



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO FINAL:

**CORRELATOS DEL ENGAGEMENT CON LAS ÁREAS
DE VIDA LABORAL EN OPERADORES TELEFÓNICOS
DE COBRANZA DE LA EMPRESA “FRANSHEY S.A. DE
C.V.”**

ESTUDIO DE CASO

PRESENTA:

L.A. ABIGAIL GUADALUPE VALLE MEJÍA

DIRECTOR:

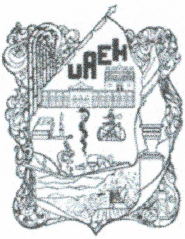
DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA
ÁREA ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CO-DIRECTOR:

DR. ENRIQUE MARTÍNEZ MUÑOZ
ÁREA ACADÉMICA DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HIDALGO, MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2020



OF.ICEA/ MA / 046/2020
 Asunto: Autorización de impresión

M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.


La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Correlatos del Engagement con las Áreas de Vida Laboral en operadores telefónicos de cobranza de la empresa FRANSHEY”**, realizado por la sustentante Abigail Guadalupe Valle Mejía, con número de cuenta 239452, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.


AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

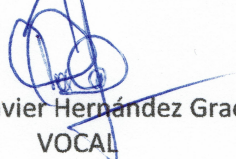
Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.


Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 10 de septiembre de 2020

El comité


 Dra. Ma. del Rosario García Velázquez
 PRESIDENTE


 Dr. Danae Duana Avila
 SECRETARIO


 Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
 VOCAL


 Dr. Enrique Martínez Muñoz
 SUPLENTE

Vo. Bo.


 Dr. Jesús Ibarra Zamudio
 DIRECTOR



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlucuatla,
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101
 icaea@uaeh.edu.mx



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por permitirme formarme en uno de los mejores programas de posgrado del país y por su gran apoyo para concluirlo.

A la Mtra. Sheyla Gaona y al Lic. Francisco Macías, por su confianza, apertura y facilidades para la realización de este trabajo.

A la Mtra. Ma. Dolores Martínez García, coordinadora de la Maestría en Administración, porque, más allá del ejercicio de una gestión comprometida y muy exitosa, Usted ha sido el fuerte pilar de mis estudios de posgrado, artífice del bien absoluto, una gran amiga, un ideal como profesional. Mi agradecimiento eterno a Usted, un bello ángel de Dios en mi camino y en el de todos quienes compartimos este programa académico.

A mi Director de proyecto, el Dr. Tirso Javier Hernández Gracia, un académico de excelencia nacional, de quien ha sido un gran orgullo de ser su tutorada. Por exceder mis expectativas con su increíble capacidad para generar y compartir conocimientos, así como su experiencia en la investigación. Por su invaluable paciencia, su gran calidad humana, su apoyo y amistad durante este arduo trayecto.

A mi Co-Director y cuerpo académico de “Gestión y Desarrollo Empresarial”, por su paciente instrucción y experta retroalimentación para enriquecer y perfeccionar este proyecto: Dra. Rosario García, Dra. Karina Valencia, Dr. Danae Duana y Dr. Enrique Martínez del Área Académica de Arquitectura.

A todos mis Maestros en este programa académico, por permitirme el privilegio y el honor de compartir el aula. Por su incansable compromiso, no solo con la docencia, sino con la transformación de este país, formando en cada alumno, un profesional de excelencia.

A mis grandes amigos, mi profundo agradecimiento por acompañarme en los momentos más felices, los más amargos y hacer de mí, un mejor ser humano. Los quiero con todo el corazón: Anita, Leslie, Verito, Jovany, Horacio y Salvador. ¡Mi amado Club de los 7's!

DEDICATORIA

A mi Padre Celestial

Pues su infinita misericordia y amor, me han sostenido y fortalecido cada momento de mi vida. A quien debo lo que soy, lo que he logrado y lo que poseo. Gracias Padre.

A mi Madre

*Quien, por su apoyo, amor y cuidados, este esfuerzo ha sido posible.
Mi gran guerrera y maestra de la vida, desde el cielo miras este logro culminado.
Trataré de hacerte sentir orgullosa en cada momento.*

A Luis

*Mi roca y mi héroe. Mi ideal como profesional multidisciplinario y como ser humano.
El mejor hombre que he conocido y quien ha madurado conmigo
para ser una mejor pareja cada día.*

A mi padre y mis hijos

*Dos generaciones de hombres maravillosos con cuyo amor, apoyo y fe en mí,
me inspira y fortalece para ser mejor cada día de mi vida, con y para Ustedes.
Los amo con todo el corazón.*

A mi hermosa familia

Estelita, Victoria, Rogelio, Jesús, quienes, como padres, me han cuidado y apoyado en los momentos más difíciles. A mis primos, con todo cariño, los hermanos que no tuve.

ÍNDICE

Resumen/Abstract.....	1
Introducción.....	4
Capítulo 1. Metodología del estudio de caso.....	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Delimitación.....	13
1.4 Preguntas de investigación	13
1.5 Justificación	15
1.5.1 Conveniencia de la Investigación.....	15
1.5.2 Relevancia Social	15
1.2.3 Implicaciones prácticas.....	16
1.2.4 Limitantes del estudio	17
1.6 Objetivos	18
1.6.1 Objetivo general.....	18
1.6.2 Objetivos específicos	18
1.7 Metodología propuesta	19
1.7.1 Diseño y nivel de Investigación.....	19
Capítulo 2. La empresa FRANSHEY	22
2.1 Evolución de las empresas de cobranza en México	22
2.2 Historia de la empresa de cobranza FRANSHEY	23

