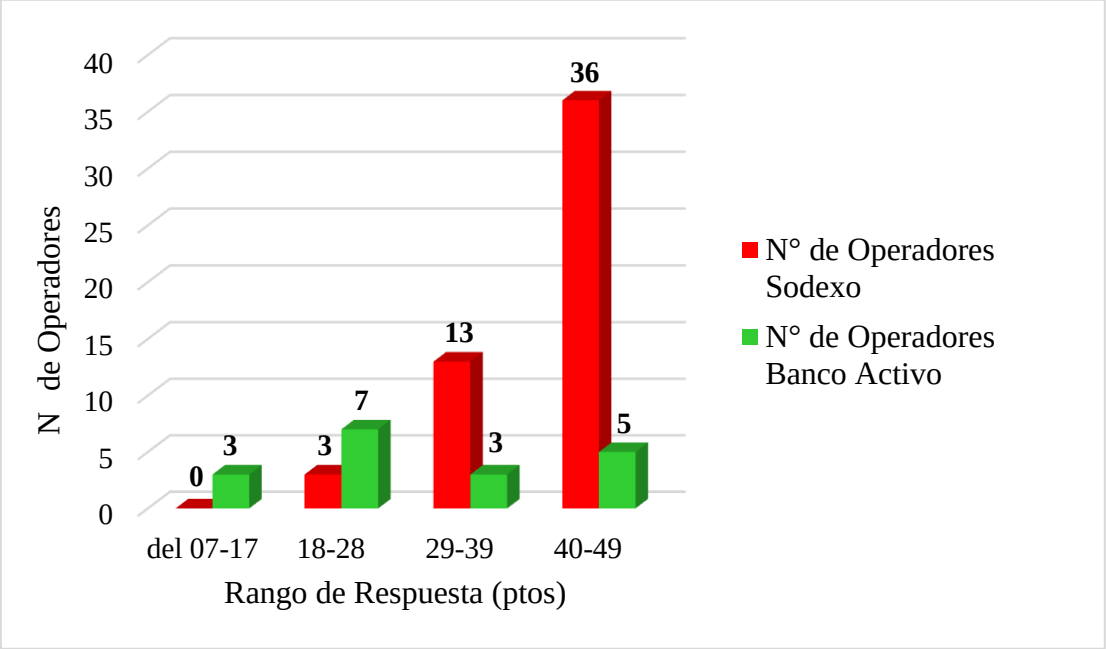
Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 6. Puntajes Obtenidos en la Escala de Satisfacción General

En el gráfico 6 se presenta la distribución de los rangos de respuesta y el número de operadores obtenidos en la escala de Satisfacción General para ambas empresas. El estudio arrojó que casi la totalidad de la muestra para Sodexo (51 operadores) se encuentran con puntajes “medio altos” con respecto a los aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos que se plantean; mientras que en los operadores del Banco Activo solo 11 operadores se encuentran con puntajes “medio altos”, reflejando así que el 39% restante de la muestra presenta puntajes “medio bajos” en estos aspectos por lo que se sienten poco satisfechos con estos aspectos. Esto quiere decir que, en el caso de Sodexo los operarios del *Call Center* laboran en un ambiente donde se practican buenas políticas salariales, los procesos internos funcionan, hay posibilidades de formación, tienen una buena relación con su supervisor inmediato y

adicionalmente, guardan una buena relación con sus compañeros de trabajo, desarrollándose constantemente el trabajo en equipo con buenos resultados (Caballero, 2002). Además, estos niveles de satisfacción laboral general se deben a que en la empresa se cumple el Modelo de Satisfacción en el Trabajo de Vroom y por tanto existe una relación positiva entre las expectativas de los empleados (operarios) y las recompensas percibidas (Bonillo y Nieto, 2002). En contraposición del ambiente de Banco Activo del cual no puede decirse lo mismo; ya que, los niveles de insatisfacción son más altos que en Sodexo y por tanto estas directrices no se cumplen.

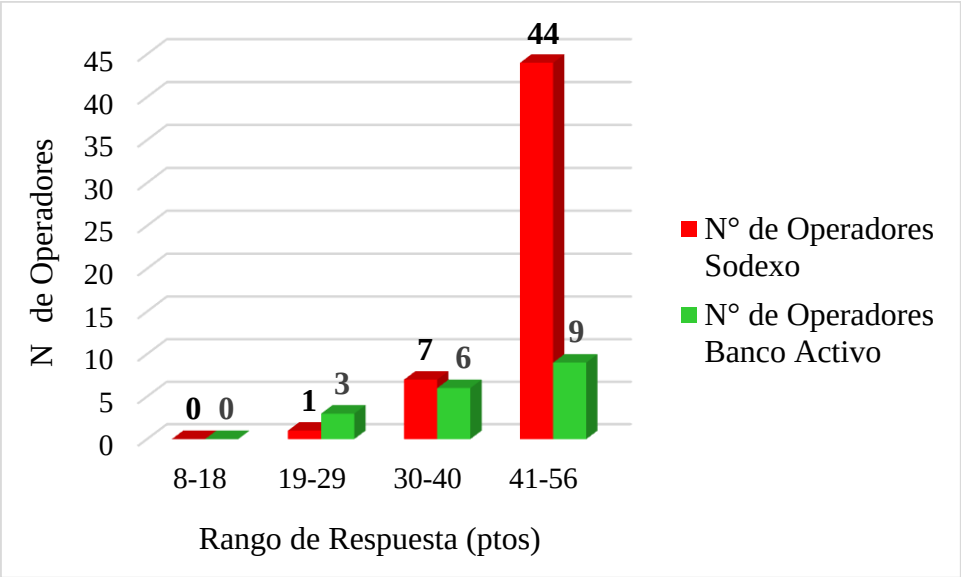
A continuación se presenta el nivel de satisfacción presentada en cada empresa para cada una de las dimensiones, se debe recordar que estos puntajes se obtuvieron sumando los puntajes mostrados por los operadores en cada ítem que conforma ambas dimensiones por separado; que debido a su menor longitud los valores para la satisfacción intrínseca oscilan entre 7–49 puntos, mientras que los valores para la satisfacción extrínseca oscilan entre 8 – 56 puntos.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 7. Puntajes Obtenidos en la dimensión de Factores Intrínsecos

En el gráfico 7 se presenta la distribución de puntajes obtenidos en la dimensión de factores Intrínsecos para ambas empresas. En cuanto a Sodexo, se puede observar que la mayoría de los operadores (49 representando el 94% de la muestra) se encuentran satisfechos con los aspectos que engloban los factores intrínsecos de la satisfacción como: la variedad de tareas que desarrollan, la responsabilidad y libertad para desarrollar su trabajo, entre otros; mientras que en Banco Activos solo 8 de 18 personas (representando el 44% de la muestra) se encuentran con puntajes altos de satisfacción, lo cual representa menos de la mitad de sus operadores, por lo cual se hace necesario trabajar en el aumento de la satisfacción en los aspectos mencionados anteriormente; ya que, esto influirá directamente en su grado de satisfacción general y en la probabilidad de desarrollar el síndrome de *Burnout*. Por tanto, según Bonillo y Nieto (2002), Caballero (2002), Pérez y Fidalgo (1995) y Salessi (2014) en esta empresa (Banco Activo) las políticas no son consecuentes, la remuneración no es muy buena, es probable que no haya una buena relación entre los operarios, entre otros; ya que la satisfacción intrínseca es baja, lo cual no ocurre en la empresa Sodexo.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 8. Puntajes Obtenidos en la dimensión de Factores Extrínsecos

En el gráfico 8 se presenta la distribución de puntajes obtenidos en la dimensión de factores Extrínsecos para ambas empresas. Se puede observar que en Sodexo la mayoría de los

operadores (51 representando el 98% de la muestra) se encuentran satisfechos con los aspectos que engloban los factores extrínsecos de la satisfacción como: la relación entre los compañeros de trabajo, dirección y supervisores, el salario recibido, el modo en que la empresa está gestionada, entre otros; mientras que en Banco Activos 15 operadores (representando el 83% de la muestra) se encuentran con puntajes altos de satisfacción en estos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo; por lo cual se puede observar que en ambas empresas los aspectos generales que engloban al trabajo se encuentran con puntajes "medio altos" en la mayoría de sus operadores.

