



Artículo

Antecedentes y efectos del *burnout-engagement* del vendedor

Natalia Vila López*, Inés Küster Boluda y Elena Pardo Sanden

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, IDOCAL (Instituto de Investigación), Universidad de Valencia, Edif. Departamental Facultad de Economía (1.º piso), Avda. Tarongers s/n, 46022 Valencia, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 27 de diciembre de 2010

Aceptado el 3 de febrero de 2012

On-line el 10 de abril de 2012

Códigos JEL:

M-31

Palabras clave:

Burnout

Compromiso

Ventas

Conciliación

Partial Least Squares (PLS)

RESUMEN

El *burnout* o «síndrome del trabajador quemado» ha demostrado tener una gran importancia en el campo de las ventas. Sin embargo, no se han encontrado estudios que analicen en profundidad su opuesto, el *engagement*. El presente trabajo trata de profundizar en los antecedentes y efectos de un concepto integrador de ambos opuestos denominado *burnout-engagement*. Para ello, se realiza un estudio sobre 107 vendedores de distintos sectores. Los datos obtenidos, dado el tamaño de la muestra, son analizados mediante el sistema PLS. En lo relativo a antecedentes, los resultados demuestran una relación significativa entre el conflicto de rol y el *burnout-engagement*, la ambigüedad de rol y el *burnout-engagement*. En cuanto los efectos, se advierten relaciones significativas para el *burnout-engagement* y la satisfacción y el *burnout-engagement* y el compromiso. El conflicto trabajo-familia y familia-trabajo no han mostrado una relación significativa con el *burnout-engagement*, al igual que el desempeño. Finalmente, no se ha podido demostrar la capacidad moderadora de la aplicación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar.

© 2012 ACEDE. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Background and effects of burnout-engagement of the sales representative

ABSTRACT

Worker burnout and burnout syndrome have shown great importance in the field of sales. However, another stream of literature has focused on its opposite concept: worker engagement. The present paper deals with the antecedents and effects of an integrative concept of both opposites, named burnout-engagement. To do this, a study of 107 retailers from different sectors was developed. Given the size of the sample, the data was analyzed using the PLS system. Regarding burnout-engagement antecedents, our results show significant values for role conflict and role ambiguity. Regarding burnout-engagement effects, significant values were obtained for satisfaction and commitment. The work-family conflict and family-work conflict have not shown significant relationships with our core concept (burnout-engagement), neither performance. Finally, our model failed to demonstrate the moderating role of conciliating policies.

© 2012 ACEDE. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

M-31

Keywords:

Burnout

Engagement

Sales

Conciliation

Partial least squares (PLS)

1. Introducción

En una época en que la función de ventas de las empresas se ha convertido en una cuestión fundamental para su supervivencia, renace la pregunta de cómo lograr vendedores motivados e implicados que alcancen el mejor desempeño posible. Está claramente demostrado que ese desempeño está influido por aspectos emocionales (Brown et al., 1997; Churchill et al., 1985). Así, por ejemplo, los vendedores altamente motivados por su trabajo consiguen un

desempeño superior (Anderson y Oliver, 1987; Chowdhury, 1993; Dubinsky et al., 1994; Walker et al., 1977). En esta línea, el presente trabajo se centra en un aspecto del estado emocional del vendedor: el *burnout-engagement*. Este concepto es definido por González-Romá et al. (2006) como un continuo que bascula entre dos polos opuestos: el *burnout* y el *engagement*, ambos con capacidad de actuar como antecedentes del desempeño de los vendedores.

Este trabajo añade valor a la literatura existente en tres direcciones. En primer lugar, al abordar los antecedentes y efectos de este concepto híbrido del *burnout-engagement*. Así, aunque son ya numerosos los estudios interesados por estudiar el *burnout* en los vendedores de la empresa (Babakus et al., 1999; Boles et al., 1997; Fan y Cheng, 2007; Low et al., 2001; Piercy et al., 2001; Sand y Miyazaki, 2000; Singh et al., 1994; Verbeke, 1997), no se han

* Autor para correspondencia.

Correos electrónicos: Natalia.Vila@uv.es (N. Vila López), Ines.Kuster@uv.es (I. Küster Boluda), Elenapardosanden@hotmail.com (E. Pardo Sanden).

encontrado estudios preocupados por abordar su grado de *engagement*, contemplando simultáneamente los efectos de las emociones negativas (vendedor quemado con la empresa: *burnout*) y de las emociones positivas (vendedor enganchando a la empresa: *engagement*). El interés de considerar este enfoque mixto está en línea con las investigaciones realizadas en el campo de la psicología (González-Romá et al., 2006), quienes demuestran que los ítems que miden las dos dimensiones centrales del *burnout* (cinismo y agotamiento) y las dos dimensiones centrales del *engagement* (dedicación y vigor) son escalables en dos dimensiones bipolares, denominadas *energía* e *identificación*. Así, la medición del constructo híbrido de *burnout-engagement*, aún no investigado en el caso de los vendedores, tiene la ventaja de permitir la consideración simultánea del aspecto positivo del *engagement* y del aspecto negativo del *burnout*, reflejándose el nivel de bienestar del vendedor de forma más completa que cada uno de ellos por separado.

En segundo lugar, el estudio incorpora como novedad el papel moderador que es capaz de ejercer el hecho de que la empresa apueste o no por la conciliación laboral-familiar. Es decir, hasta qué punto los efectos del *engagement-burnout* sobre el vendedor se ven atenuados en empresas cuya cultura organizativa apuesta por la integración de la vida familiar en la empresa. Este aspecto ha cobrado especial interés en los últimos años, con la aparición de nuevos modelos familiares y un ámbito profesional donde el puesto de trabajo implica alguna forma de actividad fronteriza (empresarial), como es el caso de los vendedores (Boles et al., 1997, 2003).

Por último, una tercera dimensión de gran valor es la relativa al estudio de una figura concreta de la empresa: los vendedores. En efecto, son abundantes los estudios que han abordado el *burnout* en la figura del trabajador en general (Cordes y Dougherty, 1993; Schaufeli y Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2008; Schaufeli y Salanova, 2007; Schaufeli et al., 2002a, 2002b; Willcock et al., 2004), pero relativamente escasos los trabajos interesados en la figura del vendedor. Precisamente, en el trabajo de vendedor existe un componente interpersonal fuerte y un nivel de estrés elevado por la presión de conseguir objetivos, tratándose de un puesto fronterizo en las organizaciones (el vendedor está en estrecha relación con su empresa, los clientes y la competencia), lo que justifica la relevancia de abordar el estudio de los factores que desencadenan situaciones emocionales no deseadas en términos de *burnout-engagement*, así como las repercusiones que todo ello termina provocando sobre los sentimientos y las acciones de los vendedores (Low et al., 2001).

Bajo estas premisas, el presente estudio se ha desarrollado con el objetivo genérico de conocer los antecedentes y los efectos de un concepto híbrido, el *burnout-engagement*, así como el papel moderador que es capaz de ejercer la empresa que apueste por políticas de conciliación familiar.

2. Revisión de la literatura

2.1. El concepto burnout-engagement

2.1.1. Burnout

«Estar quemado» es una metáfora que hace referencia a un estado anímico de agotamiento, similar al de un fuego que se extingue o una batería que se agota (Salanova y Llorens, 2008). El constructo comienza a desarrollarse en los años setenta, a partir de los escritos de Freudenberger (1974), quien describe el síndrome como «el agotamiento de energía experimentado por los trabajadores cuando se sienten sobrepasados por los problemas de los demás». Aunque originalmente se consideró que el *burnout* era un síndrome propio de profesiones de servicio a las personas (Freudenberger, 1974; Maslach, 1976), en la actualidad se ha ampliado el estudio del concepto a otros grupos ocupacionales: teleoperadores, operarios de fábrica, estudiantes universitarios y,

por supuesto, vendedores (Salanova et al., 2000). De acuerdo con su concepción clásica, el síndrome del trabajador quemado incluye tres componentes que conforman este constructo: agotamiento emocional, cinismo y reducida realización personal (Maslach, 1982; Maslach y Jackson, 1981; Pines y Maslach, 1980).

El *agotamiento emocional* se refiere a la percepción por parte del individuo de que le falta energía y sus recursos emocionales están desgastados. Este hecho le impide mantener el nivel previo de desempeño, lo que genera sentimientos de frustración y tristeza. La *deshumanización* o *cinismo* consiste en la percepción de los clientes como objetos, de modo que sus problemas o necesidades se resuelven de forma automática y despersonalizada. Finalmente, la *reducida realización personal* se caracteriza por la tendencia del empleado a autoevaluarse negativamente.

Algunos autores han considerado que la realización personal reducida es una dimensión más cercana a una variable de personalidad, a una forma de afrontamiento o a un antecedente del *burnout*, por lo que quedaría fuera del constructo (Cordes y Dougherty, 1993; Salanova y Llorens, 2008; Shirom, 2003). De acuerdo con estas aproximaciones, las dos dimensiones clave del *burnout* aplicado a todo tipo de trabajadores serían el agotamiento emocional y el cinismo, considerado este último como indiferencia y actitudes distantes hacia los objetivos del trabajo o su utilidad. Esta idea se apoya: a) en la baja correlación existente entre la realización reducida y los otros dos constructos (Lee y Ashforth, 1993a, 1993b), y b) en el hecho de que, mientras el cinismo se desarrolla en respuesta al agotamiento, la realización reducida parece desarrollarse de forma paralela (Leiter, 1993). De hecho, en lo relativo al proceso según el cual se desarrollan los tres componentes clásicos del *burnout*, no existe un consenso claro a la hora de ubicar la reducida realización personal. Una de las aproximaciones más comúnmente aceptadas en este aspecto establece que el componente primero del *burnout* es el agotamiento emocional, seguido del cinismo y la reducida realización personal (Maslach, 1978, 1982). Sin embargo, esta propuesta ha sido rebatida por otros autores (Lewin y Sager, 2007), y un estudio reciente elaborado por Lewin y Sager (2007) establece que el proceso según el cual se desarrollan los distintos componentes del *burnout* en los vendedores es claramente diferente. Así, el elemento desencadenante en el campo de las ventas no sería el agotamiento emocional, sino un descenso en la eficacia, que disminuye la realización personal, lo que incide sobre la deshumanización y el agotamiento emocional. Desde este punto de vista, una vez más podríamos hablar de la reducida realización personal como un antecedente o un desencadenante del *burnout*, más que como una parte del constructo.

En suma, si bien no existe consenso respecto a la secuenciación de las dimensiones del *burnout*, parece quedar patente que las dos dimensiones centrales, y verdaderamente relevantes en el campo de la venta personal, son la deshumanización o cinismo y el agotamiento emocional.