2.3 Estructura de la organización.....	23
2.4 Filosofía empresarial.....	25
2.4.1 Misión	25
2.4.2 Visión	25
2.4.3 Objetivos.....	25
2.4.4 Valores.....	26
2.4.5 Innovación	26
2.5 Servicios que ofrece FRANSHEY	27
2.6. Recursos e infraestructura	27
2.6.1 Infraestructura física.....	27
2.6.2 Infraestructura tecnológica	28
2.7 Principales clientes	31
Capítulo 3. Marco teórico	34
3.1 Engagement y las Áreas de la Vida Laboral	34
3.1.1 Concepto de <i>Engagement</i> y su evolución.....	34
3.1.2. Las 6 Áreas de Vida Laboral de Maslach y Leiter (1999)	40
3.2 Modelos explicativos	47
3.2.1 Teoría del Intercambio social.....	47
3.2.2 Teoría de las demandas y los recursos laborales.....	63
3.2.3 Modelos de medición del <i>Engagement</i>	69
3.3 Estudios previos en el <i>Engagement</i>	75
Capítulo 4. Diagnóstico del estudio de caso.....	79
4.1 Análisis cualitativo.....	79

4.1.1 Desarrollo de las entrevistas a los trabajadores de la empresa.....	79
4.1.2 Participantes en la entrevista	80
4.1.3 Proceso de la entrevista	80
4.1.4 Diseño de la herramienta de recolección de datos	81
4.1.5 Análisis de resultados	84
4.1.6 Hallazgos más importantes en la etapa cualitativa	163
4.2 Análisis cuantitativo de resultados	166
4.2.1 Descripción del instrumento UWES de Schaufeli y Bakker (2003)	166
4.2.2 Descripción del instrumento AWS de Maslach y Leiter (2011)	168
4.2.3 Resultados del análisis descriptivo de <i>Engagement</i> y las Áreas de Vida Laboral en los trabajadores de la empresa FRANSHEY	171
4.2.4 Hallazgos más importantes de la etapa cuantitativa	202
4.3 Comparativo entre el análisis cualitativo y el cuantitativo	205
Conclusiones.....	210
Propuesta	214
Referencias bibliográficas	223

Anexos

1. Instrumento de medición UWES
2. Instrumento De medición AWS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Definiciones del concepto de Engagement	35
Tabla 2	Diseño de las preguntas de la entrevista semiestructurada	82
Tabla 3	Estructura de la Utrech Work Engagement Scale 17 (UWES) Schaufeli y Bakker (2003).....	166
Tabla 4	Rangos normativos de la UWES 17 de Schaufeli y Bakker (2003)	168
Tabla 5	Estructura de la Areas of Areas of Worklife Survey (AWS) de Maslach y Leiter (2011).....	169
Tabla 6	Rangos de ajuste y desajuste con las Áreas de Vida Laboral de la AWS de Maslach y Leiter (2011)	171
Tabla 7	Niveles de Engagement y sus dimensiones de Vigor, Dedicación y Absorción en los trabajadores de FRANSHEY.....	172
Tabla 8	Niveles de vigor, dedicación y absorción por género en el personal de FRANSHEY	175
Tabla 9	Niveles de vigor, dedicación y absorción por edad en el personal de FRANSHEY	176
Tabla 10	Niveles de vigor, dedicación y absorción por estado civil en el personal de FRANSHEY	177
Tabla 11	Niveles de vigor, dedicación y absorción por número de hijos y número de dependientes en el personal de FRANSHEY	177
Tabla 12	Niveles de vigor, dedicación y absorción por antigüedad y tiempo en el puesto actual en el personal de FRANSHEY	179

Tabla 13 Niveles de vigor, dedicación y absorción por posición en el personal de FRANSHEY	180
Tabla 14 Niveles de vigor, dedicación y absorción por nivel de estudios en el personal de FRANSHEY	181
Tabla 15 Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral de la empresa FRANSHEY	182
Tabla 16 Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por género del personal de FRANSHEY	188
Tabla 17 Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por edad del personal de FRANSHEY	189
Tabla 18 Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por estado civil del personal de FRANSHEY	190
Tabla 19 Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por número de hijos y dependientes económicos del personal de FRANSHEY	191
Tabla 20 Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por antigüedad y tiempo en el puesto del personal de FRANSHEY	192
Tabla 21 Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por posición del personal de FRANSHEY	194
Tabla 22 Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por nivel educativo del personal de FRANSHEY	195
Tabla 23 Análisis correlacional de las dimensiones del Engagement con las Áreas de Vida Laboral de la empresa FRANSHEY	200

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1 Dimensiones del Engagement que más co-ocurren con las Áreas de Vida Laboral y otros factores que influyen en la problemática.....	147
Gráfico 2 Puntuaciones mínimas, máximas y dispersión de las puntuaciones de las dimensiones del Engagement.....	172
Gráfico 3 Puntuaciones mínimas, máximas y dispersión de las puntuaciones de las Áreas de Vida Laboral.....	183
Figura 1 Organigrama de la empresa FRANSHEY.....	24
Figura 2 Modelo de las demandas y los recursos laborales.....	64
Figura 3 Doble proceso del modelo DRL de pérdida de la salud y pérdida motivacional.....	67
Figura 4 Modelo de Engagement de Khan (1990).....	69
Figura 5 Modelo de Engagement de Schelenker, Britt, Pennington, Murphy y Doherty (1994).....	71
Figura 6 Modelo de Engagement de Schaufeli, Salanova, González Romá y Bakker (2001).....	73
Figura 7 Modelo de Engagement de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001).....	74
Figura 8 Codificación del corpus textual para análisis.....	86
Figura 9 Nube de palabras del código carga de trabajo.....	87
Figura 10 Relación entre carga de trabajo con vigor y dedicación.....	88
Figura 11 Interacción de carga de trabajo con el factor control, valores y comunidad.....	89
Figura 12 Relaciones entre carga de trabajo con perfil del trabajador y comunidad, dedicación y vigor.....	90
Figura 13 Relación entre el factor carga de trabajo con la retribución.....	91
Figura 14 Red de interacciones entre carga de trabajo con otros códigos relacionados.....	92