A continuación se presentan los puntajes obtenidos en el cuestionario del Síndrome de *Burnout* los cuales están basados en la escala o índice de puntos presentados en el marco metodológico para el análisis del mismo (ver tabla 14), es importante tener claro que altos puntajes en las dimensiones de Agotamiento y Cinismo junto con bajas puntaciones en la dimensión de Eficacia Profesional serán indicios de que la persona padece el Síndrome de *Burnout*. Con base en esta información se calcularon los siguientes puntajes:

Tabla 20. Puntajes Obtenidos en el Cuestionario del Síndrome de *Burnout* "Sodexo"

	N° de Operadores	**Porcentaje**
Padecen el síndrome	05	10%
No Padecen el síndrome	47	90%
Total	**52**	**100%**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Se puede apreciar en la tabla 20 que en Sodexo 5 operarios, es decir, un 10% de la población padecen el Síndrome de *Burnout*. En contra posición 47 operarios, dígase el 90% de la población no presentan el síndrome. Con estos resultados se evidencia que la mayoría de los operarios, no están expuestos a condiciones psicológicas nocivas y por ello, estos no presentaran las fases del síndrome expuesto por Cherniss (1982; c.p. Pérez, 2010).

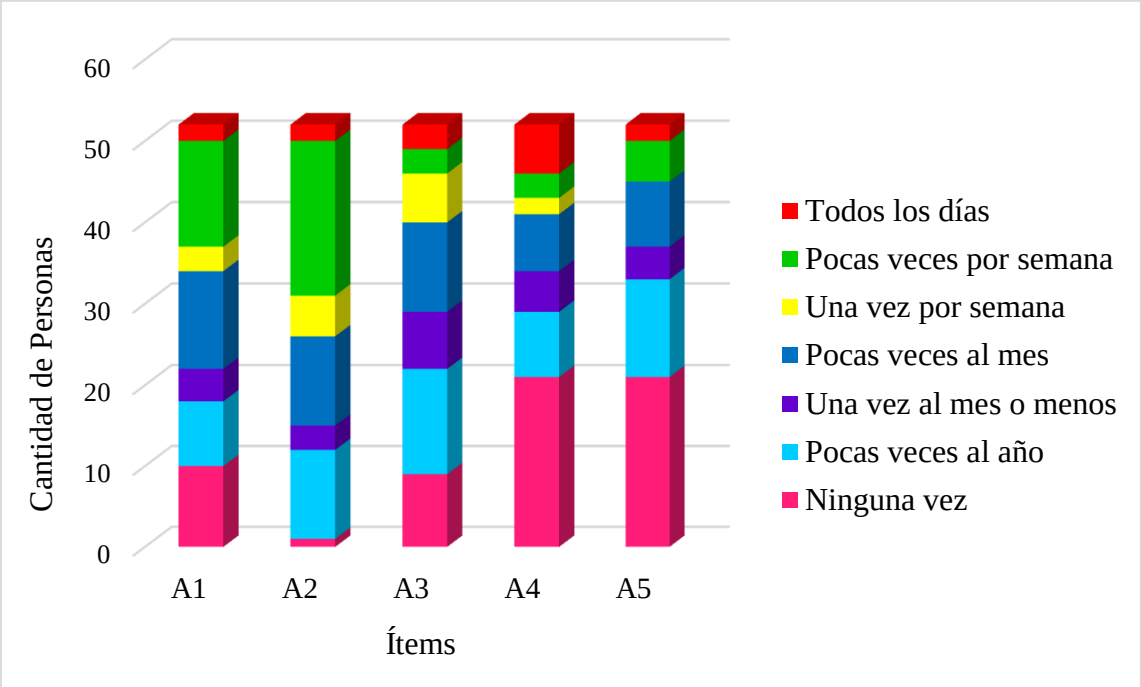
En la tabla 21 se muestran la distribución de respuestas en la dimensión de Agotamiento para la empresa Sodexo; ya que, esta fue la dimensión que presentó puntajes más bajos entre las tres dimensiones, es decir que gran parte de la población expresaron sentirse

agotados psicológica y mentalmente por su trabajo, por lo que se hace necesario profundizar en estas respuestas para conocer los focos de problema y así poder emplear soluciones óptimas y oportunas.

Tabla 21. Distribución de respuestas Dimensión de Agotamiento "Sodexo"

Ítems	A1	A2	A3	A4	A5
Ninguna vez	10	1	9	21	21
Pocas veces al año	8	11	13	8	12
Una vez al mes o menos	4	3	7	5	4
Pocas veces al mes	12	11	11	7	8
Una vez por semana	3	5	6	2	0
Pocas veces por semana	13	19	3	3	5
Todos los días	2	2	3	6	2
Total	**52**	**52**	**52**	**52**	**52**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 9. Distribución de respuestas Dimensión de Agotamiento "Sodexo"

En el gráfico 9 se puede apreciar que las peores puntuaciones se encuentran en los ítems A4 y A3; ya que, son aquellos ítems que tienen el mayor número de respuestas en la opción "todos los días" (6 y 3 operadores respectivamente); es decir, que se sienten cansados al afrontar otro día de trabajo y trabajar todo el día atendiendo llamadas les genera un gran nivel de tensión (ver tabla 21 y anexo B). Adicionalmente los ítems A2 y A1 presentan un gran número de operadores que respondieron en la opción "pocas veces por semana" (19 y 13 operadores respectivamente), lo cual también representa un nivel de estrés y agotamiento alto en su trabajo (ver tabla 21 y anexo B).

Tabla 22. Puntajes Obtenidos en el Cuestionario del Síndrome de *Burnout* "Banco Activo"

	N° de Operadores	**Porcentaje**
Padecen el síndrome	06	39%
No Padecen el síndrome	12	61%
Total	**18**	**100%**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

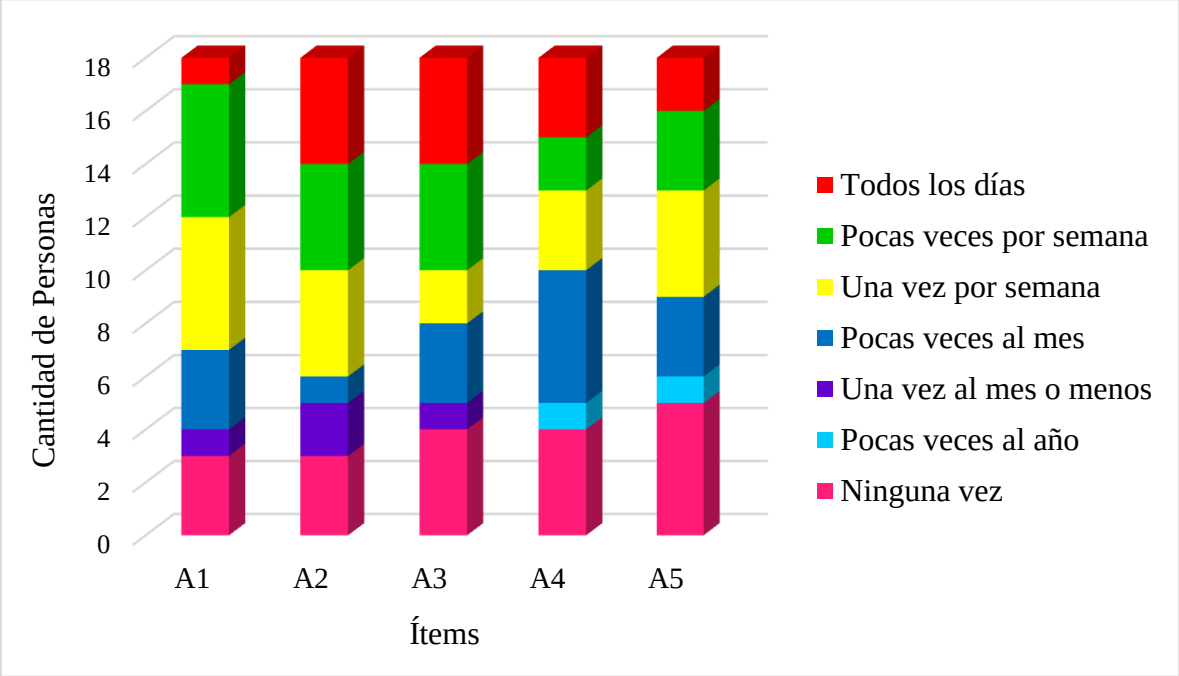
En la tabla 22 se visualiza que de 18 operarios del *Call Center* del Banco Activo, 6 personas manifestaron el Síndrome de *Burnout*, lo que representa un 39% de la población. Por otro lado 12 individuos, dígase, el 61% de la población no padecen el síndrome. Si bien la mayoría de los operarios no presentan el síndrome, los que sí lo padecen se pueda deber a que, como lo plantean Edelwich y Brodsky (1980; c.p. Carlin y Garcés, 2010) estos 6 operarios han perdido su motivación y energía hacia su trabajo, su entusiasmo, se perciben estancados, apáticos hacia su trabajo y frustrados a raíz de su contexto laboral. Con esto se evidenciaría la relación entre la Satisfacción Laboral y el síndrome; ya que, coinciden la cantidad de operarios que se hallaron insatisfechos, con respecto a los que presentan el síndrome. (Ver gráfico 6).

