

Artículo 7. Correlatos del engagement con las áreas de vida laboral en operadores telefónicos de cobranza de la empresa Franshey

Engagement corusings with work life areas in collection telephone operators from Franshey Company

Valle, Abigail Guadalupe;
Hernández Gracia, Tirso Javier
Universidad Autónoma del Estado
de Hidalgo

Problema de investigación

El estudio se llevó a cabo en la empresa de cobranza telefónica Franshey. Una organización de servicios que funciona como *call center*, donde los operadores (trabajadores) desempeñan sus labores contactando a personas que cuentan con un crédito en mora, para recordarles que deben ponerse al corriente con sus pagos atrasados. Las funciones de los operadores requieren de un alto nivel de compromiso, responsabilidad, energía y paciencia para lograr los objetivos establecidos; no obstante, a pesar de los cursos de inducción que reciben por parte de la empresa, no se han logrado disminuir los niveles de rotación de personal, que implican un costo para los propietarios, pues deben invertir más tiempo y dinero en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Aunado a lo anterior, los directivos han expresado durante diversas entrevistas semiestructuradas su preocupación al notar de manera frecuente que el personal presenta algunos problemas asociados a la falta de tolerancia, frustración, desánimo, agobio y, sobre todo, una falta de energía y entusiasmo para desarrollar el trabajo.

El problema se aborda a partir de la metodología de estudio de caso; no obstante, se pretende realizar, mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo, un diagnóstico previo general, que permita conocer el estado real de la percepción que actualmente tienen los trabajadores sobre los conceptos señalados por los directivos, incluyendo un análisis de su vida laboral. Todo ello a fin de identificar de manera posterior áreas de oportunidad y ofrecer a la empresa estrategias de solución que posibiliten mejorar la actitud y las sensaciones negativas que pudieran estar presentes en sus operadores y puedan repercutir de manera positiva en los niveles de rotación de personal, para que la empresa minimice costos e incremente sus utilidades en el corto plazo.

Objetivos del estudio

Objetivo general

Identificar los correlatos entre las dimensiones del *engagement* y las áreas de vida laboral en operadores telefónicos de la empresa de cobranza Franshey, a fin de reconocer áreas de oportunidad y proponer estrategias de atención a la problemática presentada por la organización objeto de estudio, que posibilite minimizar costos y maximizar sus utilidades.

Objetivos específicos

- Conocer los niveles de vigor, dedicación y absorción que presentan los operadores telefónicos de la empresa Franshey, con el propósito de integrar un diagnóstico inicial del *engagement*.
- Identificar la percepción actual que tienen los trabajadores de la empresa

Franshey en relación con la carga de trabajo, la recompensa, la justicia, el control y los valores de la organización que permita integrar un perfil de vida laboral.

- Identificar los correlatos del *engagement* con las áreas de la vida laboral de los trabajadores de la empresa Franshey con el propósito de establecer estrategias de fortalecimiento de ambos constructos que posibiliten la disminución de la problemática presentada.

Aspectos claves de la revisión de la literatura

El *engagement* es definido, dentro del estudio de la psicología laboral positiva, como un estado psicológico deseable que contribuye a transformar las estrategias de gestión de recursos humanos en resultados positivos del empleado, tales como una mejora del desempeño y retención del personal (Fletcher, 2017). Para Salanova y Llorens (2008), es importante conservar el término anglosajón *engagement* en los estudios en castellano, pues consideran que no existe un “término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores”, o bien, para no ser confundido con otros constructos como el *work involvement* conocido como implicación en el trabajo, el *organizational commitment* o compromiso organizacional, el *work attachment* o enganche, e incluso el *workaholism* o adicción al trabajo.