Figura 15	Nube de palabras del factor control.....	93
Figura 16	Interacciones entre control con valores y carga de trabajo	94
Figura 17	Interacciones entre control y necesidades de capacitación	95
Figura 18	Comportamiento del factor control	96
Figura 19	Interacciones del factor carga de trabajo con las dimensiones de vigor y dedicación	97
Figura 20	Red de interacciones entre control y los códigos con los que guarda relación	99
Figura 21	Nube de palabras del factor recompensa.....	101
Figura 22	Interacciones entre el factor retribución con los factores vigor y control	102
Figura 23	Interacción del factor retribución con vigor y dedicación	103
Figura 24	Interacción entre factor retribución con justicia y vigor.....	103
Figura 25	Interacciones de retribución con control y perfil del trabajador	104
Figura 26	Interacciones entre retribución con el control con vigor y dedicación mediante control	105
Figura 27	Red de interacciones del factor retribución y los códigos con los que guarda relación.....	106
Figura 28	Nube de palabras del factor comunidad.....	108
Figura 29	Interacción entre el factor comunidad con carga de trabajo y perfil de trabajador.	109
Figura 30	Interacción del factor comunidad con los factores con los que más influye, cuando la percepción es negativa	111
Figura 31	Interacciones del factor comunidad y la relación con la rotación de personal	112
Figura 32	Interacciones del código comunidad con los demás códigos.....	113
Figura 33	Nube de palabras del factor Justicia	115

Figura 34	Interacciones entre el factor Justicia con Control.....	116
Figura 35	Interacciones del factor justicia con el control y valores.....	117
Figura 36	Interacciones del factor justicia y control con vigor y la dedicación.....	118
Figura 37	Interacciones del factor justicia y control con vigor, dedicación y rotación de personal	118
Figura 38	Red de interacciones del código justicia con los códigos relacionados.....	119
Figura 39	Nube de palabras del factor valores.....	121
Figura 40	Interacciones del factor valores con otros factores desde el momento de la contratación de personal	122
Figura 41	Interacciones entre el factor Valores con los factores carga de trabajo, control y dedicación.....	123
Figura 42	Interacciones del factor valores con comunidad, carga de trabajo, dedicación y vigor.....	124
Figura 43	Interacciones del factor valores con control, perfil del trabajador y rotación del personal.....	126
Figura 44	Red de interacciones del código valores con los códigos relacionados.....	127
Figura 45	Nube de palabras del factor perfil del trabajador.....	130
Figura 46	Nube de palabras del factor necesidades de capacitación	131
Figura 47	Interacciones del factor perfil del trabajador con otros factores	132
Figura 48	Interacciones del factor necesidades de capacitación con otros factores ..	133
Figura 49	Interacciones de los factores perfil del trabajador y necesidades de capacitación que influyen en las dimensiones del Engagement.....	134
Figura 50	Red de interacciones entre los factores perfil del trabajo y necesidades de capacitación con otros factores relacionados.....	136
Figura 51	Nube de palabras del factor Infraestructura, mobiliario y equipo	138
Figura 52	Interacciones del factor infraestructura, mobiliario y equipo con el control y su influencia positiva y negativa en el vigor	139

Figura 53	Interacción del factor infraestructura, mobiliario y equipo con el factor vigor y absorción.....	141
Figura 54	Interacciones del factor infraestructura, mobiliario y equipo con el vigor y la dedicación	142
Figura 55	Red de interacciones entre el factor Infraestructura, mobiliario y equipo con otros factores relacionados y las dimensiones del Engagement.....	143
Figura 56	Tabla de co-ocurrencias de otros factores con las dimensiones del Engagement de vigor, dedicación y absorción	146
Figura 57	Nube de palabras de las dimensiones del Engagement	148
Figura 58	Interacciones que favorecen aparición de Engagement relacionado con los factores con los que más co-ocurren	149
Figura 59	Interacciones que evitan la aparición de Engagement relacionado con los factores con los que más co-ocurre	151
Figura 60	Interacciones de la infraestructura, mobiliario y equipo que influyen en el Engagement.....	153
Figura 61	Red de interacciones entre las dimensiones del Engagement con otros factores relacionados	154
Figura 62	Nube de palabras del factor rotación de personal	157
Figura 63	Interacciones del factor rotación del personal con la carga de trabajo, comunidad y perfil del trabajador	158
Figura 64	Interacciones del factor rotación de personal con control y perfil del trabajador	159
Figura 65	Interacciones del factor rotación del personal con los factores de justicia y valores.....	160
Figura 66	Red de interacciones entre los factores que más influyen en el factor rotación de personal.....	161
Figura 67	Matriz de correlaciones entre las dimensiones del Engagement y las Áreas de Vida Laboral	198

Resumen

Un entorno laboral funcional logra establecer la forma en que las personas trabajan y favorece la salud y el bienestar ocupacional (Tomascheka, Lütke Lanferb, Melzer., Debitz, & Buruck, 2018). La investigación de la psicología laboral positiva, se ha enfocado recientemente, en el *Engagement*, por ser un estado psicológico de vinculación positiva que el empleado desarrolla con el trabajo, y las Áreas de Vida Laboral, que integran la descripción del entorno laboral a través de las percepciones de sus trabajadores sobre 6 factores organizacionales. La empresa de cobranza telefónica FRANSHEY, se encuentra constantemente en procesos de aprovisionamiento de personal y sus operadores presentan poca tolerancia, desánimo, agobio y falta de energía durante la jornada de trabajo, por lo que, la presente investigación, en su modalidad de estudio de caso, abordó esta problemática a través un enfoque mixto para identificar la relación existente entre las dimensiones del *Engagement*, según el modelo de Schaufeli y Bakker (2003) y las Áreas de Vida Laboral según el modelo de Maslach y Leiter (2011).