Al igual que en Sodexo, en Banco Activo la dimensión de agotamiento emocional fue la que presentó el mayor problema entre los encuestados, por tanto en la tabla 23 se desagregan las respuestas de cada ítem para de esta forma poder atacar y mejorar en aquellos ítem que presenten el mayor problema y así mejorar la situación.

Tabla 23. Distribución de respuestas Dimensión de Agotamiento "Banco Activo"

Ítems	A1	A2	A3	A4	A5
Ninguna vez	3	3	4	4	5
Pocas veces al año	0	0	0	1	1
Una vez al mes o menos	1	2	1	0	0
Pocas veces al mes	3	1	3	5	3
Una vez por semana	5	4	2	3	4
Pocas veces por semana	5	4	4	2	3
Todos los días	1	4	4	3	2
Total	**18**	**18**	**18**	**18**	**18**

Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.



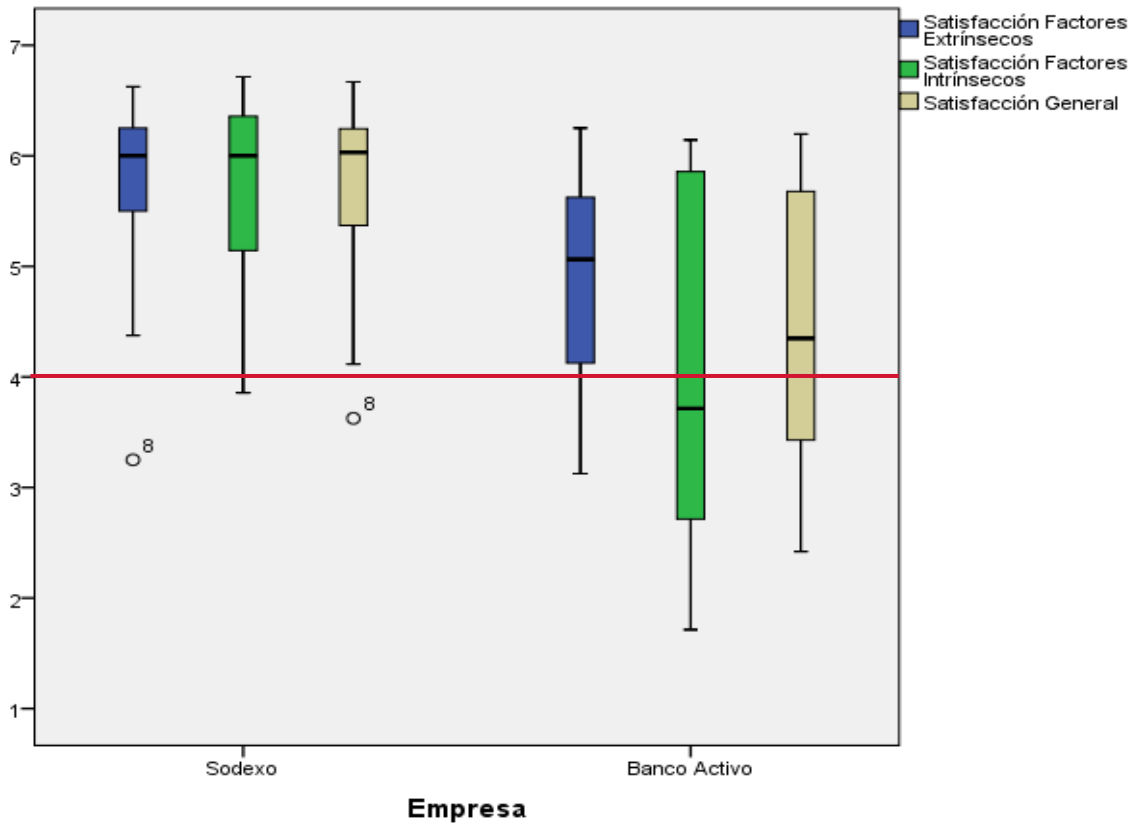
Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 10. Distribución de respuestas Dimensión de Agotamiento "Banco Activo"

En el gráfico 10 se puede apreciar que las peores puntuaciones se encuentran en los ítems A2, A3 y A4; ya que, son aquellos ítems que tienen el mayor número de respuestas en la opción “todos los días” (4, 4 y 3 operadores respectivamente); es decir, que se sienten cansados y consumidos al afrontar otro día de trabajo, y que trabajar todo el día atendiendo llamadas les genera un gran nivel de tensión (ver tabla 23 y anexo B). Adicionalmente los ítems A1, A2 y A3 presentan un gran número de operadores que respondieron en la opción “pocas veces por semana” (5, 4 y 4 operadores respectivamente), lo cual también representa un nivel de estrés y agotamiento alto en su trabajo. (ver tabla 23 y anexo B). Por tanto se podría decir que los ítems con mayor problema son A2 y A3; ya que, son los que tienen el mayor número de operadores respondiendo a las dos opciones mencionadas anteriormente (8 operadores en cada una representando un 44% de la muestra) (ver tabla 23).

6.4. Análisis Diagrama de Caja y Bigote

En un diagrama de Caja y Bigote se representan un conjunto de datos que nos permiten comparar a la vez, varios grupos sin perder información y así analizar a profundidad los resultados obtenidos en la muestra. Tal como mencionan Pérez y Satín (2007) el diagrama de Caja y Bigote “representa la distribución y la dispersión de una variable y muestra su mediana y sus cuartiles. La posición de los valores atípicos y de los valores extremos, si existen, aparecen identificados.” (p. 298); es decir representa un conjunto de datos que muestran el comportamiento de las variables permitiéndonos comparar a la vez varios grupos sin perder información, para de esta forma analizar en profundidad los resultados obtenidos.



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

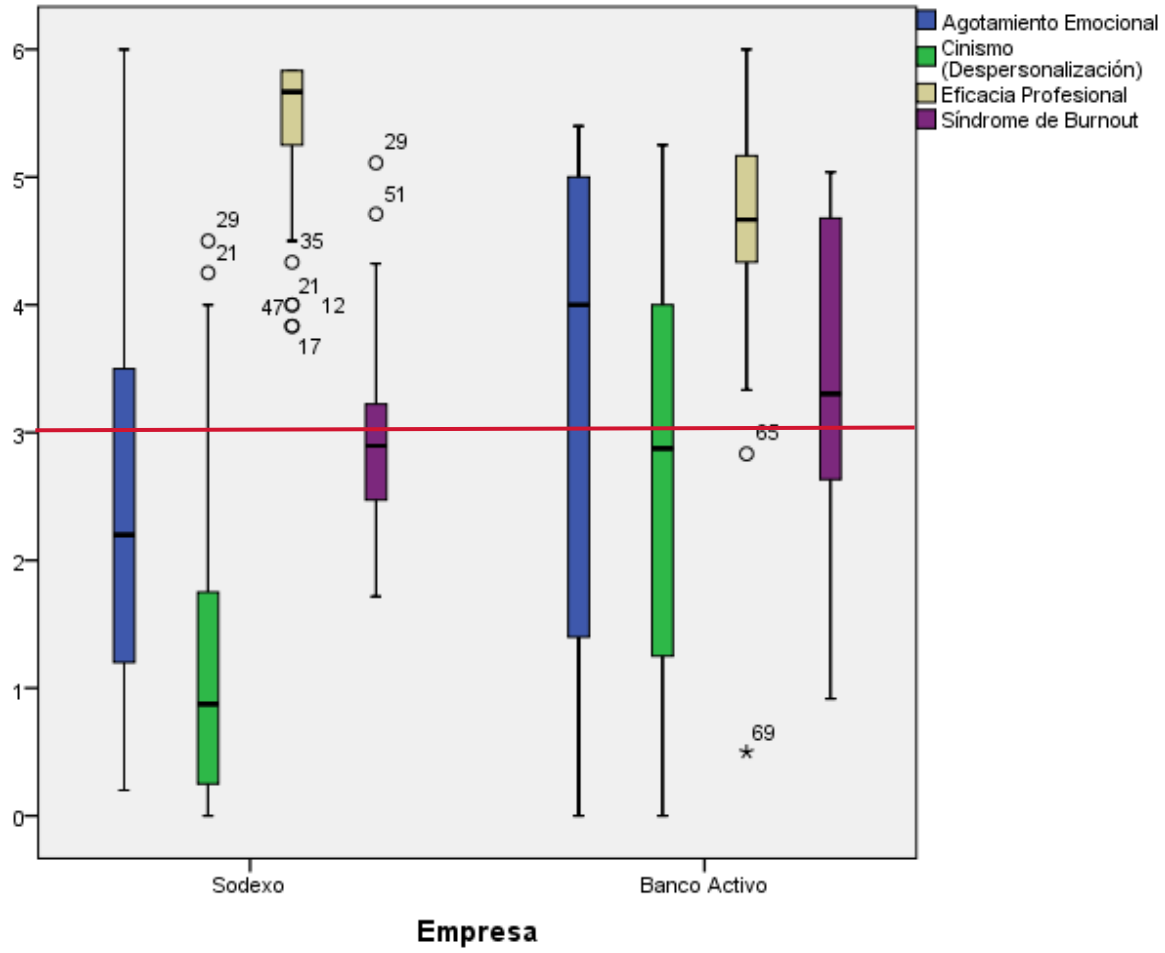
Gráfico 11. Distribución de los datos de la escala general de satisfacción