2.1.2. Engagement

Tradicionalmente ubicado como el extremo opuesto al *burnout* (Maslach y Leiter, 1997; Maslach et al., 2001), el *engagement* estaría formado por los tres contrarios a los componentes del *burnout*: *vigor* frente a agotamiento emocional, *dedicación* frente a cinismo, y *absorción* frente a reducida realización personal. De tal modo, un empleado que experimenta *vigor* muestra altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo, y el deseo de invertir esfuerzo trabajando. La *dedicación* viene determinada por una alta implicación laboral, «junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo». Finalmente, la *absorción* se da en casos de extrema concentración, «mientras se experimenta que el tiempo pasa volando, y se tienen dificultades en desconectar de lo que se está haciendo» (Salanova y Llorens, 2008).

A partir de esta conceptualización, puede distinguirse claramente el *engagement* de otros constructos previamente establecidos por la literatura, como el compromiso hacia la organización (que se centra en la organización, mientras que el *engagement* se dirige hacia el trabajo en sí mismo), la satisfacción hacia el trabajo (que no tiene en cuenta en la misma medida la relación entre el empleado y el empleo) o la dedicación en el trabajo (que se parece al componente del *engagement* con el mismo nombre, pero que no tiene en cuenta la energía ni la eficacia) (Maslach et al., 2001).

Cabe destacar que el último componente del *engagement*, la absorción, a diferencia de los otros dos, no se considera opuesto a su análogo, la reducida realización personal (González-Romá et al., 2006; Salanova y Llorens, 2008; Schaufeli y Salanova, 2007; Schaufeli et al., 2002a, 2002b). De hecho, la absorción sería una dimensión de la vinculación psicológica con el trabajo (Salanova y Llorens, 2008; Schaufeli y Salanova, 2007). En este sentido, hay que señalar que la absorción fue añadida como elemento del *engagement* tras la realización de 30 entrevistas en profundidad (Schaufeli et al., 2002a, 2002b), lo que sugiere que, del mismo modo que ocurría en el caso de la reducida realización personal para el *burnout*, podría no tratarse de una de las dimensiones centrales del *engagement*.

2.1.3. Relación burnout-engagement

Respecto a la relación entre ambos constructos, *burnout* y *engagement*, cabe apuntar la existencia de dos grandes escuelas de pensamiento explicadas con detalle en el trabajo de Bakker et al. (2005). Desde una de las escuelas, defendida por autores como Maslach y Leiter (1997, 2008), se asume que el *burnout* y el *engagement* son los opuestos de un continuum. El *burnout* reflejaría la erosión en el trabajo, y el *engagement*, la adición al mismo. Desde este enfoque, las tres dimensiones negativas del *burnout* bascularían con las tres dimensiones positivas del *engagement*: el agotamiento con la energía, el cinismo con la involucración y la ineficacia con la eficacia. Es decir, las dimensiones de *engagement* son el opuesto (relacionadas perfectamente en sentido inverso) de las dimensiones del *burnout*.

Sin embargo, esta idea ha sido rebatida, como explican Schaufeli et al. (2002a, 2002b), desde una segunda escuela que considera que el *engagement* debe ser entendido como un constructo en sí mismo: el *burnout* y el *engagement* son conceptos opuestos que deben ser medidos independientemente. Estar «comprometido» requiere algo más que estar «no quemado»; se trata de que el empleado esté verdaderamente ilusionado (Salanova y Llorens, 2008). No en vano, desde este enfoque resultaría viable que en puestos de trabajo con baja responsabilidad los trabajadores no estén quemados, pero que tampoco lleguen a estar implicados y emocionados positivamente con su puesto. Es decir, su trabajo no les emociona (ni negativa, ni positivamente) (Bakker et al., 2005).

Desde el presente trabajo estamos en línea con la primera de las escuelas, al defender que ambos conceptos están entrelazados, tal y como se recoge en la propuesta de González-Romá et al. (2006). Este conjunto de autores arrojan luz sobre el dilema del constructo del *engagement* en relación al *burnout*, proponiendo una medición única. Concretamente plantean que los ítems que miden las dos dimensiones centrales del *burnout* (cinismo y agotamiento), y las dos dimensiones centrales del *engagement* (dedicación y vigor), son escalables en dos dimensiones bipolares, denominadas *energía e identificación*. De esta forma puede medirse en un único constructo, el *burnout-engagement*, ya probado y testado empíricamente en el campo de la psicología (González-Romá et al., 2006; González-Romá et al., 2006; Maslach y Leiter, 2008). Sin embargo, dicho constructo, que permite contemplar el aspecto positivo del *engagement* y el aspecto negativo del *burnout*, no ha sido investigado en el caso de los vendedores.

En suma, desde el presente trabajo se defiende, en línea con estos autores, que la unión de ambos constructos refleja el nivel de bienestar del vendedor de forma más completa que cada uno de ellos por separado, y que por tanto la investigación debe centrarse en este nuevo constructo híbrido: *burnout-engagement*.

2.1.4. Antecedentes del burnout-engagement

La literatura ha hecho esfuerzos en el estudio de los antecedentes del síndrome del vendedor quemado. La mayoría de las investigaciones en este aspecto se centran en estudiar las relaciones entre las características del rol y el *burnout*, y entre las características personales y el *burnout*. En cambio, y como veremos más adelante, los estudios relativos a la incidencia del conflicto laboral-familiar sobre el *burnout* del vendedor son todavía muy escasos (Boles et al., 1997; Netemeyer et al., 1996). En la tabla 1 se presentan las principales conclusiones alcanzadas por la literatura en cuanto a los antecedentes del síndrome del vendedor quemado.

Por otra parte, no se han hallado trabajos que estudien el *engagement* de acuerdo con los antecedentes referidos. En efecto, como vemos en la tabla, el conflicto y la ambigüedad de rol son dos antecedentes de los componentes del *burnout* que han sido ampliamente estudiados en el caso de la función de ventas de la empresa (Babakus et al., 1999; Boles et al., 1997; Chambel y Castanheira, 2010; Fan y Cheng, 2007; Low et al., 2001; Piercy et al., 2001; Sand y Miyazaki, 2000; Singh et al., 1994; Verbeke, 1997). Sin embargo, no se han encontrado estudios que comprueben la relación entre estos antecedentes y el *engagement* en el caso de los vendedores. Ello obedece a que los trabajos en esta línea son escasos incluso para los trabajadores en general. Las investigaciones realizadas en todo tipo de profesiones (ver revisión en Salanova y Llorens, 2008) se han interesado en estudiar diferencias en el nivel de *engagement* experimentado atendiendo a otros antecedentes, tales como la edad y el cargo (Schaufeli y Bakker, 2004), el grado de conciliación laboral-familiar (Montgomery et al., 2006), los recursos laborales y personales (Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004), el contagio emocional y la autoeficacia (Llorens et al., 2007; Salanova y Schaufeli, 2004).

Nos parece particularmente interesante estudiar el modo en que el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo pueden afectar al nivel de bienestar *burnout-engagement* del vendedor. Como veremos más adelante, este aspecto ha sido ampliamente estudiado por la literatura en general (Aryee, 1993; Bacharach et al., 1991; Burke, 1988; Drory y Shamir, 1998; Greenglass y Burke, 1988; Izraeli, 1993; Kinnunen y Mauno, 1998; Netemeyer et al., 1996), pero ha recibido mucha menor atención en el ámbito de las ventas (Boles et al., 1997; Netemeyer et al., 1996). Así, la presente investigación se centra en comprobar los efectos sobre el *burnout-engagement* del vendedor de los cuatro antecedentes del *burnout* que mayor atención han recibido en la literatura: el conflicto de rol, la ambigüedad de rol; el conflicto familia-trabajo, y el conflicto trabajo-familia. A continuación pasamos a explicar las principales conclusiones obtenidas para cada uno de ellos.

2.1.5. Conflicto de rol y ambigüedad de rol

El conflicto de rol consiste en una incongruencia o incompatibilidad entre las expectativas comunicadas al empleado (Kahn, 1978; Kahn et al., 1964) y las que él puede efectivamente desarrollar. La ambigüedad de rol se asocia a la necesidad de certeza y previsibilidad del empleado, especialmente en lo que concierne a sus objetivos y el modo de alcanzarlos. Ambos aspectos pueden influir en el *burnout* del empleado, provocando su aumento (Babakus et al., 1999; Boles et al., 1997; Low et al., 2001; Singh et al., 1994).

Concretamente, el conflicto de rol y la ambigüedad de rol han sido estudiados en la literatura sobre ventas, mostrando un efecto negativo sobre la satisfacción de los vendedores (Behrman y Perreault, 1984; Jackson y Schuler, 1985). Sin embargo, la fuerza

Tabla 1
Antecedentes del *burnout* en vendedores

	Autor (año)	Relaciones encontradas
<i>Características del rol</i>		
Relaciones interpersonales: apoyo social	Sand y Miyazaki (2000)	Fuentes de apoyo internas a la organización reducen el <i>burnout</i> Aunque dos de las fuentes externas también reducen el nivel de <i>burnout</i> , una de ellas (la del hogar) se relacionó con el síndrome de forma positiva
Conflicto y ambigüedad de rol	Singh et al., 1994	Incrementan el nivel de <i>burnout</i>
	Babakus et al. (1999)	Incrementan el agotamiento emocional, sobre todo el conflicto de rol
	Low et al. (2001)	Incrementan el <i>burnout</i> . Se añade motivación intrínseca, que reduce el <i>burnout</i>
	Boles et al. (1997)	Conflicto, ambigüedad de rol, y conflicto laboral-familiar incrementan el <i>burnout</i>
Sobrecarga de trabajo	Singh et al. (1994); Boles et al. (1997); Verbeke (1997); Piercy et al. (2001); Fan y Cheng (2007)	Incrementa el <i>burnout</i>
Demandas cuantitativas	Chambel y Castanheira (2010)	Incrementa el nivel de los componentes centrales del <i>burnout</i> : agotamiento y deshumanización
Disonancia emocional	Chambel y Castanheira (2010)	Incrementa el nivel de los componentes centrales del <i>burnout</i> : agotamiento y deshumanización
Autonomía laboral	Chambel y Castanheira (2010)	Reduce el nivel de los componentes centrales del <i>burnout</i> : agotamiento y deshumanización
Conflicto laboral-familiar	Netemeyer et al. (1996); Boles et al. (1997)	Guarda una correlación positiva con el <i>burnout</i> . Incrementa el agotamiento emocional
<i>Características personales</i>		
	Fan y Cheng (2007)	Los hombres mostraban niveles más altos de despersonalización que las mujeres, pero ello se debía a que las condiciones de trabajo eran distintas; al igualarlas, las diferencias desaparecían

Elaboración propia.

de estas relaciones ha variado considerablemente entre estudios (Behrman y Perreault, 1984; Ford et al., 1975; entre otros). Un estudio elaborado por Singh et al. (1994) demostró la influencia positiva de ambos antecedentes (conflicto de rol y ambigüedad de rol) sobre el *burnout*, advirtiendo que niveles superiores de conflicto y ambigüedad de rol provocaban mayores sentimientos de *burnout*. Dicho estudio se abordó entre prestatarios de servicio telefónico al consumidor.