Los resultados de los análisis cualitativo y cuantitativo, determinaron que existen relaciones significativas entre las dimensiones y los factores de ambos constructos, por lo que se diseñaron propuestas para incrementar los niveles de *Engagement* y una mejora en la percepción de las Áreas de Vida Laboral a fin de disminuir la problemática presente actualmente en la empresa.

Abstract

An effective work environment establishes the way people work and promotes occupational health and well-being (Tomascheka, Lütke Lanferb, Melzer., Debitz, & Buruck, 2018). Work psychology research, has recently focused on work engagement; a psychological state of positive attachment of employees toward their work. Moreover, the Work Life Areas; a description of work environment through employees perceptions on 6 organizational elements. Telephone collection company FRANSHEY is constantly recruiting new personnel. In addition, its operators show low tolerance levels,

discouragement and lack of energy during workday. Consequently, this study case research, addressed the company's problem through both qualitative and quantitative approaches, to identify relationships between employee engagement and Work Life Areas in the company.

Results of both research methods, showed significant relations between employee engagement's dimensions and Worklife Areas factors. Using this information, this work includes proposals designed to increase employee engagement levels of and enhance employees match to Worklife Areas in order to reduce company's current problems.



INTRODUCCIÓN

Introducción

Las empresas altamente competitivas, maximizan todo recurso que les pueda ser rentable o se traduzca en beneficios. De manera particular, el personal, conforma un tipo de capital intangible que las organizaciones aprovechan, estableciendo diversos programas que favorezcan la optimización del desempeño y la productividad (Montoya & Boyero, 2016). Estas, 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 (Ramírez, 2008). El objetivo principal de estas estrategias es conseguir en el colaborador, todos aquellos comportamientos deseables para la organización, permitiéndole alcanzar todo su potencial y lograr un nivel de compromiso óptimo, que pueda traducirse en alta productividad y beneficios compartidos: Desarrollo del personal y crecimiento de la empresa (Great Place to Work México [GPTWM], 2018).

Tradicionalmente, la investigación de la psicología del trabajo se ha centrado en reconocer ciertos fenómenos de manera anticipada para poder prevenir sus posibles efectos negativos. Un ejercicio común de higiene, se enfoca en mantener a los empleados saludables, motivados y satisfechos, anticipando consecuencias perjudiciales para los resultados de la organización (Werker, 2016; Ganster & Rosen, 2013). Bajo esta misma óptica, la legislación laboral en México y alrededor del mundo, contemplan la identificación y prevención de enfermedades psicosociales en los trabajadores y los riesgos que pudieran desencadenarlas, para poner en acción medidas que permitan evitarlos, como parte de la procuración de la seguridad y la salud en el trabajo (Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, 2018).

Recientemente, la investigación de la psicología laboral, ha tornado su enfoque hacia el "comportamiento organizacional positivo" (Bakker & Demerouti, 2008), o "psicología positiva" (Cárdenas & Jaik, 2014) y en cuyo estudio, el *Engagement* es un concepto clave para medir el bienestar general de los empleados en las últimas décadas (Werker, 2016; Bakker & Demerouti, 2008).

Esta aproximación epistemológica de la psicología organizacional positiva, se originó en la línea de investigación del Burnout, como su antítesis (Fletcher, 2017; Werker, 2016; Maslach & Leiter, 1997), para explicar al sentimiento de sentirse motivados, de manera independiente del proceso de motivación, materializado en el esfuerzo y dedicación que los empleados invierten en la realización de su trabajo. Desde 1990, William A. Khan y la Organización Gallup, utilizaban términos como “*Engagement* de los empleados” o “*Engagement* en el trabajo” (Bakker & Leiter, 2010) y su estudio ha sido ampliado, en las últimas 2 décadas (Werker, 2016; Cárdenas & Jaik , 2014; Bakar, 2013), debido al impacto que éste estado psicológico posee sobre elementos que conforman un buen desempeño laboral, como pieza fundamental de la efectividad y el éxito de la organización (Pedraza, Amaya, & Mayrene, 2010).

En el marco del estudio del Burnout, Christina Maslach y Michael Leiter descubrieron, dentro de su Maslach Burnout Inventory (MBI), una serie de factores que predicen la aparición de este síndrome, describiendo el entorno organizacional a partir de 6 áreas básicas: carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, justicia y valores a los que llamaron *the six Worklife Areas* o las seis Áreas de la Vida Laboral. 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), por lo que en este trabajo se tratará de encontrar si, del mismo modo, se relacionan con los elementos que conforman en *Engagement*

Con el objetivo de diseñar y establecer políticas y estrategias que puedan ser efectivas para mejorar la administración del Capital Humano de la empresa FRANSHEY S.A. de C.V., se plantea este estudio mixto que aborda con una aproximación cualitativa, elementos que los colaboradores de la empresa perciben acerca de su entorno laboral y sus significaciones acerca del contenido de sus tareas. Posteriormente, una parte cuantitativa que busca encontrar una relación entre los 6 factores de las Áreas de Vida Laboral, que describen Maslach y Leiter (1999), con el nivel de *Engagement* del personal de la organización.