La introducción del *engagement*, como concepto que constituía un fenómeno digno de ser analizado se le atribuye a William A. Khan, quien

encontró que el personal de una organización hace uso de sí mismo en diferente grado para desempeñar sus labores y roles de trabajo, fluctuando en altos índices y estrepitosas caídas, incluso en una misma jornada laboral y respondiendo sólo momentáneamente a los retos presentados. Explicó que existían ciertas variables que pueden promover el nivel de *engagement* y creó un modelo de tres condiciones psicológicas básicas: el significado (*meaningfulness*) refiere al conjunto de condiciones que otorgan un significado al trabajo como el sentimiento personal de reciprocidad física, cognitiva o emocional; la variedad, la claridad y la autonomía para desarrollar con creatividad las tareas encomendadas, y las relaciones sociales establecidas en el medio laboral. La seguridad (*safety*); es decir, el sentimiento que el colaborador expresa en el lugar de trabajo, desempeñándose sin temor ni consecuencias negativas hacia su propia imagen, su estatus o su carrera. Por último, la disponibilidad (*availability*), refiriéndose a la sensación del individuo de contar con la capacidad física, psicológica y emocional para desarrollar *engagement* en un momento determinado, midiendo la disposición de las personas a comprometerse a pesar de las distracciones sociales que vive en el día a día (Kahn, 1990).

Para 1994, Schlenker, Britt, Pennington, Murphy y Doherty desarrollaron el Modelo Triangular de Responsabilidad (*Triangle Model of Responsibility*), en cuya construcción es utilizado el concepto de *engagement* personal que involucra un fuerte sentimiento de responsabilidad nacida del desempeño propio del trabajador y el dominio que éste posee de las tareas que desarrolla y que inherentemente lo

compromete a seguir invirtiendo lo mejor de sí. El modelo probó su eficacia para fomentar el *engagement* en los colaboradores y estaría en función de la responsabilidad que el empleado sentía hacia su trabajo, estableciendo que dependía, principalmente, de la naturaleza del evento, sus prescripciones particulares y de las imágenes de identidad.

Para 2002, Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker integran una visión del constructo de este estado psicológico definiéndolo así:

El *engagement* es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción... El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Schaufeli y Bakker (2003), en correspondencia con las concepciones anteriores, rescatan el vigor, la dedicación y absorción, para la creación de un instrumento de medición, la Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Desarrollaron una investigación compuesta de 25 estudios a 9 679 empleados holandeses y belgas, en rangos de edad de los 15 a los 81 años, para poner a prueba su herramienta en tres versiones, UWES 9, 15 y 17.

La concepción del *engagement* como polo opuesto al síndrome de *burnout* nace de la diferencia entre los rasgos y comportamientos que presentan los empleados en este estado (Maslach

& Leiter, 1997). Éste se caracteriza por energía, involucramiento y eficacia, mientras que su contraparte, transforma estos altos niveles de energía en extenuación, el involucramiento activo de los colaboradores en cinismo y la efectividad en ineficacia (Fletcher, 2017; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). En el marco del estudio del *burnout*, Christina Maslach y Michael Leiter desarrollan el Maslach Burnout Inventory (MBI). Un modelo que intenta explicar los factores que predicen la aparición de este síndrome describiendo el entorno organizacional a partir de seis áreas básicas: carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, justicia y valores. Los autores acuerdan que el *burnout* se origina en los desajustes crónicos entre las personas y su entorno laboral en alguna de estos aspectos (Maslach & Leiter, 1999).

Las áreas son carga de trabajo (*workload*): es cuando los trabajadores a los que no se les concede el suficiente tiempo para recobrar sus fuerzas de las exigencias del puesto de trabajo que, por su naturaleza es constantemente o permanentemente demandante, desarrollan generalmente un cuadro de agotamiento crónico.

Control: se enfoca principalmente en una ambigüedad de roles, una ausencia de dirección en la organización o cuando existen varias autoridades con diferentes demandas y exigencias, provocando una confusión en el empleado e impidiendo que éste pueda establecer prioridades, cumplir en tiempo y forma con sus tareas o involucrarse de lleno en su trabajo.

Recompensa (*reward*): sus efectos negativos se presentan cuando el empleado percibe que la recompensa que le ha sido asignada no corresponde a la labor desempeñada. Elemento que puede ser medido en términos del tiempo, el

esfuerzo y la experiencia que los miembros del equipo brindan en el desarrollo de sus tareas.

Comunidad (*community*): esta área se relaciona con el apoyo social que los individuos reciben de sus compañeros de trabajo, sus supervisores y los miembros de su círculo familiar cercano, su presencia reduce el grado de correlación de las exigencias del trabajo con el agotamiento.