Más adelante, Babakus et al. (1999) comprobaron igualmente la influencia de ambos factores sobre el agotamiento emocional (*burnout*) en el ámbito de vendedores B2B de una compañía norteamericana. Los autores observaron que ambos factores eran capaces de aumentar el agotamiento emocional (*burnout*), si bien el conflicto de rol tenía una mayor incidencia que la ambigüedad de rol. Más recientemente, en una investigación sobre los antecedentes del constructo completo de *burnout* en vendedores (Low et al., 2001) se abordó el impacto del conflicto y la ambigüedad de rol, así como la motivación intrínseca, entendida como el sentimiento de reto y capacidad experimentado por el vendedor al realizar su trabajo. En la investigación, que se realizó en Australia con una muestra multisectorial, se concluyó que la motivación intrínseca era un importante antecedente negativo del *burnout*, aunque en menor medida que el conflicto y la ambigüedad de rol, factores que influían sobre el nivel de *burnout* en idéntico grado.

Si bien no se han encontrado estudios en el ámbito de la venta que comprueben la relación entre el conflicto y la ambigüedad de rol y el *engagement*, parece lógico suponer que, si estos antecedentes afectan al opuesto negativo de la escala de *burnout-engagement* (el *burnout*), tendrán también un impacto sobre su contrario (el *engagement*). No en vano, tal y como Laschinger et al. (2006) explican en el ámbito sanitario, conforme los enfermeros/as desempeñan roles de liderazgo en los que no existe conflicto, estando sus funciones claramente especificadas y no de forma ambigua, su nivel de quemazón en trabajo disminuirá considerablemente, al tiempo que mejorará su nivel de implicación (*engagement*) en el puesto ejercido.

En base a los comentarios vertidos en líneas previas, cabría enunciar las hipótesis siguientes:

- H1.** Niveles altos de conflicto de rol implicarán un incremento del nivel de *burnout* —y un descenso en el *engagement*— del vendedor.
- H2.** Niveles altos de ambigüedad de rol implicarán un incremento del nivel de *burnout* —y un descenso en el *engagement*— del vendedor.

2.1.6. Conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo

La definición más aceptada del conflicto trabajo-familia es la aportada por Greenhaus y Beutell (1985), según la cual se trata de «una forma de conflicto entre roles, en el que las presiones del rol familiar y el rol laboral del individuo resultan incompatibles en algunos aspectos». Greenhaus y Beutell (1985) establecen que existen distintos tipos de conflicto: a) el basado en el tiempo; b) el basado en la presión, y c) el basado en el comportamiento. El conflicto basado en el tiempo se da cuando el tiempo destinado a uno de los roles dificulta la participación en el otro rol: por ejemplo, excesivas demandas de tiempo por parte de un cliente pueden impedir a un padre vendedor acudir a recoger a sus hijos al colegio. El conflicto basado en la presión aparece cuando la presión sobre el individuo generada por uno de los roles dificulta satisfacer las demandas del otro rol; por ejemplo, esto ocurriría en el caso de una vendedora que, agotada y nerviosa por no poder alcanzar la prima del mes, no se siente capaz de jugar con sus hijos. Finalmente, el conflicto basado en el comportamiento ocurre cuando determinado tipo de comportamiento, propio de un rol, es incompatible con el comportamiento propio del otro rol; así, puede ocurrir que una empresa exija a su vendedor una actitud agresiva y resolutiva, mientras que su pareja le pida ternura, comprensión y cariño.

El conflicto laboral-familiar ha sido relacionado con situaciones de angustia personal, depresión, reducción de la satisfacción laboral, y otros problemas físicos y psicológicos (Adams et al., 1996; Allen et al., 2000; Aryee, 1992; Breaugh y Frye, 2007; Cohen y Liani, 2009; Frone et al., 1992a, 1997; Higgins y Duxbury, 1992; Karatepe

y Magaji, 2008; Thomas y Ganster, 1995). En su revisión de las consecuencias del conflicto laboral-familiar, Allen et al., 2000 establecen el *burnout* como una de las más importantes. A pesar de ello, la relación entre el conflicto laboral-familiar y el *burnout* apenas ha sido estudiada en el campo de las ventas.

Una investigación interesante en este aspecto es la realizada por Boles et al. (1997), que encontraron relaciones significativas entre el conflicto laboral-familiar y el agotamiento emocional y la satisfacción laboral, lo que afecta a las intenciones del vendedor de abandonar la empresa. Más recientemente, Netemeyer et al. (2004) estudiaron los efectos del conflicto laboral-familiar, el conflicto de rol y la ambigüedad de rol sobre el estrés, el desempeño, la satisfacción laboral y la intención de abandonar la empresa de los vendedores. Descubrieron que los efectos del conflicto laboral-familiar resultaban más fuertes que los del conflicto y la ambigüedad de rol, más ampliamente estudiados por la literatura sobre ventas. Los autores referidos subrayan la importancia de realizar estudios en este campo que comparen la presencia y la ausencia de políticas de conciliación en la empresa.

Algunas investigaciones han comprobado la relación entre el conflicto de rol, la ambigüedad de rol y el conflicto laboral-familiar, estableciendo que el estrés ligado al rol es un antecedente del conflicto laboral-familiar (Bedeian et al., 1988); que los tres elementos están relacionados, aunque sin establecer cuál es antecedente de los demás (Good et al., 1996; Netemeyer et al., 1996), o que sencillamente el conflicto laboral-familiar es un antecedente del *burnout* (Bakker et al., 2004). En ventas, Boles et al. (1997) encontraron que los tres constructos estaban interrelacionados, y que tanto el conflicto laboral-familiar como el conflicto de rol eran antecedentes del agotamiento emocional.

En los últimos años, el conflicto laboral-familiar está siendo considerado de forma bidireccional (Byron, 2005), es decir, cuando el trabajo interfiere en la vida familiar hablaríamos de conflicto trabajo-familia, y cuando la vida familiar interfiere en el trabajo hablaríamos de conflicto familia-trabajo (Frone et al., 1997). Esta distinción merece nuestra atención por dos motivos (Byron, 2005): a) en su metaanálisis, Kossel y Okeki (1998) defendieron que en base a lo estudiado cabía distinguir entre conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo, y b) la teoría y las investigaciones más recientes sobre el tema sugieren que el conflicto trabajo-familia y el conflicto familia-trabajo podrían tener causas y efectos diferentes (Frone et al., 1992a, 1992b; Kelloway et al., 1999).

Las investigaciones en el campo de las ventas que establecen la diferencia entre estos dos conflictos son escasas. El trabajo más importante en este aspecto es el realizado por Netemeyer et al. (1996). En su investigación, cuyo objetivo era la generación de una escala de medida del conflicto trabajo-familia y familia-trabajo, se encontraron correlaciones positivas significativas entre estos dos conflictos y el *burnout*, entendido como agotamiento emocional, reducida realización personal y cinismo.

Una vez más, cabe considerar que, si existe una fuerte relación entre el conflicto laboral-familiar y el *burnout*, esta relación pueda extenderse al constructo completo de *burnout-engagement*, en tanto en cuanto el *engagement* recoge la valoración positiva de las emociones, como contrapunto del *burnout*, que aproxima las emociones negativas. Así se constata en la investigación realizada sobre parejas por Bakker et al. (2005). Los autores verifican que las emociones provocadas por el trabajo negativas (*burnout*) y las emociones positivas (*engagement*) se presentan de forma cruzada (conforme aumentan unas disminuyen las otras, y a la inversa). Más aún, las emociones se contagian a la pareja, poniendo de manifiesto el vínculo entre el *burnout-engagement* y el conflicto familia-trabajo/trabajo-familia. A partir de las investigaciones referidas cabría enunciar las dos hipótesis siguientes:

H3. Niveles altos de conflicto trabajo-familia implicarán un incremento del nivel de *burnout*, y por lo tanto un descenso del *engagement*, del vendedor.

H4. Niveles altos de conflicto familia-trabajo implicarán un incremento del nivel de *burnout*, y por lo tanto un descenso del *engagement*, del vendedor.

2.2. Efectos del *burnout-engagement*

En el estudio de las consecuencias del *burnout* en vendedores, las consecuencias más ampliamente estudiadas han sido actitudinales (fundamentalmente, el compromiso hacia la organización y la satisfacción con el empleo) y comportamentales (intención de abandonar la empresa, y desempeño). En la tabla 2 se muestran las conclusiones alcanzadas por las distintas investigaciones.

La presente investigación tratará de centrarse en tres de estas consecuencias del *burnout* del vendedor: el compromiso, el desempeño y la satisfacción.

El compromiso hacia la organización es definido como el grado de implicación y dedicación hacia la organización. Este compromiso se caracteriza por tres factores: una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; la intención de esforzarse por la organización, y el deseo de seguir formando parte de ella (Porter et al., 1974). De acuerdo con Maslach (1982), sería natural que el *burnout* tuviera una relación negativa con el compromiso, dado que los profesionales que padecen *burnout* tienden a ver la organización de forma adversa y a distanciarse de ella (Singh et al., 1994). En esta línea, investigaciones previas han demostrado la relación negativa entre el *burnout* y el compromiso del vendedor (Babakus et al., 1999; Low et al., 2001; Singh et al., 1994). Así, Singh et al. (1994) comprobaron que el *burnout* está vinculado a resultados psicológicos negativos, tales como la satisfacción con el empleo, el compromiso con la organización y la intención de dejar la empresa. Babakus et al. (1999), por su parte, corroboraron esa misma relación, si bien su modelo solo contaba como el agotamiento emocional como único componente del *burnout*. Finalmente, Low et al. (2001) comprobaron que el *burnout*, a través de un descenso en la satisfacción laboral, afectaba al compromiso con la organización. Esta relación entre la satisfacción laboral y el compromiso con la organización ha sido ampliamente estudiada por la literatura (Babakus et al., 1999; Brown y Peterson, 1993; Low et al., 2001).

Todo ello hace pensar que el *burnout-engagement* puede influir sobre el nivel de compromiso de los vendedores, por lo que planteamos la siguiente hipótesis:

H5. Niveles altos de *burnout* —y bajos de *engagement*— implicarán un descenso en el compromiso con la organización del vendedor.