El trabajo desarrollado busca obtener datos relevantes que corroboren la vital importancia de algunos elementos para la gestión de Capital Humano, como factores

elementales que contribuyen a la salud laboral y el bienestar emocional y mental de los colaboradores. El desarrollo, la mejora y el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa de cobranza, objeto de este estudio, se encuentran estrechamente relacionados con una buena gestión de su personal. Las mejoras que se puedan lograr a este respecto, resultarán beneficiosas y contribuirán al posicionamiento de la imagen de la empresa y la creación de valor.

El presente estudio está integrado por cuatro capítulos. El primero, está dedicado al diseño metodológico del estudio de caso que da origen a este proyecto, especificando las características de la problemática observada en la empresa, las interrogantes derivadas, la delimitación del estudio y los objetivos a alcanzar; así como una propuesta metodológica cualitativa y cuantitativa que permita obtener información valiosa para formular una propuesta bien informada.

El segundo capítulo, brinda al lector, una panorámica de las características y particularidades de la organización sujeta de estudio, iniciando con los antecedentes históricos de la empresa, seguido de la naturaleza de la compañía, su alineación estratégica y filosofía empresarial, los servicios que ofrece, sus recursos e infraestructura, su estructura organizacional y sus principales clientes.

El capítulo tres, está constituido por una revisión documental que aborda los modelos explicativos y de medición de los fenómenos psico-laborales estudiados en esta unidad hermenéutica, abordando conceptos, antecedentes e información de las interacciones en el plano social de las principales variables de estudio, así como también, el estado que guarda hasta el momento, el estudio de estos constructos, alrededor del mundo.

El capítulo cuatro, contiene el diagnóstico construido a base de los datos recabados durante el desarrollo del presente trabajo investigativo, resultante de sus dos fases: la etapa cualitativa, con una narración de los hallazgos más interesantes y reveladores, esquematizados con la ayuda del software de procesamiento Atlas.ti (versión 8) y la etapa cuantitativa, con los datos obtenidos por las herramientas cerradas, cuyos resultados más significativos, se muestran y esquematizan a través del software estadístico para la investigación SPSS.

Por último, se integran al presente trabajo, las conclusiones con los puntos más importantes a considerar para la formulación de una propuesta para contribuir a la disminución de la problemática descrita en la etapa metodológica y mejorar los resultados de la organización a través de estrategias de fácil aplicación para los directivos de la empresa. Posteriormente, se incluyen las referencias bibliográficas que sustentan la información aquí presentada y, finalmente, como anexos de este trabajo, las herramientas metodológicas utilizadas para la obtención del diagnóstico de la empresa.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

Capítulo 1. Metodología del estudio de caso

1.1 Antecedentes

Según el informe “State of the Global Workplace” o estado del lugar de trabajo mundial de Gallup World Poll, que recoge y presenta datos sobre la eficacia del capital humano en las fuerzas laborales de 155 países analizados, identifica que solo el 15% del porcentaje de adultos que trabajan a tiempo completo para un empleador poseen *Engagement* en el trabajo, lo que representa un obstáculo que impide crear una cultura de alto rendimiento (Gallup’s workplace analytics, 2017).

Para Gallup (2017), estos niveles en los empleados alrededor del mundo, representan una gran cantidad de potencial desperdiciado. De acuerdo a los datos mostrados en 2017, las empresas que mostraban un 25% de empleados con *Engagement*, según la base de datos global, resultan ser 17% más productivas y un 21% más rentables que las del cuartil inferior, evidenciando una pérdida importante de efectividad y competitividad.

En estas organizaciones, donde los colaboradores presentan un nivel de *Engagement* que supera el 25%, en comparación a las que tienen niveles más bajos, muestran un ausentismo 41% menor, una disminución del 24% de la rotación de su personal en empresas de alta tasa de rotación y de un 59% en las de tasa baja, un número de incidentes relacionados a la seguridad de los trabajadores 70% menor y una reducción de 45% en defectos de calidad de los productos y de 28% en pérdidas de inventario¹.

Los datos de la Encuesta Mundial de Gallup (Gallup’s World Poll) de los años 2014 al 2016, revelan una amplia variación entre los porcentajes de los empleados *Engaged* en las diferentes regiones del mundo. Los niveles más altos de *Engagement* laboral se encuentran en los bloques Estados Unidos/Canadá y América Latina con un 31% y 27% respectivamente, en comparación a niveles del resto del mundo que contabiliza un 06% en los trabajadores en la región de Asia y el 10% en Europa occidental. Por otro lado, la mayor parte de la fuerza laboral alrededor del mundo, caen en la categoría de empleados

¹ Las pérdidas de inventario ocurren cuando un minorista tiene un menor número de artículos en stock que en la lista de inventario debido a un error de transcripción o de mercancías que se daña, se pierde o es robada entre el punto de fabricación o adquisición de un proveedor y el punto de venta, también refiere a la pérdida de materias primas durante un proceso de producción.

“*Not Engaged*” con un promedio global de 67%, donde fluctúan entre niveles que van del 52% al 74% (Gallup’s workplace analytics, 2017).

En Latinoamérica, Gallup (2017) encontró que el 32% de los habitantes en edades de 23 a 65 años, son empleados de tiempo completo. El 37% de estos trabajadores pertenecen a sectores donde no se requiere formación profesional como el de la construcción y la manufactura, mientras que el 66% corresponde al de los trabajadores profesionales. La Gallup’s World Poll, encontró datos consistentes de que el tipo de ocupación también está relacionada con el estado emocional diario de los empleados y, de acuerdo a los resultados, el 22% de los trabajadores de servicios y el 20% de los trabajadores de la construcción y fabricación expresaron sentir tristeza durante gran parte del día anterior a la aplicación del instrumento, en comparación con el 11% de los trabajadores profesionales, evidenciando la influencia de diversos factores que conforman el entorno y el contenido del trabajo que desempeñan en el nivel de *Engagement* de los colaboradores.