Justicia (*fairness*): es una actitud de respaldo donde el personal que ejerce autoridad tiene la responsabilidad de establecer juicios y tomar decisiones que afectan el ambiente de la organización, sin proveer ventajas individuales o privilegios de forma discrecional.

Valores (*values*): son uno de los más altos detonadores de la ruptura del involucramiento de los empleados con sus respectivos trabajos, más allá del intercambio utilitario de tiempo por dinero, pues la decisión que éstos toman para vincularse plenamente con sus actividades, depende directamente de la alineación de los valores organizacionales con los valores que poseen como personas y sus prioridades.

Los ejes epistemológicos principales en el estudio del *engagement* y de las áreas de la vida laboral los constituyen el Modelo de los Recursos y Demandas Laborales (Bakker & Demerouti, 2017), el Modelo de la Conservación de los Recursos (Hobfoll, 2011), y la Teoría del Intercambio Social (Chughtai & Buckley, 2013). Estas teorías explican la naturaleza de la relación de involucramiento de los empleados en su trabajo y coinciden en que la inversión de los recursos proporcionados por los empleadores se relaciona directamente con una mayor participación de los empleados (Cooper-Thomas, Xu & Saks, 2018).

En Latinoamérica, durante los últimos cinco años, de acuerdo con los resultados de búsquedas avanzadas de Google Académico a septiembre de 2019 se han desarrollado alrededor de 78 estudios

sobre *engagement* en poblaciones que laboran en *call centers*, relacionando este constructo con la satisfacción laboral, el liderazgo, la motivación, el *burnout*, el estrés, la resiliencia y las demandas laborales/recursos personales de los empleados. En ellos es recomendado utilizar otras variables que expliquen la aparición y operación de este fenómeno.

Justificación y contribución del estudio

Las empresas altamente competitivas se esfuerzan cada vez más en la retención de su capital humano y tratan de crear en sí mismas entornos enriquecedores en ambientes amigables que proporcionen comodidad y propicien creatividad e innovación. La empresa Franshey se encuentra en una etapa crucial de crecimiento, por lo que requiere diseñar estrategias que garanticen su desarrollo aprovechando sus recursos inteligentemente, de manera eficiente y efectiva.

En México, el estudio del *engagement* ha sido poco abordado. Los trabajos sobre este fenómeno se han efectuado mayormente en poblaciones de empleados del sector educativo e industrial, y aún no ha sido investigado en operadores telefónicos de empresas de *call center*, por lo que su medición, así como el conocimiento de la relación con los factores por los que los colaboradores lo desarrollan es relevante. Las implicaciones prácticas de los resultados obtenidos serán valiosas para instituir mejoras que resulten beneficiosas y contribuyan al posicionamiento de la imagen de la empresa objeto de estudio y la creación de valor.

El desarrollo de este estudio aportará información útil para establecer intervenciones efectivas que posibiliten atender la problemática actual de la empresa en relación con la actitud y

las sensaciones negativas mostradas por los trabajadores y, por ende, la alta rotación de personal, logrando con ello en el corto plazo minimizar costos e incrementar utilidades.

Limitantes del estudio

Por su naturaleza, el presente caso de estudio y sus resultados sólo aplican específicamente a la empresa investigada, a su contexto y circunstancias, procesos, personal y particularidades, por lo que no se podrán establecer patrones que se puedan aplicar de manera generalizada.

Propuesta metodológica

El presente estudio de caso se realizará en trabajadores de una empresa de recuperación de cartera vencida ubicada en el municipio de Mineral de la Reforma, perteneciente al estado de Hidalgo, México, donde participa la totalidad del personal, compuesto por 40 operadores telefónicos de su *call center*, 6 supervisores y 4 trabajadores administrativos. Se utiliza un enfoque mixto que consta de dos etapas.

Etapla cualitativa. Se aplicarán más entrevistas a las ya hechas, apreciaciones reales con base en observaciones recurrentes, recolectando información que será analizada a través del software Atlas.ti a fin de encontrar redes semánticas, patrones, conceptos comunes y percepciones reiterativas entre los trabajadores de la empresa Franshey.