Otra de las consecuencias del *burnout* estudiadas por la literatura es un descenso en el nivel de desempeño del vendedor (Babakus et al., 1999; Low et al., 2001; Schaufeli y Buunk, 2003; Singh et al., 1994). Este desempeño incluye un conjunto de acciones que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabajan (Churchill et al., 2000). Las acciones pueden consistir en el conocimiento técnico de sus productos-servicios, la adaptación de las técnicas de venta, la capacidad para trabajar en equipo, la planificación de tareas, la realización de entrevistas de venta y el seguimiento de la misma (Cravens et al., 1993; John y Weitz, 1989; Oliver y Anderson, 1994; Spiro y Weitz, 1990). Se trata de tareas sobre las que el vendedor ejerce verdadero control, independientemente del nivel de ventas alcanzado (Baldauf et al., 2002; Canales y Küster, 2008). Dadas las relaciones encontradas con el *burnout*, parece razonable pensar que el nivel de *desempeño* del vendedor puede verse afectado por el constructo híbrido *engagement-burnout*. Así, de acuerdo con la literatura

Tabla 2
Consecuencias del *burnout* en vendedores

Autor (año)	Componentes del <i>burnout</i> estudiados	Consecuencia encontrada
Singh et al. (1994)	<i>Burnout</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Empeoramiento del desempeño • Resultados psicológicos negativos sobre la satisfacción con el empleo, el compromiso con la organización y la intención de dejar la empresa
Babakus et al. (1999)	Agotamiento emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto escaso sobre el desempeño • Resultados psicológicos negativos sobre la satisfacción con el empleo y el compromiso con la organización. Escaso impacto sobre la intención de abandonar la empresa
Boles et al. (1997)	Agotamiento emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo sobre la satisfacción con el empleo • Impacto positivo sobre la intención de abandonar la empresa
Low et al. (2001)	<i>Burnout</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo sobre el desempeño del vendedor • Impacto negativo sobre el compromiso hacia la organización y sobre la satisfacción con el empleo. Impacto positivo sobre la intención de abandonar la empresa
Rutherford et al. (2009)	Agotamiento emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo sobre la satisfacción con el empleo, la satisfacción con la política de la empresa, con el salario y con la supervisión • Impacto negativo sobre el compromiso hacia la organización

Elaboración propia.

previa (Babakus et al., 1999; Low et al., 2001; Schaufeli y Buunk, 2003; Singh et al., 1994), enunciarnos la siguiente hipótesis:

H6. Niveles altos de *burnout* —y, por tanto, bajos de *engagement*— implicarán un descenso en desempeño del vendedor.

La última de las consecuencias del *burnout-engagement* que va a estudiar esta investigación es la satisfacción del vendedor. Esta consecuencia es una de las más ampliamente estudiadas por la literatura sobre ventas acerca del *burnout* (Babakus et al., 1999; Boles et al., 1997; Low et al., 2001; Rutherford et al., 2009; Singh et al., 1994), y se han encontrado relaciones significativas en todos los casos. La relación entre *engagement* y satisfacción no ha sido estudiada previamente. Sin embargo, y como en los casos anteriores, cabe suponer que si el *burnout* puede afectar a la satisfacción del vendedor, tanto o más afectará el concepto híbrido *burnout-engagement*, que incluye los opuestos positivos a las variables agotamiento y cinismo. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H7. Niveles altos de *engagement* —y, por tanto, bajos de *burnout*— mejorarán el nivel de satisfacción del vendedor.

2.3. El papel moderador de la aplicación de políticas pro-conciliación

Es lógico suponer que la aplicación de políticas de conciliación en las empresas implicará un descenso en el conflicto laboral-familiar. Así, un metaanálisis de los antecedentes del conflicto trabajo-familia (Byron, 2005) demostró que las empresas pueden reducir de forma efectiva los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo a partir de políticas de conciliación. Las organizaciones con horarios flexibles o con compañeros y supervisores pro-conciliación presentan un menor conflicto trabajo-familia y familia-trabajo.

Otros estudios también han demostrado la importancia de una cultura pro-conciliación en la empresa. Así, Thompson et al. (1999) comprobaron que el hecho de que los trabajadores perciban un apoyo informal en relación al equilibrio de su vida laboral-familiar está fuertemente vinculado a la satisfacción laboral, el compromiso con la empresa, la intención de abandonarla y el conflicto laboral-familiar. Allen (2001) corroboró estos resultados distinguiendo entre la percepción de que la organización es pro-conciliación y la percepción de que los supervisores lo son. Más adelante, Behson (2005) comprobó que las organizaciones que dotan a sus trabajadores de autonomía en su trabajo, animan a los supervisores a apoyar a los empleados en cuestiones familiares, y no penalizan a los empleados por prestar atención a sus familias, son más proclives a contar con empleados satisfechos, menos estresados, con menor conflicto laboral-familiar y menos intención de

abandonar la empresa. Por todo ello, en el presente trabajo consideramos que la existencia en la organización de políticas favorables a la conciliación tendrá un efecto moderador sobre los efectos del *burnout-engagement*, planteando las siguientes hipótesis:

H8. Niveles altos de *burnout* —y por tanto niveles bajos de *engagement*— implicarán un descenso en el compromiso con la organización del vendedor significativamente superior en empresas que no concilian que en empresa que concilian.

H9. Niveles altos de *burnout* —y por tanto niveles bajos de *engagement*— implicarán un descenso en desempeño del vendedor significativamente superior en empresas que no concilian que en empresa que concilian.

H10. Niveles altos de *burnout* —y por tanto niveles bajos de *engagement*— implicarán un descenso en la satisfacción del vendedor significativamente superior en empresas que no concilian que en empresa que concilian.

La figura 1 muestra el conjunto de relaciones planteadas. Como se puede comprobar, el modelo incluye cuatro variables antecedentes del *burnout-engagement* del vendedor (conflicto de rol, ambigüedad de rol, conflicto familia-trabajo y conflicto trabajo-familia) y tres efectos (descenso del desempeño, incremento de la satisfacción e incremento del compromiso).

3. Metodología

3.1. Recogida de información

Para lograr los objetivos definidos se procedió a aplicar una encuesta personal estructurada a vendedores, elegidos siguiendo un procedimiento de muestreo no probabilístico por conveniencia. El criterio seguido para determinar la muestra consistió en tener representados los diferentes sectores estratégicos de la Comunidad Valenciana (muebles, azulejos, juguete y calzado, entre otros). Las entrevistas se realizaron entre mayo de 2009 y mayo de 2010.

El procedimiento para la recogida de información fue un cuestionario estructurado autoadministrado, con preguntas cerradas tipo Likert de cinco puntos. El cuestionario se distribuyó personalmente (43 encuestas) y a través de internet (64 encuestas), sin que se advirtieran diferencias significativas entre ambos grupos. Este cuestionario recogió información sobre los antecedentes de estado emocional del vendedor *burnout-engagement* (conflicto y ambigüedad de rol, satisfacción y conflicto laboral-familiar), sus consecuencias (compromiso hacia la empresa y desempeño), el propio estado emocional *burnout-engagement*, y la aplicación de políticas pro-conciliación. La muestra de vendedores se diseñó en

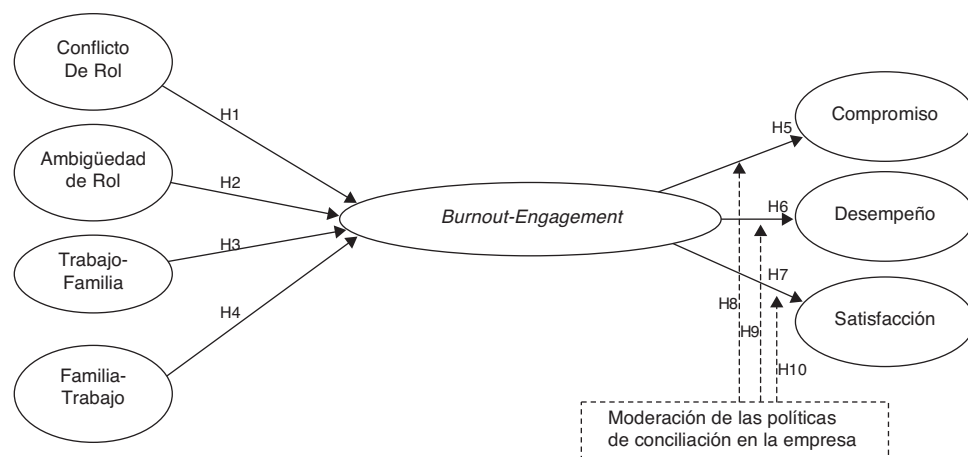


Figura 1. Modelo causal.

base a criterios de conveniencia, considerando empresas con diferente número de empleados a fin de contar con una representación razonable de todos los tipos de empresas: microempresas de menos de 10 empleados (23 vendedores), pequeñas empresas de entre 11 y 50 empleados (22 vendedores), empresas medianas de entre 51 y 250 empleados (19 vendedores), y grandes empresas de más de 250 empleados (43 vendedores). Esta distinción parte de la clasificación de empresas de la Unión Europea (Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [Diario Oficial L 124 de 20/5/2003]). La tabla 3 refleja la distribución de la muestra según variables de clasificación.

Las escalas incluidas en el cuestionario para el análisis de los constructos han sido propuestas en base a la revisión de diferentes estudios previos (anexo 1).

- Para la evaluación del *conflicto* y la *ambigüedad de rol* se utilizaron las escalas propuestas por Rizzo et al. (1970) formadas por 8 y 6 ítems, respectivamente. Dichas escalas han sido ampliamente utilizadas en el ámbito de las ventas (Behrman y Perreault, 1984; Brown y Peterson, 1994; Menguc, 1998; Sigauw et al., 1994; Teas, 1983).
- Para la medición del *conflicto laboral-familiar* se empleó la escala de 10 ítems desarrollada por Netemeyer et al. (1996). Esta escala fue validada aplicándola sobre varios tipos de trabajadores, incluyendo vendedores, y ha sido utilizada posteriormente en el campo de las ventas con resultados satisfactorios (Bhuian et al., 2005).

Tabla 3
Perfil de la muestra

Vendedores	Frecuencia	%
<i>Género</i>		
Hombre	61	57
Mujer	46	43
<i>Hijos</i>		
Sí	52	51,4
No	55	48,6
<i>Estado civil</i>		
Casado/a	54	50,5
Divorciado/a	10	9,3
Soltero/a	37	34,6
Viudo/a	6	5,6
<i>Actividad internacional</i>		
Sí	67	62,6
No	40	37,4

- La *satisfacción* se midió utilizando la escala propuesta por Churchill et al. (1974) para medir el grado de satisfacción en el trabajo del personal de ventas. Esta escala incluye 12 ítems.
- La información acerca del *compromiso hacia la empresa* se recogió empleando la escala de 9 ítems propuesta por Porter et al. (1974), y posteriormente utilizada por Low et al. (2001).
- Para medir el *rendimiento en ventas* se ha utilizado la escala de medición del cumplimiento de los objetivos de ventas de 7 ítems que Behrman y Perreault (1982) desarrollaron en el ámbito de la venta industrial, posteriormente empleada por otros autores como Anglin et al. (1990), Cravens et al. (1993), Román et al. (2002), Spiro y Weitz (1990) y Suján et al. (1994).
- El estado del vendedor *burnout-engagement* se midió a través de sus dos dimensiones: energía e identificación. Para ello se utilizaron las escalas utilizadas por González-Romá et al. (2006) en su estudio del *burnout* y el *engagement* como polos opuestos. En dicho estudio, el agotamiento y el cinismo se midieron con el Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS, Schaufeli et al., 1996). En el MBI-GS, la escala del agotamiento incluye 5 ítems, y la del cinismo incluye 4 ítems. La información relativa al vigor y la dedicación de los empleados se midió de acuerdo con el Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli et al., 2002a, 2002b). Cada una de estas escalas incluye 5 ítems. Para obtener a través de estas escalas las dos dimensiones mencionadas (energía e identificación), se realizó una recodificación basada en la sustracción de los datos obtenidos en las escalas de *burnout* —agotamiento y cinismo— a las de identificación —vigor y dedicación—, respectivamente-. De esta forma, se obtuvieron dos escalas capaces de medir la energía y la identificación del vendedor y, por tanto, su *burnout-engagement*, reflejando las puntuaciones positivas un mayor grado de *engagement*, y las negativas un mayor grado de *burnout*.
- Finalmente, la aplicación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar se midió a partir de una serie de variables dicotómicas que enumeraban las políticas más habituales en las empresas españolas y se ofrecía la posibilidad de incluir cualquier otra que no estuviera incluida en el cuestionario. La idea era llegar a verificar las relaciones planteadas de antecedentes y efectos del *burnout-engagement* en dos escenarios diferentes (empresas que concilian y empresas que no concilian), y no tanto el papel de la conciliación como antecedente en el modelo de relaciones planteado

La tabla 4 refleja los detalles técnicos de la investigación, y el anexo 1, el detalle de las escalas.