En México, según los datos de la Gallup’s World Poll (2017), el porcentaje de empleados que presentan este estado psicológico positivo es aproximadamente del 24%, del total de los trabajadores de tiempo completo laborando para un empleador, mientras que el porcentaje de empleados que no muestran *Engagement* o también llamados “*Not Engaged*” es del 60%. Los resultados también muestran que el 17% de trabajadores se encuentran en un estado activo de *Disengagement* que refiere a las mediciones que se localizan dentro del rango del Burnout. Según los estudios de Gallup Workplace en el 2018 sobre este síndrome, el promedio mundial de empleados “quemados” o con Burnout corresponde a un 23%, lo que para ellos representa una crisis organizacional a nivel internacional, pues este sector laboral presenta un 63% más enfermedades, 2.6 veces más probabilidades de buscar activamente un trabajo diferente al que se poseen, 23% más incidencias relacionadas a la salud que son atendidas en sala de urgencias y un 13% menos confianza en su desempeño, entre otros trastornos que pueden desarrollarse de manera crónica (Wigger & Agrawal, 2018).

Los empleados que no poseen un estado de *Engagement*, representan un riesgo latente para las organizaciones, pues pueden inclinarse hacia una dirección que puede ser

altamente negativa y requieren que los líderes y directivos observen de cerca cómo los elementos críticos del *Engagement* se alinean con su desempeño y estrategias de capital humano que puedan impulsarlos en la dirección correcta creando una cultura de alto rendimiento y de compromiso (Gallup's workplace analytics, 2017).

1.2 Planteamiento del problema

La empresa de operadores telefónicos de cobranza FRANSHEY, es una organización dedicada a la recuperación de cartera vencida de compañías de todos los sectores. A través de personal altamente capacitado, asegura la calidad de sus procesos de cobranza a fin de obtener los más altos resultados (Gaona, 2018). 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. Estos empleados, cuentan con un salario que se encuentra entre los rangos promedio de las empresas dedicadas a laborar en Call centers y Telemarketing en el estado de Hidalgo, que va desde los \$4,000.00 pesos a los \$10,291 mensuales, dependiendo del puesto (Indeed Human Resources, 2020); atención médica a través del Instituto Mexicano del Seguro Social y el resto de prestaciones que la Ley Federal del Trabajo establece.

Durante el tiempo de la estancia profesionalizante correspondiente al período diciembre-enero de 2018, elemento curricular del programa educativo de la Maestría en Administración, realizada en la empresa de cobranza FRANSHEY, se observó un alto nivel de rotación de personal. Al entrevistar a los directivos de la empresa, revelaron que, uno de los grandes problemas que se presentaban al interior de la compañía, lo constituyen los altos montos que se invierten anualmente en costos en aprovisionamiento de empleados, pues se encuentran constantemente en procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal, así como la no cuantificada disminución de los resultados, derivado de la continua pérdida de elementos ya entrenados y la inducción de los nuevos.

Las funciones de los operadores requieren de un alto nivel de compromiso, responsabilidad, energía y paciencia para poder lograr los objetivos establecidos, no obstante, a pesar de los programas de recompensas y cursos de capacitación que reciben por parte de la empresa, no se han logrado disminuir los niveles de rotación de personal.

La propietaria y Directora General, expresó que ha observado que algunos operadores presentan poca tolerancia en el desarrollo de sus tareas, desánimo, agobio y falta de energía durante la jornada de trabajo. Reconocen que, la naturaleza estresante las labores de cobranza en el call center y las metas establecidas para ser cumplidas, requieren de un personal que muestre un desempeño eficaz de sus labores y pueda desarrollar un involucramiento profundo de sí mismos en su trabajo, durante los altibajos anímicos que son inherentes a su actividad. Ellos deben esforzarse en la atención a los clientes, conservando altos niveles de energía y compromiso, a fin de dar cumplimiento a las estrictas políticas de respeto y calidad en el servicio que la empresa ofrece a los clientes y cumplir las metas propuestas.

Por estas razones, resultó de gran importancia conocer la percepción y el grado de acuerdo que los colaboradores de la empresa poseen sobre ciertos factores organizacionales contemplados en las 6 Áreas de la Vida Laboral como la carga de trabajo, la recompensa, la justicia, el control ejercido sobre ellos y los valores de la empresa sujeta al estudio y su relación o influencia en el nivel de *Engagement* de los colaboradores que forman parte de su plantilla.

Con la información recopilada, la Dirección de FRANSHEY, podrá establecer estrategias que permitan obtener de su personal una posible mejora en el desempeño de sus labores, una mejor retención de los empleados y la disminución del riesgo latente de desarrollar patologías laborales, que representan una baja productividad y costos extra para la compañía.

1.3 Delimitación

La presente investigación científica, en su modalidad estudio de caso, se realizó durante el período de tiempo comprendido entre el mes de febrero de 2019 y febrero de 2020. El estudio se llevó a cabo en una empresa que se dedica a la recuperación de cartera vencida a la que denominamos FRANSHEY, ubicada en la carretera Ciudad Sahagún-Pachuca no. 200, Km. 3.6, 2º piso, en el municipio de Mineral de la Reforma, perteneciente al estado de Hidalgo, en México.