En cuanto a la dimensión Satisfacción de Factores Extrínsecos, se puede observar que para la empresa Sodexo el primer y segundo cuartil que conforman el 50% central de la muestra se encuentra entre los valores 5 y 7; es decir están satisfechos con los aspectos relacionados con su ambiente laboral sobre los cuales no tienen ningún tipo de control, como: políticas de la empresa, horario de trabajo, estabilidad laboral y condiciones físicas de trabajo; mientras que los operadores en Banco Activo se muestran moderadamente satisfechos con estos aspectos. Por otro lado se puede observar que la caja de satisfacción de factores intrínsecos para la empresa Sodexo es la más pequeña de todas, lo cual indica que esta es la que está percibida de forma más similar por el grupo; mientras que en Banco Activo las respuestas son compactas pero no en la misma proporción. Los bigotes para ambas cajas son similares, siendo los más largos los inferiores implicando que el 25% inferior de los datos se encuentran dispersos. Es importante acotar que alrededor del 20% de los operadores de Banco

activo se encuentran moderadamente insatisfechos con estos factores extrínsecos, ya que sus respuestas se encuentran alrededor de tres (3); adicionalmente ambas medianas están en un nivel medio – alto y solo se presentan un caso atípico en la satisfacción de estos factores presentando opiniones extremas en la empresa Sodexo. (Ver gráfico 11).

Por otra parte se puede observar que, la satisfacción de factores intrínsecos para la empresa Sodexo se encuentran bastante satisfechos con respecto a los aspectos inherentes al trabajo que realizan (responsabilidades, otorgamiento de promociones, tipo de trabajo, entre otros); ya que, alrededor del 95% de la muestra están un límite medio – alto; mientras que en Banco Activo no se encuentran "ni satisfechos ni insatisfechos" con estos factores. También se observa que la caja más grande del gráfico la tiene la satisfacción de estos factores en banco activo lo cual implica que en el tercer cuartil (que es el más largo, abarcando el 25% de la población) los datos se encuentran más dispersos y las respuestas varían entre 3,8 y 5,8; mientras que en el segundo cuartil lo hacen entre 2,5 y 3,8. Es importante destacar que alrededor del 55% de los operadores de Banco Activo se encuentran insatisfechos con los factores intrínsecos; ya que, la mediana se encuentra en el límite medio – bajo y el límite inferior de este se encuentra en 1,5. Los bigotes en las cajas de ambas empresas son similares y más largos en los cuartiles del 25% inferior revelando que en estos las respuestas coinciden menos. (Ver gráfico 11).

Por último, en cuanto a la escala global de Satisfacción para Sodexo se puede apreciar que, el 100% de la muestra se encuentra entre moderadamente satisfechos y satisfechos con todos los aspectos que engloban al trabajo; ya que, sus respuestas están comprendidas entre 4,2 y 6,7 y la mediana se encuentra en 6; la caja y los bigotes son relativamente compactos por lo que se refleja la similitud en las respuestas tal como lo muestra la desviación estándar que se presentó en la tabla 17. En esta escala global, Banco Activo se encuentra peor posicionado; ya que, alrededor del 40% de la muestra no se encuentra satisfechos con todo estos aspectos relacionados con el trabajo, por lo que se debe profundizar en el análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral para esta empresa y así determinar cuáles aspectos se encuentran menos satisfechos. (Ver gráfico 11).



Fuente: Fecorotti y Mendes, 2015.

Gráfico 12. Distribución de los datos del cuestionario del Síndrome de *Burnout*

En cuanto a la dimensión de Agotamiento Emocional, se puede observar que para la empresa Sodexo alrededor del 70% de la muestra se encuentran entre los valores 0,2 y 3; es decir pocas veces al realizar su trabajo se sienten agotados tanto física como mentalmente; mientras que alrededor del 60% de los operadores de Banco Activo se encuentran agotados aproximadamente varias veces por semana mostrándose más insensibles con los demás y más duros consigo mismo, ya que sus puntajes varían de 3 a 5,5%. Por otro lado se puede observar que la caja de agotamiento para la empresa Banco Activo es la más grande de todas (particularmente la del 2do cuartil) lo cual indica que esta es la dimensión en la cual varían más las respuestas entre la muestra; mientras que en Sodexo las respuestas son diferentes pero

no en la misma proporción. En el bigote superior de Sodexo también se puede apreciar que las respuestas varían ampliamente, ya que es el más grande; mientras que en el bigote inferior lo hacen en menor proporción. A diferencia de Sodexo, en Banco activo el bigote superior es muy pequeño confirmando la similitud en las opiniones de los operadores; mientras que en el 25% inferior varían un poco más. En cuanto a la mediana, se puede observar que, la de Sodexo está por debajo de la línea por lo que más del 50% se siente poco agotados, a diferencia de Banco activo que más del 50% se encuentran agotados al realizar su trabajo. (Ver gráfico 12).

En segundo lugar, la dimensión de Cinismo para Banco Activo muestra que el 75% de las respuestas se encuentran compactas entre los puntajes 0,2 y 1,8 aproximadamente, lo cual implica que estos sienten pocas veces al año actitudes negativas hacia su trabajo; a diferencia de Banco Activo que, casi el 50% presenta en mayor proporción sentimientos de desapego con su trabajo y sus funciones. Ambas bigotes superiores son largos lo cual explica la variabilidad de respuestas en ese cuartil. (Ver gráfico 12).

Con respecto a la tercera dimensión (eficacia profesional), se puede observar que para Sodexo las respuestas se encuentran acumuladas en los límites superiores (4,5 a 5,8 aproximadamente) de lo cual demuestra que los operadores se sienten productivos realizando su trabajo y que esta opinión es similar entre ellos; además que presentan la caja más pequeña lo que refuerza la idea de similitud entre las respuestas. Por su parte en Banco activo se observa que, las respuestas del 100% de la muestra están compactas entre los puntajes 3,2 y 6 aunque no en la misma proporción que Sodexo, revelando que estos evalúan su trabajo positivamente. Ambas medias se encuentran en los límites superiores. (Ver gráfico 12).

Por último la escala global del Síndrome de *Burnout* para Sodexo muestra que más del 50% de la muestra presentan pocas veces al año agotamiento y actitudes negativas frente a su trabajo, a diferencia de Banco Activo que más del 50% presenta síntomas de padecer en bajos niveles este síndrome, ya que sus opiniones se encuentran en puntajes entre 3, 2 y 5. (Ver gráfico 12).

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de esta investigación fue establecer cuál era la relación entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* en operadores de dos *Call Centers* del Área Metropolitana de Caracas (Sodexo y Banco Activo, Banco Universal, C.A.). En relación a este objetivo, se plantearon tres (3) objetivos específicos, los cuales fueron: determinar el grado de Satisfacción Laboral, identificar la presencia y niveles del Síndromde *Burnout*, y establecer la relación entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout*.