Tabla 4
Ficha técnica de la investigación

Ámbito geográfico	Comunidad Valenciana
Universo	Vendedores
Metodología	Encuesta autoadministrada, personal (43 encuestas) y a través de internet (64 encuestas)
Procedimiento de muestreo	Por conveniencia
Tamaño muestral	107 encuestas válidas
Fecha del trabajo de campo	2009–2010
Escalas (5 puntos Likert)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conflicto y ambigüedad de rol</i>: Rizzo et al. (1970) • <i>Conflicto laboral-familiar</i>: Netemeyer et al. (1996) • <i>Satisfacción</i>: Churchill et al. (1974) • <i>Compromiso hacia la empresa</i>: Porter et al. (1974) • <i>Rendimiento en ventas</i>: Behrman y Perreault (1982) • <i>Burnout-engagement</i>: González-Romá et al. (2006)

4. Resultados de la investigación

El análisis de los datos recogidos se efectuó en dos fases: en primer lugar, la validación del instrumento de medida, y a continuación, la estimación del modelo estructural. Para ambos análisis se empleó la técnica de regresión por mínimos cuadrados parciales (PLS), mediante el software Smart PLS (versión 2.0).

4.1. Validación del instrumento de medida

Para testar la estructura factorial propuesta y verificar que los ítems cargaban en el factor correspondiente, se procedió a examinar los factores y todos sus ítems simultáneamente. Se obtuvo una estructura factorial de 8 dimensiones, en la que cada ítem cargaba de manera más elevada en su correspondiente factor (con cargas de en torno a 0,70) e inferior en el resto (con cargas inferiores a 0,4).

La *fiabilidad* de los constructos se analizó en base a los criterios de α de Cronbach e índice de fiabilidad compuesta (IFC), observando valores superiores a 0,7 en todos los casos. A continuación se realizó un remuestreo por *bootstrapping* de 500 submuestras de un tamaño igual a la muestra original, a partir del cual se estableció la significatividad de las cargas y los pesos (Sanz et al., 2008). Los indicadores no significativos fueron suprimidos del instrumento de medida. En la *tabla 5* se muestran los resultados extraídos del análisis.

Se debe hacer notar que para la validación del instrumento de medida hubo que tener especial cuidado con el constructo *burnout-engagement*. Este constructo, como hemos explicado con anterioridad, es una variable latente de segundo orden, cuyas dimensiones (energía e identificación) son constructos reflectivos medidos a través de 5 indicadores cada uno de ellos. Este tipo de configuración no es la más habitual en la literatura sobre marketing (Mackenzie y Podsakoff, 2003), pero sí se ha utilizado con anterioridad (Candel et al., 2008; Sánchez-Franco y Roldán, 2005; Ulaga y Eggert, 2005). Por ello, se hubo de proceder de modo que los indicadores reflejaran de forma correcta tanto el constructo *burnout-engagement* como las dos variables que lo componen. Esto se realizó siguiendo el método propuesto por Wold (citado en Chin et al., 2003 y en Lohmöller, 1984, denominado método de los componentes jerárquicos (*hierarchical component model*)). En la primera etapa se estimó el modelo con los indicadores de los factores de primer orden, añadiendo todos los indicadores anteriores como indicadores del factor (constructo) de segundo orden también, de forma que los indicadores de las variables de primer orden energía e identificación eran a su vez indicadores del constructo *burnout-engagement*.

Una vez aclarado este punto, se procedió a la valoración de la *validez convergente* a través de las cargas de los indicadores, la

varianza extraída promedio y los *cross-loadings*. Tras un primer análisis de las cargas de los indicadores, se procedió a suprimir aquellos cuya carga sobre la variable latente era inferior a 0,6. A continuación se efectuó un nuevo cálculo del algoritmo PLS y se evaluaron la varianza extraída promedio, observando que es superior a 0,5 en todos los casos, lo que refleja que más del 50% de la varianza de cada constructo es debida a sus indicadores (Cepeda y Roldán, 2004). A partir de los *cross-loadings* comprobamos que todos los indicadores obtuvieron mayores cargas sobre los constructos para los que fueron ideados que sobre ningún otro.

La validez discriminante se evaluó a través de la varianza extraída promedio (Fornell y Larcker, 1981), comprobando que el cuadrado de la correlación estimada entre cada par de factores fuera inferior a su AVE. Los resultados obtenidos de este análisis reflejan una alta correlación entre satisfacción e identificación, una de las variables que componen el constructo *burnout-engagement*. Ello hace pensar que identificación y satisfacción son variables de características similares. Este análisis queda reflejado en la *tabla 6*.

4.2. Estimación del modelo estructural global

Una vez comprobadas la validez y la fiabilidad del instrumento de medida, se realizó el análisis del modelo estructural. Una vez más, la técnica empleada fue el PLS, realizando un proceso de *bootstrapping* para la determinación de la significatividad. El poder predictivo del modelo estructural se evaluó a través de los R2, obtenidos mediante *bootstrapping*, y los Q2, extraídos a partir de un proceso de *blindfolding*. Se comprobó que los Q2 indicaban una capacidad predictiva del modelo suficiente, ya que en todos los casos superaban el 0. Sin embargo, uno de los valores era especialmente bajo: el correspondiente a la variable desempeño.

Los R2 reflejan la cantidad de la varianza del constructo que es explicada por el modelo. De acuerdo con el criterio establecido por Falk y Miller (1992), las R2 deben ser superiores a 0,1. Valores por debajo de esta cifra, aunque podrían seguir siendo significativos, contendrían muy poca información. En el caso de nuestra investigación, observamos que el valor del R2 para la variable desempeño es inferior al mínimo propuesto por Falk y Miller (1992). Ello se debe a que, como explicaremos más adelante, el desempeño puede deberse a otros factores no incluidos en nuestra investigación, además de al *burnout-engagement*. Por lo tanto, la hipótesis planteada en relación al *burnout-engagement* y el desempeño no tiene una capacidad predictiva suficiente, por lo que no es posible evaluar la significatividad de las relaciones causales previamente establecidas. El resto de valores cumplen con el criterio de Falk y Miller (1992).

4.3. Estimación del modelo estructural considerando la moderación de la existencia de políticas de conciliación en la empresa sobre los tres efectos del burnout-engagement

Finalmente, se comprobó la importancia de la aplicación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar como variable moderadora de la relación entre *burnout-engagement* y sus efectos (compromiso, desempeño y satisfacción). De tal modo, y siguiendo el sistema propuesto por Chin et al. (2003), se adicionaron las 3 moderaciones sobre el modelo global ya contrastado. Así, se incluyó el número de políticas de conciliación en el modelo, con la intención de comprobar el efecto moderador de esta variable. A continuación se volvió a realizar el *bootstrapping* con el fin de evaluar la significatividad de los efectos, así como el tamaño general del efecto moderador (f^2), obtenido a partir de la diferencia entre las R2 de las relaciones sobre las que actúa la variable moderadora (entre *burnout* y desempeño, compromiso y satisfacción), antes y después de la inclusión de dicha variable.

Tabla 5
Fiabilidad y validez convergente

Factor	Indicador	Carga	Valor T	α de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE				
F1. Conflicto trabajo-familia	TF1	0,79 [*]	7,22	0,85	0,89	0,62				
	TF2	0,88 [*]	10,90							
	TF3	0,82 [*]	9,36							
	TF4	0,78 [*]	7,84							
F2. Conflicto familia-trabajo	TF5	0,66 [*]	4,82	0,78	0,85	0,59				
	FT3	0,72 [*]	3,37							
	FT4	0,89 [*]	8,23							
F3. Conflicto de rol	FT5	0,79 [*]	5,28	0,78	0,84	0,52				
	CR2	0,81 [*]	17,44							
	CR3	0,66 [*]	5,99							
	CR5	0,73 [*]	11,17							
F4. Ambigüedad de rol	CR7	0,68 [*]	7,87	0,85	0,89	0,62				
	CR8	0,75 [*]	11,52							
	AR2	0,80 [*]	15,29							
	AR3	0,73 [*]	10,63							
	AR4	0,77 [*]	10,97							
F5. Energía	AR5	0,83 [*]	15,64	0,90	0,93	0,77				
	AR6	0,80 [*]	13,30							
	E1	0,86 [*]	27,49							
	E3	0,89 [*]	42,53							
F6. Identificación	E4	0,88 [*]	33,19	0,91	0,94	0,80				
	E5	0,90 [*]	55,97							
	I1	0,94 [*]	89,86							
	I2	0,94 [*]	92,16							
	I3	0,87 [*]	27,18							
F7. Compromiso	I4	0,84 [*]	21,58	0,92	0,93	0,62				
	C1	0,70 [*]	10,84							
	C2	0,70 [*]	10,38							
	C3	0,76 [*]	15,71							
	C4	0,72 [*]	14,83							
	C5	0,86 [*]	29,29							
	C6	0,86 [*]	28,24							
	C7	0,83 [*]	17,52							
	C8	0,84 [*]	23,54							
F8. Satisfacción	C9	0,80 [*]	18,07	0,91	0,93	0,61				
	S2	0,72 [*]	9,43							
	S3	0,64 [*]	8,43							
	S4	0,83 [*]	29,96							
	S5	0,82 [*]	16,66							
	S6	0,79 [*]	14,55							
	S9	0,79 [*]	13,76							
	S10	0,86 [*]	23,51							
	S11	0,66 [*]	8,20							
	S12	0,89 [*]	43,49							
	F9. <i>Burnout-engagement</i>	E1	0,79 [*]				17,57	0,93	0,94	0,69
		E3	0,83 [*]				26,88			
E4		0,76 [*]	17,72							
E5		0,87 [*]	30,08							
I1		0,89 [*]	48,66							
I2		0,92 [*]	64,16							
I3		0,80 [*]	19,76							
F10. Desempeño	I4	0,76 [*]	14,33	0,86	0,89	0,55				
	D1	0,77 [*]	4,60							
	D2	0,70 [*]	4,18							
	D3	0,85 [*]	5,16							
	D4	0,69 [*]	3,14							
	D5	0,74 [*]	4,84							
	D7	0,77 [*]	4,96							

* $p < 0,001$.