La unidad de análisis u objeto de estudio, fue la totalidad de los trabajadores que se encuentran relacionados a la cobranza en la empresa, haciendo un total de 24 empleados, un Director General, un Gerente Administrativo, un supervisor y 20 Gestores telefónicos, a los cuales se les aplicaron diversos instrumentos de medición cualitativos y cuantitativos para conocer el nivel de *Engagement* en el trabajo y el grado de acuerdo en las 6 Áreas de la Vida Laboral en los gestores telefónicos. Los datos describen la co-ocurrencia perceptual de los miembros del estudio resultado de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas, la correlación que poseen las variables descritas, medidas a través de la escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale) de Schaufeli y Bakker (2003) y la Area of Areas of Worklife Survey (AWS) de Christina Maslach y Michael Leiter (2011); y su relación con otros factores explicados dentro de la problemática presentada.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las percepciones de los trabajadores de la empresa FRANSHEY sobre los elementos del entorno laboral referentes a las Áreas de Vida Laboral y cuáles están relacionados con su *Engagement* en el trabajo?
- ¿Qué niveles de vigor, dedicación y absorción presentan los operadores telefónicos de la empresa “FRANSHEY”, de acuerdo a la escala de *Engagement* UWES de Schaufeli y Bakker (2003)?

- ¿Cuál es el nivel de ajuste de 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, de acuerdo a estudio de Area of Worklife Scale (AWS) de Christina Maslach and Michael Leiter (2011)?
- ¿Qué correlatos existen entre el *Engagement* con las Áreas de Vida Laboral de los trabajadores de la empresa “FRANSHEY”?
- ¿Qué estrategias de fortalecimiento podrían establecerse para disminuir la problemática que se presenta en la empresa?

1.5 Justificación

1.5.1 Conveniencia de la Investigación

De acuerdo con Escobar (2005), el potencial del recurso humano de las organizaciones subyace en las habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores que las integran y, el *Engagement* con el que estos se desempeñan, constituye una real ventaja competitiva y diferenciadora para la empresa y es un eje fundamental en el éxito organizacional tal como lo demuestran estudios como el de Swarnalatha y Prasanna en 2013 y el de Kumar y Pansari en 2016.

Resulta de vital importancia para la organización sujeta de estudio, diseñar estrategias eficaces de gestión de capital humano que contribuyan al desarrollo de este estado psicológico en su personal. Este estudio, aporta información que facilita la identificación de áreas de oportunidad y ofrece a la empresa estrategias de solución que posibiliten mejorar la actitud y sensaciones negativas que pudieran estar presentes en sus operadores y puedan repercutir de manera positiva en los niveles de rotación de personal, con el propósito de que la empresa minimice costos e incremente sus utilidades en el corto plazo.

1.5.2 Relevancia Social

La realización de este estudio provee información significativa que permite a la Dirección de la empresa efectuar el diseño de políticas que mejoren elementos de su entorno laboral, integrado por factores como la carga de trabajo, el control, la retribución, la comunidad, la justicia y los valores organizacionales que fomentan el bienestar y la salud psicológica de los trabajadores y, al mismo tiempo, favorecen la aparición y el fortalecimiento del vigor, la dedicación y la absorción de sus colaboradores, reflejados en altos niveles de *Engagement* entre su personal y los beneficios psico-laborales inherentes considerados en los estudios de Schaufeli y Bakker (2003), así como la prevención de patologías laborales como el Burnout, tal como lo establecen las investigaciones de Christina Maslach y Michael Leiter (1997).

Es un hecho comprobado que el personal que posee una buena salud laboral es más productivo y presenta un mejor desempeño (Rodríguez & Bakker, 2013), por lo que para la empresa resulta altamente beneficioso conocer los factores por los que los colaboradores consiguen un estado de *Engagement*, para facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejorar la productividad, la prestación de servicio y la rentabilidad (Kumar & Pansari, 2016).

1.2.3 Implicaciones prácticas

Este estudio, no solo busca ofrecer información útil para el establecimiento de intervenciones efectivas que permitan dar atención a la problemática actual de la empresa referente a la actitud y percepciones negativas que los trabajadores han mostrado y la subsecuente alta rotación de personal, sino también, obtener datos relevantes que contribuyan a corroborar la vital importancia de este estado psíquico, como un factor elemental que contribuye a la salud laboral y el bienestar emocional y mental de los colaboradores y, consecuentemente, dar los primeros pasos para que esta compañía establezca procesos continuos de prevención de factores de riesgo psicosociales y el establecimiento de políticas al interior de esta empresa que favorezcan un entorno favorable para los trabajadores.

Con la próxima entrada en vigor de la Norma NOM-035-STPS-2018I, “Factores de riesgo psicosocial en el trabajo”, emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México, se establecerá la obligatoriedad de la empresa pública y privada de “identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, para el establecimiento de estrategias y políticas que promuevan entornos organizacionales favorables en los centros de trabajo”, la información recopilada ofrece a la Dirección de FRANSHEY, el establecimiento de medidas de higiene laboral con estrategias que contribuyen a la disminución del riesgo latente de desarrollar patologías psicosociales en los trabajadores.

En este país, las investigaciones sobre el *Engagement* han sido poco abordadas y aún no ha sido estudiado en empresas *call centers*, ni relacionado con la percepción de variables como las Áreas de la Vida Laboral para conocer una posible relación en la

manera de cómo los colaboradores lo desarrollan, por lo que este estudio resulta relevante. La importancia práctica de los resultados obtenidos será valiosa para establecer mejoras que resulten benéficas para la empresa y favorezcan su posicionamiento y la creación de valor.

1.2.4 Limitantes del estudio

Dada la naturaleza del presente caso de estudio, sus resultados solo aplicarán de manera específica a la empresa investigada y a sus particulares circunstancias, procesos, personal y contexto, por lo que no se podrán establecer patrones que se puedan aplicar de manera generalizada.

1.6 Objetivos

1.6.1 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, con el 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.