Con base a los resultados obtenidos en esta investigación se pudo concluir que, en cuanto a la Satisfacción General de los factores, la cual aborda tanto los aspectos intrínsecos como extrínsecos del trabajo (Pérez y Fidalgo, 1995); la empresa de Sodexo reporta altos niveles de satisfacción con una media de 5,74, es decir que estos podrían estar mostrando altos niveles de productividad y un mejor desempeño, siempre que la variables de contexto actúen como variables moderadoras actuando como un conjunto.

Esto confirma la teoría del equilibrio de Lawler expuesta por Chaing, Martín, Núñez (2010), los cuales mencionan que la satisfacción se presenta cuando hay relación entre las expectativas y las recompensas, “entendiendo por recompensas todos aquellos reconocimientos que puedan existir en un entorno laboral” (p. 181). Y con esto se aprecia la propia definición de satisfacción general, expuesta por los mismos autores, la cual nos dice que ésta “puede estar determinada por la combinación de todas las facetas de satisfacción sentidas por el individuo” (p. 163).

Atendiendo a la teoría antes expuesta se puede decir que si los operarios del Banco Activo perciben que no hay relación entre lo esperado y lo recibido, se presentará la insatisfacción (Chaing, Martín, Núñez, 2010). Y exactamente esto fue lo que le ocurrió en parte de los operarios; también se observó que parte de los operadores reportan niveles medio-

altos de satisfacción, por lo que podrían estar reportando bajos niveles de motivación para trabajar, es decir, disposiciones negativas de conducta frente al trabajo tal como lo indica en su investigación Caballero (2002).

Con base a lo que menciona Atalaya (1999) en su artículo sobre la satisfacción laboral y productividad, se podría decir que los operadores al sentirse satisfechos se sentirán motivados a buscar superarse en su propio trabajo y esta actitud es necesaria para lograr que el esfuerzo se considere verdaderamente productivo; ya que, se sabe que con constantes preocupaciones en el trabajo, malos tratos del jefe o la dirección de la organización, injusticias procedimentales y de distribución y la falta de reconocimiento, los trabajadores poco a poco perderán la motivación por su trabajo sintiéndose insatisfechos y repercutiendo en la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo y en la rentabilidad de la organización. Por tanto es sumamente importante que las organizaciones velen porque los factores que forman parte de la satisfacción general estén cubiertos para evitar problemas a futuro que pueda afectar la salud física y mental de los trabajadores.

Según la teoría de los factores de Herzberg (1959; c.p. Pérez y Fidalgo, 1995), la satisfacción laboral está determinada por dos factores: factores intrínsecos, que el autor denomina “factores motivadores” y factores extrínsecos, que el autor llama “factores higiénicos”.

En cuanto a las dimensiones de esta variable se observó que en Sodexo, la “Satisfacción de Factores Extrínsecos” (higiénicos) de los operarios del *Call Center* mostraron altos niveles de satisfacción. Lo cual quiere decir que, están satisfechos con los aspectos relacionados con su ambiente laboral sobre los cuales no tienen ningún tipo de control, como lo son: las políticas de la empresa, los horarios de trabajo, la estabilidad laboral y las condiciones físicas de trabajo.

Por su parte en el Banco Activo, los operarios se mostraron moderadamente satisfechos con los factores extrínsecos antes mencionados. Adicionalmente cabe destacar que una porción de los operarios de este *Call Center*, se encuentran moderadamente insatisfechos con dichos factores. Con respecto a esto Yukl (2008; c.p. Salessi, 2014) menciona que la satisfacción laboral se basa en gran medida en las características que presenten los puestos de

trabajo, el ámbito de la organización y que el empleado perciba compensaciones concordantes con sus expectativas y logros. Por tanto, podríamos decir que dichos operarios están desempeñando en su trabajo tareas que les resultan poco interesantes además que no perciben una compensación acorde con los objetivos que han logrado.

En relación a la dimensión de la "Satisfacción de Factores Intrínsecos", los operarios de Sodexo se encuentran bastante satisfechos con respecto a los aspectos inherentes al trabajo que realizan, que según Herzberg (1959; c.p. Pérez y Fidalgo, 1995) entre estos factores se encuentran: el logro de los objetivos, el reconocimiento por el éxito obtenido, el tipo de trabajo que se realice y las pocas responsabilidades que se les asignan. Por su parte, los operarios del Banco Activo en esta dimensión no se encuentran "ni satisfechos ni insatisfechos" con estos factores.

Según Atalaya (1999) es un hecho que los trabajadores que se sienten más satisfechos con su trabajo, ya sea porque se consideran bien pagados o bien tratados o porque ascienden o aprenden diariamente al desempeñar sus labores, son quienes producen y rinden más y viceversa con los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados y atascados en tareas monótonas, siendo estos los que rinden menos y los más improductivos.

Además es claro, que es sumamente beneficioso, agradable y estimulante trabajar con un grupo de personas que se lleven bien, se comprendan, se comuniquen, se respeten y trabajen en armonía y cooperación; ya que esto es indispensable para lograr un alto rendimiento individual y colectivo en un grupo de trabajo, es decir este es el oxígeno para el normal y buen funcionamiento de una organización y de sus trabajadores, por esto la importancia de lograr que estos aspectos estén satisfechos en su totalidad (Atalaya, 1999).

Estos resultados también se pueden explicar mediante la teoría de las expectativas de Vroom, la cual menciona que la satisfacción depende de las expectativas subjetivas de los individuos, por tanto, estos mostrarán un mayor esfuerzo si lo que desean lograr tiene valencia para ellos y además perciben que tienen la posibilidad de obtener un resultado que les sea favorable, es decir, que serán recompensados de forma apropiada. Por tanto, si no se sienten satisfechos con estos aspectos esto disminuirá su desempeño y por consiguiente el rendimiento de la organización.

En esta investigación también se estudió la presencia del Síndrome de *Burnout* en los operarios de los dos *Call Centers* y para ello se consideraron las dimensiones propuestas por Bresó et al. (2006) que son: Agotamiento Emocional, Cinismo y Eficacia Profesional.

En el caso de Sodexo, se pudo evidenciar que, en cuanto a la dimensión de Agotamiento Emocional, los operarios al realizar su trabajo, pocas veces se sienten agotados tanto física como mentalmente, lo cual se relaciona con lo que establece Cherniss (1982; c.p. Pérez, 2010) sobre esta dimensión, que se refiere a la evidencia ante la respuesta emocional inmediata del sujeto frente a los diversos sucesos laborales; a diferencia del Banco Activo que en esta dimensión, los operarios presentaron un alto nivel de agotamiento. Esto se debe a como plantea Martínez (2010) en su investigación, que los empleados se suelen sentirse fatigados por una alta demanda laboral o por la sensación de depresión.

En cuanto a la dimensión de Cinismo, se pudo apreciar que en Sodexo los operadores presentan un nivel medio-bajo en cuanto al desarrollo de actitudes negativas e insensibilidad hacia las personas o cliente, como lo indican Forbes (2011); Peréz (2010) y Quiceno y Vinaccia (2007). En cambio los operarios del Banco Activo, presentaron un alto nivel de Cinismo, lo que nos hace dilucidar, que en dicha entidad bancaria los empleados del *Call Center* han perdido la empatía hacia los clientes e inclusive hacia sus propios compañeros de trabajo (Forbes, 2011).

Con respecto a la dimensión de Eficacia Profesional, se logró evidenciar que en Sodexo los operarios presentan un nivel alto en dicha dimensión, lo que se traduce en bajos niveles de ausentismo, los hace más fuertes al enfrentar situaciones del trabajo que produzcan estrés y los hace desarrollar una alta autoestima, tal como lo indican Peréz (2010); Quiceno y Vinaccia (2007) y Tous (2007) en sus respectivas investigaciones.

A diferencia de la empresa anterior, en Banco Activo los operadores presentan un nivel medio-alto de Eficacia Profesional, lo cual nos hace pensar que si la empresa no toma acciones sobre este tema, sus empleados podrían ingresar en una fase de estancamiento, la cual se caracteriza por no se cumplir con las expectativas profesionales que se esperan de ellos en su trabajo (Fidalgo, 2005; Peréz, 2010).

Al correlacionar las tres dimensiones antes expuestas logramos una evaluación general del Síndrome de *Burnout* y se pudo determinar que los operarios de Sodexo no están expuestos a condiciones psicológicas nocivas en el trabajo y por ello, estos no están expuestos a desarrollar las fases del síndrome que expone Cherniss (1982; c.p. Pérez, 2010) en su investigación.