Tal como se observa en la [tabla 7](#), los resultados reflejan que el efecto moderador no es significativo. El tamaño general del efecto moderador (f^2) de la aplicación de políticas de conciliación, es decir, la diferencia entre las R^2 del modelo con y sin esta variable moderadora, refleja un efecto moderador débil en los tres casos de acuerdo con [Cohen's \(1988\)](#), ya que el f^2 se encuentra en todos ellos entre 0,2 y 0,15. Por tanto, la importancia de la aplicación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar tampoco ha podido ser demostrada.

En lo relativo a antecedentes del *burnout-engagement*, los resultados obtenidos no han permitido corroborar las hipótesis 3 y

4, lo que significa que el hecho de que el vendedor sienta que existe un conflicto entre su familia y su trabajo no afecta significativamente a su *burnout-engagement*. Por el contrario, se ha obtenido la corroboración de otros dos antecedentes del *burnout-engagement*. Así, se confirma la influencia negativa y directa del conflicto y la ambigüedad de rol sobre el *burnout-engagement* (confirmándose las hipótesis 1 y 2). Esto significa que vendedores que sienten que se les encargan tareas sin los recursos necesarios para realizarlas, o que sus tareas no están correctamente definidas, sienten un nivel superior de *burnout* y menor de *engagement*.

Tabla 6

Instrumento de medida: validez discriminante

	Ambigüedad de rol	B-E	Compromiso	Conflicto de rol	Desempeño	Energía	Familia-trabajo	Identificación	Satisfacción	Trabajo-familia
AR	0,62	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B-E	0,181	0,69	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0,19	0,51	0,62	0	0	0	0	0	0	0
CR	0,139	0,19	0,20	0,52	0	0	0	0	0	0
D	0,05	0,04	0,14	0,01	0,55	0	0	0	0	0
E	0,09	0,85	0,35	0,10	0,017	0,77	0	0	0	0
FT	0,02	0,05	0,00	0,079	0,00	0,048	0,59	0	0	0
I	0,24	0,89	0,53	0,22	0,06	0,56	0,04	0,80	0	0
S	0,31	0,58	0,42	0,12	0,04	0,37	0,00	0,64	0,61	0
TF	0,00	0,06	0,02	0,09	0,00	0,09	0,08	0,03	0,01	0,62

Debajo de la diagonal en negrita: correlación estimada entre los factores.

Diagonal en negrita: raíz cuadrada de la varianza extraída.

En lo relativo a efectos, se ha apreciado que el *burnout-engagement* repercute de forma significativa sobre el compromiso de los vendedores (corroborándose H5) sobre la satisfacción (corroborándose H7) pero no sobre el desempeño (refutándose H6). Por tanto, una reducción del *burnout-engagement* es capaz de conseguir vendedores más comprometidos hacia la organización y más satisfechos (lo que, como se explica más adelante, tiene una serie de implicaciones muy positivas para la organización), pero no logrará que mejore su desempeño.

Finalizado el contraste, se comparó el modelo testado con otro modelo rival siguiendo la forma de proceder de otros estudios previos desarrollados en el ámbito de la venta (Roman y Iacobucci, 2010). Para tal fin, se incorporaron dos nuevas relaciones al modelo inicial: a) la relación entre la satisfacción del vendedor y su nivel de compromiso con la organización, y b) la relación entre el conflicto de rol y la ambigüedad de rol. Los estadísticos resultantes fueron todos ellos iguales o peores que los obtenidos en nuestro modelo inicial. Así, se obtuvo que los Q2 arrojaban una capacidad predictiva inferior a la del modelo estructural expuesto (a pesar de que en todos los casos se superaba el valor de 0). De hecho, todos los Q2 obtuvieron valores más bajos (o aproximados, como en el caso del compromiso y la satisfacción) que los obtenidos para el modelo original (tabla 7). Adicionalmente, se obtuvieron para el modelo rival valores inferiores para la práctica totalidad de los R2 (o equivalentes, como sucedió para los constructos compromiso y satisfacción).

Tabla 7

Contraste de las hipótesis

Relación causal	Hipótesis	β estandarizados	Valor T
H1: Conflicto de rol \rightarrow B-E	Aceptada	-0,25 ^b	2,84
H2: Ambigüedad de rol \rightarrow B-E	Aceptada	-0,32 ^a	4,09
H3: Conflicto trabajo-familia \rightarrow B-E	Rechazada	-0,14	1,49
H4: Conflicto familia-trabajo \rightarrow B-E	Rechazada	-0,08	0,73
H5: B-E \rightarrow Compromiso	Aceptada	0,71 ^a	15,12
H6: B-E \rightarrow Desempeño	Rechazada	0,21	1,84
H7: B-E \rightarrow Satisfacción	Aceptada	0,76 ^a	17,16
H8: B-E* Conciliación \rightarrow compromiso	Rechazada	-0,04	0,31
H9: B-E* Conciliación \rightarrow desempeño	Rechazada	-0,15	0,38
H10: B-E* Conciliación \rightarrow satisfacción	Rechazada	0,09	0,56
R2 (<i>burnout-engagement</i>) = 0,3018; R2 (compromiso) = 0,5153; R2 (desempeño) = 0,0433; R2 (satisfacción) = 0,5832. Q2 (<i>burnout-engagement</i>) = 0,1878; Q2 (compromiso) = 0,3083; Q2 (desempeño) = 0,0135; Q2 (satisfacción) = 0,3404			

^ap < 0,001; ^bp < 0,01.

Este resultado aporta más solidez al modelo propuesto en el presente estudio, en la medida en que los coeficientes son iguales o peores que los del modelo contrastado en líneas previas.

5. Conclusiones y limitaciones de la investigación

El presente trabajo tenía como objetivo contribuir a la investigación sobre el *burnout-engagement* de los vendedores. Para ello, el estudio ha evaluado los antecedentes y efectos de este concepto, entendido como un constructo formado por dos componentes: energía e identificación. Este objetivo se ha alcanzado a partir de una muestra de 107 vendedores españoles procedentes de empresas de distintos sectores y tamaños. La técnica empleada ha sido el PLS, que permite comprobar la validez y fiabilidad del instrumento de medida, así como la capacidad predictiva y las relaciones existentes en el modelo estructural. Los resultados obtenidos se detallan a continuación.

En primer lugar, cabe destacar que se ha comprobado la validez del instrumento de medida de las dos variables propuestas por González-Romá et al. (2006), energía e identificación, como dos componentes del constructo *burnout-engagement*. Si bien algunos de los indicadores han sido eliminados, se ha comprobado que, efectivamente, las escalas de vigor y agotamiento, por un lado, y de dedicación y cinismo, por otro, pueden ser codificadas de forma que representen dos opuestos de un mismo continuo. Una vez obtenidas las variables resultantes de esta codificación, energía e identificación, se obtiene el constructo *burnout-engagement*, que incluye la versión positiva del *burnout* del vendedor.

En lo relativo a antecedentes, nuestro estudio ha confirmado la existencia de una relación significativa entre el *burnout-engagement* y las variables relativas al rol del vendedor. Así, se ha comprobado que a mayor conflicto y ambigüedad de rol, los vendedores experimentan un nivel más elevado de *burnout* y, por lo tanto, menor de *engagement*. Estas conclusiones van en la línea de lo comprobado por anteriores investigaciones, que si bien incluían únicamente el *burnout* en el estudio y dejaban de lado el *engagement*, habían comprobado relaciones significativas entre dichas variables (Babakus et al., 1999; Low et al., 2001; Boles et al., 1997; Singh et al., 1994).

La relación entre *burnout-engagement* y sus antecedentes relacionados con el conflicto laboral y familiar, en cambio, no se ha podido demostrar. Pese a la existencia de investigaciones previas que comprobaban su relación con el *burnout* (Boles et al., 1997; Netemeyer et al., 1996), en este estudio no se ha podido establecer una relación significativa entre el conflicto trabajo-familia, el conflicto familia-trabajo y el *burnout-engagement*. Ello puede deberse, tal y como se recoge en el metaanálisis llevado a cabo por Crawford et al. (2010), a que en los diferentes ambientes laborales relacionados con el mundo de la venta resulta difícil generalizar tanto

el impacto ejercido por las demandas (exigencias) impuestas por la empresa, como por los recursos (facilidades) concedidos. Por ejemplo, la empresa puede exigir una serie de demandas a sus vendedores que, desde un determinado prisma psicológico, aunque conlleven un cierto nivel de conflicto (familia-trabajo; trabajo-familia), pueden ser entendidas como nuevas oportunidades y retos personales (aumentando el compromiso y rebajando el *burnout*). Por el contrario, desde otro determinado enfoque menos aspiracional, tales demandas podrían verse como algo negativo y provocar el efecto opuesto (disminución del *engagement* y aumento del *burnout*). Esta ambivalencia justificaría la no significatividad de las relaciones propuestas relativas al efecto conflicto trabajo-familia y al conflicto familia-trabajo sobre el constructo *burnout-engagement*.

Por lo que respecta a las consecuencias del *burnout-engagement* del vendedor, el presente estudio ha comprobado que un mayor nivel de *engagement* —y por lo tanto un nivel menor de *burnout*— incrementan la satisfacción y el compromiso de los vendedores. Este resultado refleja las conclusiones alcanzadas por otros investigadores en el caso de estudios realizados sobre distintos componentes del *burnout* (Babakus et al., 1999; Boles et al., 1997; Low et al., 2001; Rutherford et al., 2009; Singh et al., 1994). La relación entre el *burnout-engagement* del vendedor y su desempeño, en cambio, no ha podido demostrarse. Si bien algunas investigaciones anteriores habían demostrado la relación entre el *burnout* y el desempeño (Low et al., 2001; Singh et al., 1994), esta relación ya había dado problemas anteriormente, en el caso de la medición del desempeño y el agotamiento emocional (Babakus et al., 1999). Ello hace suponer que, posiblemente, los componentes del *burnout-engagement* estudiados en el presente trabajo no tengan la misma capacidad predictiva que el *burnout*, ya que nuestro constructo, que estudia dos de los componentes del *burnout* (agotamiento y cinismo) y sus opuestos en el *engagement* (vigor y dedicación), deja de lado uno de los componentes clásicos del *burnout*: la reducción de la realización personal.

Finalmente, en lo concerniente a la moderación planteada, se ha concluido la no moderación por parte de la aplicación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar sobre la relación entre el *burnout-engagement* y sus efectos. La explicación puede hallarse en que el cuestionario empleado en la presente investigación estaba centrado en el número de políticas de conciliación aplicadas por la empresa. Una evaluación más compleja de la cultura organizativa podría haber sido más eficaz en este aspecto, ya que a veces los programas de conciliación no tienen en cuenta las normas y valores organizacionales que disuaden a los empleados de utilizarlos, como la falta de apoyo por parte de los supervisores (Kofodimos, 1995; Shellenbarger, 1993). Así, aunque pueden existir diversos programas de conciliación, a veces los empleados que se acogen a ellos pueden ser juzgados de forma negativa en cuanto a su compromiso hacia la organización (Allen y Russell, 1999; Fletcher y Bailyn, 1996). Esta circunstancia podría explicar que, pese a existir políticas de conciliación, los efectos sobre la figura del vendedor no se vean significativamente reforzados, ya que la propia cultura empresarial no estimula su aplicación efectiva.