Etapla cuantitativa. Es un estudio descriptivo y correlacional, donde se desarrollará un censo que permitirá medir el *engagement* en el trabajo y sus dimensiones: vigor, dedicación y absorción mediante el uso del instrumento UWES (Utrecht Work Engagement Scale) de Schaufeli y Bakker

Correlatos del engagement con las áreas de vida laboral en operadores telefónicos de cobranza de la empresa Franshey

(2003), constituido por 17 ítems en una escala de Likert de 6 puntos.

De igual manera, serán medidos los niveles de los seis factores de las áreas de la vida laboral, compuestas por la carga de trabajo, comunidad, recompensa, justicia, control y valores mediante el Area of Worklife Survey (AWLS) de Christina Maslach y Michael Leiter (1999), constituida por 29 ítems, con escala de medición de tipo Likert de 5 puntos. Los datos recogidos serán tratados con el software estadístico para la investigación social SPSS,

Al momento se ha logrado aplicar una prueba piloto con nueve trabajadores donde se hizo un análisis de confiabilidad de los instrumentos UWES y AWLS, utilizando para ello el coeficiente de Alpha de Cronbach, los cuales han arrojado valores de 0.925 y 0.880, respectivamente.

Referencias

- Ahuja, G., & Katilz, R. (2004). ¿Where do resources come from? *Strategic Management Journal*, 887-907.
- Álvarez, M. L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 209.
- Andrew, W. (2007). *Definición y evaluación de la competitividad: consenso sobre su definición y medición de su impacto*, p. 25.
- Artail, H. (2007). Application of KM measures to the impact of a specialized groupware system on corporate productivity and operations. *Information & Management*, 551-564.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802393649>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bruderl, Josef, Preisendorfer, Peter, & Ziegler, Rolf. (1992). Survival Changes of Newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 224-242.
- Chiavenato, I. (2013). Iniciación a la organización y técnica comercial. *Consultores*. Recuperado de <http://www.consultoresoc.com.mx/empresas familiares#sthash.YpHetqIM.dpuf>.
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42(4), 396-421. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097>.
- Cooper-Thomas, H., Xu, J., & Saks, A. M. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4/5), 326-344. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0449>.
- Fernández, E., & Junquera B. (2015). Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas: una revisión de la literatura. Recuperado de
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65522>.
- Fletcher, L. (2017). The Everyday Experiences of Personal Role Engagement: What Matters Most? *Human Resource Development Quarterly*, 28(4), 451-479. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrdq.21288>.
- Galindo, F. (2007). *Administración II*. México: Grupo Patria.
- Garay, L. J. (s. f.). El enfoque de competitividad sistemática. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/248.htm>.
- Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Colombia: Norma.
- Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Magazines*, pp. 2-5.
- Google Académico (2019). Estudios sobre engagement en call centers en Latinoamérica (2015-2019). *Google Académico, búsqueda avanzada*. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2015&as_yhi=2019&q=estudios+sobre+el+%22engagement%22+en+%22call+centers%22+en+latinoam%C3%A9rica&btnG=.
- Guest (6 de febrero de 2010). *¿Qué es la productividad?* Recuperado de <http://www.slideboom.com/presentations/3705/2.-Definiii%C3%B3n-yfactores-de-la-productividad>.
- Hobfoll, S. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. Recuperado de

- <https://doi.org/10.1111/j.20448325.2010.02016.x>.
- Jenkins, R. (2008). *Ambiente e industria en México*. México: Colegio de México.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/256287>.
- Koc, T., & Bozdog, E. (2007). An empirical research for CNC technology implementation in manufacturing SMEs. *Int J Adv Manuf Technol*, 1144-1152.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472-89. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/12693291_Six_areas_of_worklife_A_model_of_the_organizational_context_of_burnout.
- Miñarro, D., & Garcia D. (2006). Gestión de los costes de calidad y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas. *Observatorio Económico de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1-17.
- Morales, A., & Pech, J. (s. f.). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277764597_Competitividad_y_estrategia_el_enfoque_de_las_competencias_esenciales_y_enfoque_en_los_recursos
- Correlatos del engagement con las áreas de vida laboral en operadores telefónicos de cobranza de la empresa Franshey
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2005). *Manual de Oslo*. España: OCDE-Trasga. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829108>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(71), 71-92. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht. *Occupational Health Psychology Unit*. Nederland: Utrecht University. Recuperado de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). The triangle model of responsibility. *Psychological Review*, 101(4), 632-652. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.101.4.632>.