Por lo contrario, en Banco Activo si bien la mayoría de los operarios no padecen el síndrome, el estudio arrojo el 39% de los operadores (7) padecen el síndrome de *Burnout* y esto se debe a que, como lo plantean Edelwich y Brodsky (1980; c.p. Carlin y Garcés, 2010), estos operarios han perdido la motivación y energía hacia su trabajo, se perciben estancados y apáticos hacia el mismo, frustrados a raíz de su contexto laboral, además que se encuentran expuestos a condiciones estresantes y como no son dotados de las herramientas necesarias para confrontar el estrés de su trabajo, se desarrolló en ellos el síndrome (Quiceno y Vinaccia, 2007).

Este estudio adicionalmente evaluó si existe relación entre la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout*. Y efectivamente hay relación entre ambas variables, ya que a mayor satisfacción laboral se evidenció un menor nivel del síndrome. Esto lo sabemos por el coeficiente de Pearson, debido a que el mismo arrojo un nivel de 0,01, lo cual permite aceptar la idea de que las variables Satisfacción Laboral y Síndrome de *Burnout* son dependientes y se relacionan entre sí. Por otro lado, la correlación de Pearson para esta relación fue de -0,469 lo cual evidencia una relación moderada y negativa; es decir, a mayor Satisfacción Laboral por parte de los operadores, menor será la posibilidad de desarrollar el Síndrome de *Burnout* y viceversa (Hérnandez et al., 1997).

Finalmente se podría decir que en la empresa Sodexo se encontró que los operadores se desarrollan en un ambiente laboral estable y ameno, en el cual son capaces de explotar y demostrar sus capacidades, por lo cual se siente satisfechos con todos los aspectos que engloban su trabajo; esto se ve reflejado en el promedio de llamadas recibidas diariamente que son 63 con un máximo de 100 llamadas (que es una menor proporción a la que presentan los operadores de Banco Activo), esta es una de las razones de porque estos padecen el síndrome en menor medida que en los operadores de Banco Activo. En consecuencia, estos presentan

bajos niveles de estrés laboral y de agotamiento físico y mental, y por ende solo el 10% de la muestra (5 operadores) desarrollaron el síndrome de *Burnout*.

A diferencia de Sodexo en Banco Activo los operadores se desenvuelven en ambiente laboral más estresantes; ya que, como se observa en la tabla de frecuencias, el promedio de llamadas recibidas diariamente es de 94 y el máximo es de 250, esto implica que trabajan de forma más intensa y constante; por tanto es más probable que desarrollen el síndrome (como lo menciona Comín et al., 2003) y esto fue lo que efectivamente sucedió; ya que, el 39% la muestra padecen el síndrome de *Burnout*.

A esto se le suma que estos se sienten insatisfechos con aspectos relacionados con su ambiente laboral y su trabajo propio lo cual es una razón más para desarrollar este síndrome, como lo explica Gonzáles (2006) en su trabajo, mencionando que es especialmente relevante considerar este trastorno dentro de las organizaciones; ya que, se convierte en una variable explicativa central a la hora de entender ciertos fenómenos como la insatisfacción laboral, los altos niveles de absentismo laboral y la propensión al abandono del trabajo. Además el coeficiente de correlación de Pearson determinó que mientras menor sea el grado de satisfacción mayor será la probabilidad de desarrollar el síndrome de *Burnout*, tal cual como se evidenció en ambas empresas.

Es importante que ambas organizaciones tomen medidas para reducir los niveles de estrés laboral (en especial Banco Activo); ya que, como menciona Comín et al. (2003) este trastorno (el síndrome de *Burnout*) trae consigo múltiples efectos a los trabajadores y a la organización; ya que, le resta productividad y eficacia a la persona lo cual termina impactando directamente en el rendimiento organizacional y de esta forma evitar consecuencias graves que afecten el desempeño del trabajador y eviten que éstos cumplan a cabalidad las metas organizacionales.

Además según el Modelo Financiero de Recursos Humanos planteado por Aranguren (2006) tener trabajadores que padezcan el síndrome aumenta el nivel de gatos en la organización; ya que, esto representa, en primer lugar, que la empresa deba asumir doblemente el pago de sueldos y salarios al tener que reemplazar el puesto de la persona afectada, asimismo estos brindarán una mala atención al usuario y generan retrasos en la atención o

pérdidas de tiempo, lo cual a fin de cuentas producirá una pérdida de recursos materiales y financieros para la organización.

Este trabajo realiza un aporte importante a la literatura venezolana y latinoamericana en temas relacionados con la calidad de vida de los empleados y su salud mental y física; ya que a pesar de que no es posible generalizar por realizarse en un área de servicio específica, este estudio sirve de base para futuras investigaciones que trabajen con estas variables. Además la población investigada en este estudio ha sido poco estudiada abordando estas dos variables.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La presente investigación demuestra la importancia que tiene que las organizaciones logren que sus trabajadores se sientan satisfechos tanto con los factores intrínsecos del trabajo como con los extrínsecos, dado que altos niveles de insatisfacción influirán en la aparición de altos niveles de estrés laboral en los trabajadores generando en el largo plazo que estos desarrollen el Síndrome de *Burnout*, el cual acarreará consecuencias negativas tanto para la organización como para el individuo.

En cuanto a la empresa Sodexo, se concluyó que, en términos generales esta presenta altos niveles de satisfacción; caracterizado por un nivel de satisfacción más alto en la dimensión de factores extrínsecos, contemplados en esta aspectos como las condiciones físicas de trabajo, las relaciones con compañeros, líderes y dirección, el salario recibido, el horario de trabajo y el modo en que la empresa está gestionada (políticas organizacionales) y una satisfacción moderada en la dimensión de factores intrínsecos, contemplados en estos aspectos como: la variedad de tareas que se realizan, la posibilidad de utilizar sus capacidades y elegir su propio método de trabajo, el reconocimiento y responsabilidad que se les ha asignado y la posibilidad de obtener promociones.

Por otra parte en el Banco Activo se pudo observar que, en términos generales esta organización presenta niveles medianamente altos de satisfacción general; presentando al igual que la empresa anterior un nivel de satisfacción más alto en la dimensión de factores extrínsecos o higiénicos y un nivel de satisfacción menor en la satisfacción de factores intrínsecos relacionados con el trabajo per sé del individuo.

Por tanto es importante que estas empresas mejoren aquellos aspectos en los cuales obtuvieron puntajes más bajos; ya que, el sentimiento de satisfacción, no sólo son factores que aseguran un mayor esfuerzo y un mejor rendimiento sino que también aseguran la sensación del éxito individual el cual contribuye a dar solidez a la personalidad y a tener mayor entusiasmo al realizar el trabajo diario, lo cual evitará sentimientos de odio al mérito ajeno y de envidias entre los trabajadores. Es decir, que lo primero para lograr la satisfacción y éxito en un grupo de trabajo, es entender que se está trabajando con personas que tienen necesidades y que necesitan que se les valore y se les trate como tal, para que de esta forma se sientan eficientes y productivos en su trabajo y así se logren los objetivos organizacionales (Atalaya, 1999).

En cuanto al Síndrome de *Burnout*, para la empresa Sodexo se obtuvo que casi la totalidad de la muestra no presentó el síndrome; ya que, sus puntajes en las dimensiones de agotamiento y cinismo fueron bajas; mientras que, los puntajes en la dimensión de eficacia profesional fueron altos. Esto quiere decir que los operadores no se sienten emocionalmente agotados por su trabajo, logrando así que estos traten a los usuarios de la forma más adecuada, resolviendo sus problemas con efectividad y sintiéndose productivos con su trabajo.

En el caso de Banco Activo, se presentaron mayores casos de operadores que presentan altos niveles de estrés laboral por períodos de tiempo prolongados, generando así que estos desarrollen el Síndrome de *Burnout* o síndrome de estar quemados por el trabajo; ya que presentan altos puntajes en las dimensiones de agotamiento y cinismo y bajas puntuaciones en la dimensión de eficacia profesional.

Esto podría generar consecuencias físicas y psicológicas para el trabajador, como: trastornos gastrointestinales, trastornos cardiovasculares, preocupación excesiva, trastornos del sueño, entre otros y consecuencias para la empresa, como: aumentos en el absentismo, rotación elevada de los puestos de trabajo, dificultades de relación, mediocre calidad de productos y servicios, entre otros; aquí se refleja la importancia de que las organizaciones mantengan ambientes de trabajo óptimos para sus empleados para de esta forma evitar la aparición de formas graves de estrés como lo es el Síndrome de *Burnout*.