5.1. Implicaciones para el campo de la dirección de ventas

Estas conclusiones tienen una serie de implicaciones para el campo de la dirección de ventas. En primer lugar, los directores de ventas deben ser conscientes de que, si son capaces de reducir el conflicto y la ambigüedad de rol de sus vendedores, conseguirán que se sientan no solo menos *quemados*, sino más *engaged*. En este aspecto, resulta de vital importancia que los directores de ventas ofrezcan puestos en los que los objetivos y tareas de los vendedores sean claros, precisos y alcanzables a partir de los recursos de los que disponen. De acuerdo con el metaanálisis de Jackson y Schuler

(1985), existen varias formas de reducir el conflicto y la ambigüedad de rol. Así, la ambigüedad de rol se reduce de forma significativa con una variedad suficiente de tareas y capacidades, con un incremento de la autonomía, con un mejor *feedback*, una mejor comprensión de los efectos del trabajo, el reconocimiento por parte de los líderes de equipo, la normalización o un aumento del poder de decisión. El conflicto de rol, por su parte, puede disminuir si se logra una mejor comprensión de los efectos del trabajo, el reconocimiento por parte de los líderes de equipo o un incremento del poder de decisión.

En segundo lugar, resulta muy remarcable que los vendedores menos *quemados* y más *engaged* demuestran una mayor satisfacción y un mayor compromiso hacia la empresa. Esto es de vital importancia para las empresas, ya que a mayor satisfacción y compromiso, menor es la intención de abandonar la empresa del vendedor (Brown y Peterson, 1993). Sin embargo, una reducción del *burnout-engagement* del vendedor no derivará necesariamente en una mejora de su desempeño, que deberá obtenerse a partir de estrategias diferentes.

En tercer lugar, cabe mencionar que la reducción del conflicto trabajo-familia y familia-trabajo no tiene una influencia significativa sobre el *burnout-engagement*, por lo que los esfuerzos que realice el director de ventas para conseguir vendedores más *engaged* y menos *quemados* deberán centrarse en otros aspectos, concretamente en los relacionados con el rol del vendedor (conflicto y ambigüedad de rol).

Finalmente, la aplicación de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar no han demostrado tener, por sí mismas, una influencia moderadora sobre la relación entre el *burnout-engagement* y sus efectos. Como hemos mencionado, esto puede deberse a que estas políticas deben aplicarse en una cultura pro-conciliación en la empresa (Kofodimos, 1995; Shellenbarger, 1993). Por tanto, los directores de ventas deben tener en cuenta que la simple aplicación de políticas de conciliación no es una fórmula adecuada para reducir la incidencia del *burnout-engagement* sobre la satisfacción y el compromiso de sus vendedores.

5.2. Limitaciones

Nuestro trabajo, sin embargo, no carece de limitaciones, entre las que cabe destacar el tamaño de la muestra, la utilización de una misma fuente de información (el vendedor) para medir todas las variables antecedentes y consecuencias, lo que podría derivar en un sesgo de la varianza común del método, así como el desarrollo de un estudio de carácter transversal, lo que no permite confirmar la causalidad de las relaciones. También se podría llevar a cabo un estudio más profundo del efecto moderador de la aplicación de políticas de conciliación, considerando también aspectos relativos a la cultura organizativa y al apoyo de los supervisores a la vida familiar del vendedor. Adicionalmente, se plantea el estudio de posibles relaciones entre los antecedentes considerados, así como el de los posibles efectos directos de tales antecedentes sobre los resultados abordados en la presente investigación. Junto a ello se plantea también la posibilidad de abordar el conflicto de rol y la ambigüedad de rol considerando las diferentes dimensiones que integran ambos constructos, en línea con trabajos pioneros en este ámbito (Ford et al., 1975; Rhoads et al., 1994). Finalmente, y puesto que el presente estudio se ha realizado utilizando como muestra únicamente a vendedores de la Comunidad Valenciana, consideramos muy interesante la posibilidad de evaluar en un futuro los distintos efectos que podrían tener antecedentes y consecuencias sobre vendedores de distintas áreas geográficas y países, en los que una cultura familiar diferente, por ejemplo, podría influir en los resultados.

Anexo 1.**Conflicto familia-trabajo**

1. Las exigencias de mi trabajo interfieren con mi vida en casa y en familia.
2. El tiempo que exige mi trabajo hace que sea difícil cumplir con mis obligaciones familiares.
3. Algunas cosas que quiero hacer en casa se quedan sin hacer debido a las exigencias de mi trabajo.
4. La tensión que me produce mi trabajo me dificulta cumplir con mis obligaciones familiares.
5. Debido a obligaciones laborales, me veo obligado a hacer cambios de planes en las actividades familiares.

Conflicto trabajo-familia

6. Las exigencias de mi familia o mi pareja interfieren en mis obligaciones laborales.
7. Me veo obligado a dejar de hacer cosas en el trabajo porque en casa me exigen más tiempo.
8. Dejo cosas pendientes en el trabajo debido a las exigencias de mi familia o mi pareja.
9. Mi vida en casa interfiere en mis obligaciones en el trabajo (como llegar a la hora al trabajo, cumplir con las tareas diarias, o trabajar horas extra).
10. La tensión que me produce la familia me dificulta cumplir con mis obligaciones laborales.

Conflicto de rol

1. Tengo que hacer cosas que deberían ser hechas de forma diferente.
2. Recibo una tarea sin mano de obra para realizarla.
3. He de ir en contra de una regla o política a fin de realizar una tarea.
4. Trabajo de forma conjunta con distintas personas que actúan de forma distinta.
5. Se me piden cosas incompatibles por parte de distintas personas.
6. Hago cosas que son bien vistas por unos y rechazadas por otros.
7. Se me pide que haga un trabajo sin los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
8. Trabajo en cosas no necesarias.

Ambigüedad de rol

9. Estoy seguro de la autoridad que poseo en mi trabajo.
10. Tengo objetivos y metas claros y planificados para mi trabajo.
11. Sé que tengo mi tiempo bien dividido para llevar a cabo mis tareas.
12. Conozco mis responsabilidades en mi trabajo.
13. Sé exactamente lo que se espera de mi trabajo.
14. Se me explica claramente qué debo realizar en mi trabajo.

Satisfacción

1. Mi trabajo es creativo.
2. Mi trabajo es valioso.
3. Tengo libertad suficiente para usar mis propios juicios.
4. Mi trabajo es excitante.
5. Mi trabajo me satisface.
6. Estoy haciendo algo que realmente merece la pena en mi trabajo.
7. No soy productivo en mi trabajo.
8. Mi trabajo no es útil.
9. Mi trabajo es interesante.
10. Mi trabajo es desafiante.
11. A menudo mi trabajo es monótono y aburrido.
12. Mi trabajo me proporciona una sensación de realización.

Rendimiento en ventas

1. Producir una elevada cuota de mercado para mi compañía en mi territorio.
2. Vender aquellos productos con los márgenes más elevados.
3. Generar un nivel alto de ventas.
4. Generar rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.
5. Identificar y vender a las cuentas mayores de mi territorio.
6. Producir ventas o contratos con rentabilidad a largo plazo.
7. Exceder todos los objetivos de ventas de mi territorio durante el año.

Burnout-engagement

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.
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí.
5. Estoy «quemado» por el trabajo.
6. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto.
7. He perdido entusiasmo por mi trabajo.
8. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo.
9. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo.
10. En mi trabajo me siento lleno de energía.
11. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
12. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
13. Soy muy persistente en mi trabajo.
14. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.

15. Mi trabajo es un reto.
16. Mi trabajo me inspira.
17. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
18. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
19. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.

Compromiso con la organización

1. Estoy dispuesto a esforzarme por encima de lo esperado para ayudar a mi empresa a triunfar.
2. Aceptaría realizar casi cualquier tipo de tarea para seguir trabajando para mi empresa.
3. Esta empresa saca lo mejor de mí en mi trabajo.
4. Realmente me importa el futuro de esta organización.
5. Hablo con mis amigos de mi empresa como un sitio estupendo en el que trabajar.
6. Mis valores son muy similares a los de la empresa.
7. Estoy orgulloso de decir que formo parte de esta empresa.
8. Me alegro de haber elegido trabajar en mi empresa, por encima de otras que me planteé en el momento de empezar.
9. Esta es la mejor empresa en la que trabajar de todas las posibles.

Bibliografía

- Adams, G.A., King, L.A., King, D.W., 1996. Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 81 (4), 411–420.
- Allen, T.D., 2001. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behaviour* 58, 414–435.
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., Sutton, M., 2000. Consequences associated with work-tofamily conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 278–308.
- Allen, T.D., Russell, J.E.A., 1999. Parental leave of absence: Some not so family friendly implications. *Journal of Applied Social Psychology*, 166–191.
- Anderson, E., Oliver, R.L., 1987. Perspectives on behaviour-based versus outcome-based sales force control systems. *Journal of Marketing* 51, 76–88.
- Anglin, K.A., Stolman, J.J., Gentry, J.W., 1990. The congruence of manager perception of salesperson performance and knowledge-based measures of adaptive selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 10 (4), 81–90.
- Aryee, S., 1992. Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations* 45, 813–837.
- Aryee, S., 1993. Dual-earner couples in Singapore: An examination of work and non-work sources of their experienced Burnout. *Human Relations* 46 (12), 1441–1469.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M., Moncrief, W.C., 1999. The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behaviour relationships. *Academy of Marketing Science Journal* 28, 1.
- Bacharach, S.B., Bamberger, P., Conley, S., 1991. Work-home conflict among nurses and engineers: mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior* 12, 39–53.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W., 2004. Using the job demands-resources model to predict Burnout and performance. *Human Resource Management* 43 (1), 83–104.
- Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W., 2005. The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations* 85 (5), 661–689.
- Baldauf, A., Cravens, D.W., Grant, K., 2002. Consequences of sales management control in field sales organizations: A cross-national perspective. *International Business Review* 11 (1), 577–609.
- Bedeian, A.G., Burke, B.G., Moffett, R., 1988. Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Academy of Management Journal* 14, 475–491.
- Behrman, D.N., Perreault Jr., W.D., 1984. A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing* 48, 9–21.
- Behson, S.J., 2005. The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behaviour* 66, 487–500.
- Bhuiyan, S.N., Menguc, B., Borsboom, R., 2005. Stressors and job outcomes in sales: a triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model. *Journal of Business Research*, 58–62.
- Boles, J.S., Johnston, M.W., Hair Jr., J.F., 1997. Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (1), 20–30.
- Boles, J.S., Wood, J.A., Johnson, J., 2003. Interrelationships of role-conflict, role ambiguity, and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 2, 99–113.
- Breaugh, J.A., Frye, K., 2007. An examination of the antecedents and consequences of the use of family-friendly benefits. *Journal of Managerial Issues* 19, 35–52.
- Brown, S.P., Cron, W.L., Slocum, J.W., 1997. Effects of goal-directed emotions on sales person volitions, behavior, and performance: A longitudinal study. *Journal of Marketing* 61, 39–50.
- Brown, S.P., Peterson, R.A., 1993. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and an assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research* 30 (1), 63.
- Brown, S.P., Peterson, R.A., 1994. The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing* 58 (2), 23–45.