En la correlación que se obtuvo al analizar las dos variables que formaron parte del estudio, se obtuvo que la Satisfacción Laboral y el Síndrome de *Burnout* presentan una correlación moderada y negativa; es decir que a mayor Satisfacción Laboral menor será la probabilidad de que el trabajador desarrolle este síndrome y viceversa. Esta relación se comprobó al analizar los resultados obtenidos en cada una de las variables y sus dimensiones; ya que, en la empresa Sodexo los niveles de satisfacción fueron altos por lo que muy pocos operadores presentaron el síndrome; mientras que, en Banco Activo los niveles de Satisfacción fueron más bajos generando así que una mayor parte de sus operadores presentaran síntomas elevados de estrés laboral lo cual termina significando que estos desarrollaron el Síndrome de *Burnout* o de estar quemados por el trabajo.

Los resultados obtenidos en el marco de esta investigación tienen implicaciones para las organizaciones especialmente en el departamento o área de aquellos que trabajan directamente con la atención a los usuarios, como es el caso de los *Call Centers*, debido a que estos son la voz de la organización frente a los clientes y por tanto tienen un papel importante a la hora de lograr que los usuarios se sientan satisfechos con los servicios brindados por la empresa.

Aunque es sabido que no se deben generalizar los resultados obtenidos en esta investigación, es evidente que aquellas organizaciones que logran un ambiente idóneo de trabajo y que le permitan a sus trabajadores sentirse productivos e identificados con las tareas que realizan, lograrán obtener mejores resultados y una mayor eficiencia organizacional reduciendo los niveles de estrés, absentismos y rotación de los operadores; es decir, reduciría la posibilidad de que estos desarrollen el síndrome de *Burnout*, el cual como se mencionó anteriormente produciría graves consecuencias negativas tanto para el trabajador como para la organización.

Por tanto es importante que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo y su ambiente laboral para lograr prevenir o amortiguar los efectos negativos de este síndrome; y esto sólo se logra con planes de acción efectivos desde la gerencia y el departamento de recursos humanos para lograr incentivar conductas positivas y corregir aquellos aspectos que estén generando insatisfacción en los trabajadores, específicamente en los operadores de los *Call Centers*.

RECOMENDACIONES

Con el presente trabajo de investigación, sobre la relación entre la Satisfacción laboral y el Síndrome de *Burnout* se abre el paso a más estudios que estén relacionados con empresas del área de los *Call Center*, por lo que a continuación se plantean una serie de recomendaciones para futuras investigaciones:

- Se sugiere realizar un estudio similar al presente pero con una mayor variedad de organizaciones y un mayor número de operarios, de manera tal que se pueda apreciar mejor la intensidad de la relación entre las variables.
- Se sugiere aplicar este estudio comparativo en otro tipo de empresa y con otro tipo de trabajadores (por ejemplo trabajadores con grandes índices de rotación en sus puestos), donde se mida igualmente el nivel de Síndrome de *Burnout* y el grado de satisfacción laboral.
- Se sugiere relacionar el Síndrome de *Burnout* con otras variables que lo pudieran estar afectando como el clima organizacional, contrato psicológico, justicia organizacional, entre otros para corroborar sus efectos.
- Se propone para tener una investigación más profunda y completa, que se realice un estudio comparativo entre los operadores de *Call Center* y los trabajadores de los otros departamentos dentro de la empresa para corroborar si efectivamente estos son los más susceptibles a padecer el Síndrome de *Burnout*.
- Se recomienda a las organizaciones partícipes en la investigación, que empleen la información, tanto teórica como de resultados, aquí expuesta como información relevante para su conocimiento y mejor toma de decisiones, sirviendo como una herramienta para mejorar el rendimiento y las prácticas dentro de la organización y aumentar el bienestar de sus trabajadores y sus condiciones laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguiño, M. (2010). *Prevalencia de Burnout en operadores de call centers*. Tesis de grado en Psicología, Universidad Abierta Interamericana de Santa Fe, Argentina.

Alvaréz, J. (2007). *Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación*. España: Ideas propias.

Ancajima, A., Chiri, C., Galindo J., Guido, C., Mejía, E. y Morris, E. (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Perú: Esan.

Aranguren, H. (2006). *Incidencia del Síndrome de Burnout como variable que afecta a la productividad del personal del Banco MERCANTIL*, C.A. (Puerto Ordaz, Caso Guayana). Tesis de Maestría en Gerencia, Universidad Experimental de Guayana, Venezuela.

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, *3*(5), 46-76.

Behar R., D. S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Shalom.

Baron, R. A. & Byrne, D. (2005). Psicologia social (10ma. Ed., pp. 608). Madrid: Pearson Educación.

Bernal T, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2da. Ed., pp. 304). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Bonillo M., D. y Nieto G., F. J. (2002). La Satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista andaluza de relaciones laborales*, (11), 189-200.

Borra M., C. y Gómez G., F. (2012). Satisfacción Laboral y Salario: ¿Compensa la Renta Laboral las Condiciones No Monetarias?. *Revista de Economía Aplicada*, 20 (60), 25-51.

Burgos F., B. & López M., K. (2010). La situación del mercado laboral de profesionistas. *Revista de la Educación Superior*, *39* (156), 19-33.

Caballero K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesor*, *6* (1-2), 1-10.

Cano V., A. (2010). Atrapados por el estrés: Ansiedad, estrés, emociones negativas y salud. *Crítica,* (968), 0-112.

Carlin, M. y Garcés F. R., E. (2010). El síndrome de *Burnout*: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de Psicología, 26*(1), 169-180.

Carrillo E., R., Gómez H., K. y Espinoza M. E., I. (2012). Síndrome de Burnout en la práctica médica. *Medicina Interna de México, 28*(6), 579- 584.

Chiang V., M., Martín R., M. J. y Núñez P., A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: Universidad Pontifica Comillas.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ta. Ed., pp. 699). Caracas: Mc. *Graw Hill*.

Dávila, J. E. y Romero M., P. C. (2010). *Relación entre el Síndrome del Burnout y la percepción sobre el clima organizacional en médicos de área de emergencias.* Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2008). Experiencia Laborales Juveniles Los Agentes telefónicos de Call Centers offshore en Argentina. *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, 10* (9), 1-21.

Ferrell O. C., Hirt, G. A. y Ferrell, L. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (4ta. Ed., pp. 540). México City: McGraw-Hill.

Forbes, R. (2011), El síndrome de Burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *Éxito Empresarial,* (160), 1-4.

Guevara D., W. (2010). *Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) trabajadores (as) de una empresa petrolera en Maturín, Monagas Junio/Noviembre 2008.* Tesis de grado en Salud Ocupacional, Universidad Experimental de Guayana, Puerto Ordaz.

Gutiérrez, A. Ma. T. & Martínez, A. S. (2006) *Burnout* en enfermeras oncológicas mexicanas. Salud de los Trabajadores. *Salud de los Trabajadores, 14* (1), 19-30.

Gutiérrez, G., Celis, M., Moreno, S., Farias, F. & Suárez, J. (2006). Síndrome de Burnout. *Archivo de Neurociencia, 11* (4), 305-309.

Gónzales M., M. G. (2006). *Estrés Laboral, Afrontamiento y sus consecuencias: el papel del género.* Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (1997), *Metodología de la investigación.* Naucalpan de Juárez- México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2003), *Metodología de la investigación* (3era. Ed., pp. 705). Naucalpan de Juárez- México: Mc Graw Hill.

Martínez, A. (2007), *Síndrome de Burnout como factor que influye en el desempeño laboral de auxiliares en enfermería policlínico El Alto caja nacional de salud regional La Paz 2006.* Tesis para optar el título de Magister Scientarium en Salud Pública, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.

Micheli T., J. (2006). El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercadeo. *Estudios Sociológicos*. *24* (70), 197-220.

Micheli T., J. (2012). El sector de Call Centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte, 24* (47), 145-169.

Melgosa, J. (1994). *¡Sin estrés!*. Madrid, España: Editorial Safeliz.

Montoya, P. y Moreno, S. (enero-abril, 2012). Relación entre Síndrome de Burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe, 29* (1), 205-227.

Naranjo P., M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación, 33 (2),* 153-170.

Olmedo, M. (2010). Atrapados por el estrés: Estrés laboral. *Crítica*, (968), 0-112.

Oviedo, H. y Campos, A. (2005). Metodología de Investigación y Lectura Crítica de Estudios: Aproximación al Uso del Coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 34* (4), 572-580.