- Burke, R.J., 1988. Some antecedents and consequences of work-family conflict. In *Journal of Social Behavior and Personality*. En: Goldsmith, E.B. (Ed.), *Work and family: Theory, research, and applications*, 3, pp. 287–302.
- Byron, D., 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior* 67, 169–198.
- Canales, P., Küster, I., 2008. Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 34, 135–156.
- Candel, N., Olmedilla, A., Blas, A., 2008. Relaciones entre la práctica de actividad física y el autoconcepto, la ansiedad y la depresión en chicas adolescentes. *Cuadernos de Psicología del Deporte* 8(1), 61–77.
- Cepeda, G., Roldán, J., 2004. Aplicando en la práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas. En: XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. (ACEDE).
- Chambel, M.J., Castanheira, F., 2010. *Trabalhar num Call Center: Dos mitos à realidade*. RH Editora, Lisboa.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L., Newsted, P.R., 2003. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research* 14 (2), 189–217.
- Chowdhury, J., 1993. The motivational impact of sales quotas on effort. *Journal of Marketing Research* 30, 28–41.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C., 1974. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research* 11, 54–60.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, O.C., 1985. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 22, 103–118.
- Churchill, A.G., Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W., Tanner, J.F., 2000. *Sales Force Management*, 6.^a ed. Irwin McGraw-Hill, Boston, p. 727.
- Cohen, J., 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.^a ed.). Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Cohen, A., Liani, E., 2009. Work-family conflict among female employees in Israeli hospitals. *Personnel Review* 38 (2), 124–141.
- Cordes, C.L., Dougherty, T.W., 1993. A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review* 18 (4), 621–656.
- Cravens, D.W., Ingram, T.N., Lafore, R.W., Young, C.E., 1993. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing* 57, 47–59.
- Crawford, E.R., Lepine, J.A., Rich, B.L., 2010. Linking job demands resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology* 95, 5–20.
- Drory, A., Shamir, B., 1998. Effects of organizational and life variables on job satisfaction and burnout. *Group and Organization Studies* 13 (4), 441–455.
- Dubinsky, A.J., Kotabe, M., Lim, C.U., Michaels, R.E., 1994. Differences in motivational perceptions among U.S., Japanese, and Korean sales personnel. *Journal of Business Research* 4, 175–185.
- Falk, R.F., Miller, N.B., 1992. *A Primer of Soft Modeling*. The University of Akron Press, Akron, OH.
- Fan, C.K., Cheng, C.L., 2007. Gender differences in burnout among life insurance sales representatives in Taiwan. *Journal of American Academy of Business* 11 (1), 214–222.
- Fletcher, J.K., Bailyn, L., 1996. *Challenging the Last Boundary: Reconnecting Work and Family*. En: Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, Nueva York.
- Ford, N.M., Walker, O.C., Churchill, G.A.J.R., 1975. Expectation specific measures of intersender conflict and role ambiguity experienced by industrial salesmen. *Journal of Business Research* 3, 45–112.
- Fornell, C., Larcker, D., 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39–50.
- Freudenberger, H.J., 1974. Staff Burnout. *Journal of Social Issues* 30, 159–165.
- Frone, M.R., Russell, M., Cooper, M.L., 1992a. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology* 77, 65–78.
- Frone, M.R., Russell, M., Cooper, M.L., 1992b. Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior* 13, 723–729.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., Markel, K.S., 1997. Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior* 50 (2), 145–167.
- González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A.B., Lloret, S., 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behaviour* 68, 165–174.
- Good, L.K., Page Jr., T.J., Young, C.E., 1996. Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24, 148–156.
- Greenglass, E., Burke, R.J., 1988. Work and family precursors of burnout in teachers: sex differences. *Sex Roles* 18, 215–229.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J., 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10, 76–88.
- Higgins, C.A., Duxbury, L.E., 1992. Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men. *Journal of Organizational Behavior* 13, 389–411.
- Izraeli, D.N., 1993. Work Family Conflict among Women and Men Managers in Dual Career Couples in Israel. *Journal of Social Behavior and Personality* 8 (3), 371–388.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 36, 16–78.
- John, G., Weitz, B., 1989. Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research* 26, 1–14.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., Rosenthal, R.A., 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley, Nueva York.
- Kahn, R., 1978. Job burnout: prevention and remedies. *Public Welfare* 36, 61–63.
- Karatepe, O.M., Magaji, A.B., 2008. Work-family conflict and facilitation in the hotel industry: a study in Nigeria. *Cornell Hospitality Quarterly* 49(4), 395–412.
- Kelloway, E.K., Gottlieb, B.H., Barham, L., 1999. The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology* 4, 337–346.
- Kinnunen, U., Mauno, S., 1998. Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations* 51, 2.
- Kofodimos, J.R., 1995. Beyond work-family programs — Confronting and resolving the underlying causes of work-personal life conflict. Center for Creative Leadership, Carolina del Norte.
- Kossek, C., Ozekic, J., 1998. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology* 83, 139–149.
- Laschinger, S., Heather, K., Leiter, M., 2006. The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout engagement. *Journal of Nursing Administration* 36 (5), 259–267.
- Lee, R.T., Ashforth, B.E., 1993a. A longitudinal study of Burnout among supervisors and managers: comparison between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54, 369–398.
- Lee, R.T., Ashforth, B.E., 1993b. A further examination of managerial Burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior* (14), 3–20.
- Leiter, M.P., 1993. The impact of family resources, control coping, and skill utilization on the development of Burnout: A longitudinal study. *Human Relations* 43, 1067–1083.
- Lewin, J.E., Sager, J.K., 2007. A process model of Burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research* 60, 1216–1224.
- Llorens, S., García, M., Salanova, M., 2007. Burnout como consecuencia de una crisis de eficacia: un estudio longitudinal en profesores de secundaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 21, 55–70.
- Lohmöller, J.B., 1984. *LVPLS Program Manual*. Version 1.6. Latent Variables Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation. Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, Universität zu Köln, Köln.
- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K., Moncrief, W.C., 2001. Antecedents and consequences of salesperson Burnout. *European Journal of Marketing* 35 (5), 56–69.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Ahearne, M., 1998. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing* 62(3), 87–98.
- Maslach, C., 1976. Burned-out. *Human Behaviour* 5, 16–22.
- Maslach, C., 1978. The client role in staff Burnout. *Journal of Social Issues* 34, 111–124.
- Maslach, C., 1982. *Burnout: The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Maslach, C., Leiter, M.P., 1997. The truth about Burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass, San Francisco.
- Maslach, C., Leiter, M.P., 2008. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology* 93, 3–13.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., 2001. Burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.
- Maslach, C., Jackson, S.E., 1981. The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour* 2, 99–113.
- Menguc, B., 1998. The earnings gap between male and female sales managers. *Industrial Marketing Management*, 27–35.
- Montgomery, A.J., Panagopolou, E., De Wildt, M., Meenks, E., 2006. Work-family interference, emotional labor and Burnout. *Journal of Managerial Psychology* 21, 36–51.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mcmurrin, R., 1996. Development and validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology* 81, 400–410.
- Netemeyer, R.G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., 2004. Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research* 57 (2), 209–224.
- Oliver, R.L., Anderson, E., 1994. An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing* 58, 53–67.
- Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N., 2001. Sales manager behavior control strategy and its consequences: the impact of gender differences. *Journal of Personal Sell Sales Management* 21 (1), 39–49.
- Pines, A., Maslach, C., 1980. Combatting staff burn-out in a day care center: A case study. *Child Care Quarterly* 9, 5–16.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V., 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59, 603–609.
- Rhoads, G.K., Singh, J., Goodell, P.W., 1994. The multiple dimensions of role ambiguity and their impact upon psychological and behavioural outcomes of industrial salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14, 1–24.
- Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.I., 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 15, 150–163.

- Roman, S., Iacobucci, D., 2010. Antecedents and consequences of adaptive selling. Confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (3), 363–382.
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G.A., Madupalli, R., Rutherford, L., 2009. The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviours. *Journal of Business Research* 62, 1146–1151.
- Salanova, M., Llorens, S., 2008. Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo* 29 (1), 59–67.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., 2004. El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros* 261, 109–138.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., Grau, R., 2000. Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 16, 117–134.
- Sánchez-Franco, M.J., Roldán, J.L., 2005. Web acceptance and usage model: A comparison between goal-directed and experiential web users. *Internet Research* 15 (1), 21–48.
- Sand, G., Miyazaki, A.D., 2000. The impact of social support on salesperson burnout and burnout components. *Psychology & Marketing* 17 (1), 13–26.
- Sanz, S., Ruiz, C., Aldás, J., 2008. La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta de un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en Internet. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (36), 45–76.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Van Reenen, W., 2008. Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: an International Review* 57 (2), 173–203.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., 2007. Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping* 20, 177–196.
- Schaufeli, W.B., Martínez, I.M., Pinto, A.M., Salanova, M., Bakker, A.B., 2002a. Burnout and Engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* (33), 464–481.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B., 2002b. The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Schaufeli, W.B., Buunk, B.P., 2002. Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. En: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L. (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. 2.ª ed. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 383–425.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., Jackson, S.E., 1996. Maslach Burnout Inventory – General Survey. En: Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P. (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory – Test Manual*. 3.ª ed. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Shellenbarger, S., 1993. Lessons from the workplace: How corporate policies and attitudes lag behind workers' changing needs. *Human Resource Management* 31, 157–169.
- Shirom, A., 2003. Job-related burnout. En: Quick, J.C., Tetrick, L.E. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association, Washington, DC, pp. 245–265.
- Siguaw, J.A., Brown, G., Widing II, R.E., 1994. The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research* 31, 106–116.
- Singh, J., Goolsby, J.R., Rhoads, G.K., 1994. Behavioural and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer services representatives. *Journal of Marketing Research* 31, 4–19.
- Spiro, R.L., Weitz, B.A., 1990. Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research* 27, 61–69.
- Sujan, H., Weitz, B.A., Kumar, N., 1994. Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing* 58, 39–52.
- Teas, R.K., 1983. Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research* 20, 84–91.
- Thomas, L.T., Ganster, D.C., 1995. Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology* 80, 6–15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., Lyness, K., 1999. When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 54, 392–415.
- Uлага, W., Eggert, A., 2005. Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal Business to Business Marketing* 12 (1), 73.
- Verbeke, W., 1997. Individual differences in emotional contagion of salespersons: its effect on performance and burnout. *Psychology and Marketing* 14, 6–20.
- Walker, O.C., Churchill, G.G., Jford, N.M., 1977. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research* 14, 156–168.
- Willcock, S.M., Daly, M.G., Tennant, C.C., Allard, B.J., 2004. Burnout and psychiatric morbidity in new medical graduates. *The Medical Journal of Australia* 181, 357–360.