Palomo V., M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo, 29* (1), 68-82.

Pérez L., C. y Satín G., D. (2007). *Minería de Datos.* Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Regueiro, R. y León, O. G. (2003). Estrés en decisiones cotidianas. *Psicothema*, 15 (4), 533-538.

Reyes P., A. (1976). Administración de personal. México: Limusa.

Rodríguez G., G., Gil F., J. y García J., E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa.* Málaga. España: Aljibe.

Rodríguez, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6* (1-2), 1-10.

Salessi, S. (2014). Satisfacción Laboral: Acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología, 10* (19), 67-83.

Urquijo, J. (2010). *Teoría de las Relaciones Industriales. De cara al siglo XXI.* Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). La Remuneración del trabajo. *Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios.* Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Consulta de textos electrónicos

Bagnaran, S. (2000). *CALL CENTERS Tendencias y problemas* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado el día 5 de junio de 2014 de http://www.ccoo-servicios.es/archivos/bagnara1-esp.pdf

Banco Activo, C.A. Banco Universal. (s.f.). *Nosotros* [Online]. Recuperado el día 15 de agosto de http://www.bancoactivo.com/nosotros/

Bresó E., E., Salanova, M., Schaufeli, W., Equipo de Investigación WONT Prevención Psicosocial & Nogareda, C. (2006). *Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición* [Online]. Nota Técnica de Prevención (732). Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado el día 10 de diciembre de 2014 de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_732.pdf

Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez, A. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1* [Online]. Theoria, *16* (2). Recuperado el día 26 de junio de 2015 de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206

Comín, E.,de la Fuente, I. y Gracía, A. (2012). *El Estrés y El Riesgo para la Salud* [Páginadeinicio]. MAZ, 10. Recuperado el día 29 de Julio de 2015 de http://www.maz.es/Paginas/inicio.aspx

Fidalgo V., M. (2005). *Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación* [Online]. Nota Técnica de Prevención (704). Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado el día 14 de enero de 2015 de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf

Gonzales, R., Doval, Y., & Pérez, O. (2002). *Estrés Laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento* [Online]. Revista Internacional de Psicología, *3* (1). Recuperado el día 16 de mayo de http://revistapsicologia.org/index.php/revista/article/view/13/11

Hoyo, M. A. (1997). Estrés Laboral [Online]. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado el día 3 de agosto de 2015 de http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=a7f6d91cca4a6110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&vgnextchannel=1d19bf04b6a03110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD

Lisdero, P. (2012). La guerra silenciosa en el mundo de los Call Centers [Online]. *Papeles del CEIC*. (1). Recuperado el día 8 de diciembre de 2014 de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76524618005

Martínez P., A, (2010). *El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión* [Online]. Vivat Academia. (112). Recuperado el día 16 de diciembre de 2014 de http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/DATOSS.htm

Micheli T., J. (2007). *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI* [Online]. CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política, *3*(5). Recuperado el día 13 de agosto de 2014 de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63300505

Melo, R. (2011). *Call center versus Contact center* [Online]. GestioPolis. Recuperado el día 29 de octubre de 2014 de http://www.gestiopolis.com/marketing-2/call-center-versus-contact-center.htm

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Trabajo* [Online]. Recuperado el día 5 de diciembre de 2013 de https://www.un.org/es/globalissues/work/

Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Tendencias Mundiales del Empleo 2012*, [Online]. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Recuperado el día 26 de octubre de 2012 de http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2012/lang--es/index.htm

Peiró S., J. M. (2001). El *estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva* [Online]. Prevención, trabajo y salud: Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (88). Recuperado el día 9 de junio de 2014 de http://www.researchgate.net/publication/39174637_El_estrs_laboral_una_perspectiva_individual_y_colectiva

Pérez B., J. y Fidalgo V., M. (1995). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción [Online]. Nota Técnica de Prevención (394). Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado el día 10 de diciembre de 2014 de

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Pérez, A. M. (2010). El síndrome de Burnout: Evolución conceptual y estado actual de la cuestión [Online]. *Vivat Academia*. (112). Recuperado el día 17 de noviembre de 2013 de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3307970

Quiceno, J. M. & Vinaccia Alpi, S. (2007). Burnout: "síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)" [Online]. *Acta Colombiana de Psicología, 10*(2). Recuperado el día 21 de octubre de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79810212

Roth, E. y Pinto B. (2010). *Síndrome de Burnout, Personalidad y Satisfacción Laboral en Enfermeras de la Ciudad de La Paz* [Online]. *8* (2). Recuperado el día 8 de diciembre de http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v8n2/v8n2a4.pdf

Sodexo. (s.f.). *Empresas* [Online]. Recuperado el día 15 de agosto de 2015 de http://ve.beneficios-incentivos.sodexo.com/empresas

Sodexo. (s.f.). *Fundamentals* [Online]. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015. Recuperado el día 15 de agosto de 2015 de http://www.sodexo.com/en/group/fundamentals/mission.aspx

Tous, P. J. (2007). *Quemarse en el Trabajo: El Síndrome de "Burnout"* [Online]. Respyn, *2* (8). Recuperado el día 22 de enero de 2015 de http://www.medigraphic.com/pdfs/revsalpubnut/spn-2007/spn072b.pdf

ANEXOS

Anexo A

“*Escala general de satisfacción*”, presentada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, de la mano con los autores Bilbao y Fidalgo (1995).

Instrucciones: El presente cuestionario forma parte una investigación que adelanta un grupo de estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB; la información que se recoja será manejada únicamente por los estudiantes, se utilizará sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (de Muy Insatisfecho a Muy Satisfecho) entre las que usted se posicionará, **marcando con una (X)** aquella casilla que mejor represente su parecer. No se contemplan respuestas correctas o incorrectas. Le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera que usted pueda; **basándose únicamente en su percepción verdadera** y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente o elegante contestar. Por favor responda a **todas** las afirmaciones.

Antes de comenzar a llenar el cuestionario, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información, la cual será usada para analizar con más detalle los resultados del estudio. Marque con una X la casilla que corresponda, escriba el número de años en las columnas tituladas “Edad” y “Antigüedad en la empresa” y finalmente coloque la “Estimación del número de llamadas diarias que atiende”.

Sexo: M____ F____	**Edad:**	**Antigüedad en la Org.:**
Estimación del número de llamadas diarias que atiende:		

	Muy Insatisfecho	**Insatisfecho**	**Moderadamente Insatisfecho**	**Ni Satisfecho Ni Insatisfecho**	**Moderadamente Satisfecho**	**Satisfecho**	**Muy Satisfecho**
1. Condiciones Físicas de Trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3. Tus compañeros de Trabajo.							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5. Tu superior inmediato.							
6. Responsabilidad que se te ha asignado.							
7. Tu salario.							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9. Relaciones entre la dirección y los trabajadores en tu empresa.							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada.							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13. Tu horario de Trabajo.							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15. Tu estabilidad en el empleo.							

Anexo B

Cuestionario versión española del *MBI Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS), recuperado del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, publicado por Salanova, Schaufeli, Llorens, Pei y Grau en el año 2000, en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (Bresó, Salanova, Schaufeli, Equipo de Investigación WoNT Prevención Psicosocial y Nogareda, 2006).

Las siguientes afirmaciones se refieren a como se ha sentido en el último año en su trabajo. Por favor indique la frecuencia con la que siente cada una de las siguientes afirmaciones, dada sus experiencias en su trabajo actual. Para responder, lea atentamente cada declaración y **marque con una (X)** la opción que mejor represente su opinión individual. Por favor responda a **todas** las afirmaciones.

	Ninguna vez	**Nunca/ año**	**Pocas veces al**	**Casi nunca/ o menos**	**Algunas veces/ Una vez al mes**	**Regularmente/ Pocas veces al mes**	**Una vez por semana**	**Veces/ Bastantes**	**Pocas veces por semana**	**Casi Siempre/**	**Todos los días**	**Siempre/**
1.- Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo												
2.- Estoy “consumido” al final de un día de trabajo												
3.- Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo												
4.- Trabajar todo el día es una tensión para mí												
5.- Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo												
6.- Estoy “quemado” por el trabajo												
7.- Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización												
8.- He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto												
9.- He perdido entusiasmo por mi trabajo												
10.- En mi opinión soy bueno en mi puesto												
11.- Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo												
12.- He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto												
13.- Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo												
14.- Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo												
15.- En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas												

Muchas gracias por participar en este estudio