1.6.2 Objetivos específicos

- Analizar la percepción de los empleados en relación a su entorno laboral referente a las Áreas de Vida Laboral y sus actitudes en el desempeño de sus actividades a través del análisis de datos recabados en entrevistas semi-estructuradas para identificar y buscar patrones que permitan obtener información valiosa para la formulación de estrategias que contribuyan a favorecer el desarrollo de *Engagement* en los colaboradores.
- Medir 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*.
- Describir la percepción actual que tienen los trabajadores de la empresa FRANSHEY de acuerdo a su grado de ajuste con la carga de trabajo, la recompensa, la justicia, el control y los valores de la organización para 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.

- Proponer estrategias de fortalecimiento con la información recopilada que contribuyan a la disminución de la problemática que se presenta en la empresa FRANSHEY.

1.7 Metodología propuesta

1.7.1 Diseño y nivel de Investigación.

El presente estudio de caso se realizó 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 relacionado a la gestión de la cobranza telefónica, compuesto por un Director General, un Gerente Administrativo, un supervisor y 20 Gestores telefónicos.

Se utilizó un enfoque mixto que constó de dos etapas:

- **Etapla cualitativa.** – Es un análisis y codificación del corpus textual resultado de la aplicación de entrevistas semiestructuradas que recabaron apreciaciones reales y recolectaron información que fue procesada a través del software Atlas.ti con el fin de encontrar redes semánticas y de interacción, patrones, conceptos comunes y percepciones reiterativas entre los trabajadores de la empresa FRANSHEY.
- **Etapla cuantitativa.** - Es un estudio descriptivo y correlacional, en el que se desarrolló un censo que permitió 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 (2003), constituido por 17 ítems en una escala de Likert de 6 puntos. De igual manera, fueron medidos los niveles de los 6 factores de las Áreas de la Vida Laboral, compuestas por la carga de trabajo, comunidad, recompensa, justicia, control y valores mediante el Area of Areas of Worklife Survey (AWS) de Christina Maslach

y Michael Leiter (2011), constituida por 29 ítems, con una escala de medición de tipo Likert de 5 puntos. Los datos recogidos, fueron tratados con el software estadístico para la investigación social SPSS para describir los datos estadísticos descriptivos y correlacionales entre los dos constructos.

La confiabilidad de los instrumentos cerrados UWES y AWS, ha sido establecida en los estudios previos de sus respectivos autores Schaufeli y Bakker (2003), y Maslach y Leiter (2011).

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA FRANSHEY

Capítulo 2. La empresa FRANSHEY

2.1 Evolución de las empresas de cobranza en México

El surgimiento de la cobranza nace históricamente junto con el crédito, como una herramienta para su devolución. Involucra un servicio para gestionar el cobro de un crédito de diversa índole y la admisión de documentos comerciales y financieros que debe realizarse de manera ágil, efectiva y eficientemente, estableciendo los posibles riesgos y los mecanismos de contención de ocurrir alguna contingencia (Universidad del Valle de México [UVM], 2018).

A lo largo del paso del tiempo, las empresas de servicios financieros y grandes empresas en general, vieron la necesidad de re-diseñar sistemas de cobranza altamente efectivos debido a los índices de morosidad para el pago de deudas y compromisos financieros. A raíz de las últimas crisis financieras en Estados Unidos, México y el resto del mundo, un sistema económico frágil, demostró que los sectores empresariales estaban más preocupados por hacer ventas que por los sistemas de recuperación de los créditos otorgados (Chamasrour, 2012).

Desde la crisis inmobiliaria estadounidense en el año 2008, el entorno de creciente impago y de alto riesgo crediticio, fue propicio para el surgimiento de empresas especializadas que prestaran el servicio de cobranza, a acreedores morosos, no solo por prestar un valioso servicio a otras empresas sino porque estas, incluyendo instituciones financieras y para-estatales, hicieron la venta de sus carteras vencidas (El economista, 2012).

De acuerdo a los datos de la Encuesta Mensual de Servicios 2008-2017 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, las empresas dedicadas a la cobranza y a la investigación crediticia y similares, sumaban, al cierre del estudio, un total de 5,614 en el país (Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI], 2017).

2.2 Historia de la empresa de cobranza FRANSHEY

La empresa FRANSHEY., es una pequeña empresa hidalguense que, de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, (SCIAN), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se encuentra en la actividad económica No. 53 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, en la subcategoría No. 561 Servicios de apoyo a los negocios y cuya clasificación específica es la 5614 “Servicio de apoyo secretarial, fotocopiado, cobranza, investigación crediticia y similares” (INEGI, 2007).

Esta empresa, pertenece al sector de servicios, especializándose, principalmente en la prestación de servicios de cobranza para entidades financieras y otras empresas con carteras vencidas, que juega un papel muy importante, no solo para la entidad, sino también para todo el país.

FRANSHEY., nació el 22 de julio de 2013, creada por la necesidad de incrementar la recuperación de cartera vencida de las empresas de todos los sectores, a través de personal altamente motivado y capacitado, asegurando la calidad en el proceso, extendiendo sus alcances para una mayor cobertura de mercado y logrando obtener los más altos resultados.

Debido a la situación económica que vive el país FRANSHEY., es una empresa comprometida con la sociedad, ya que además de proporcionar fuentes de empleo, contribuye en la recuperación de créditos vencidos de las empresas, por lo que, como consecuencia, se incrementa la liquidez en la mismas (Gaona, 2018).

2.3 Estructura de la organización

De acuerdo a los Directivos de la empresa, FRANSHEY., cuenta con capital humano especializado, quienes a diario contribuyen con lo mejor de sí mismos para hacer de la investigación en la localización del deudor y el en desarrollo de llamadas una verdadera solución.

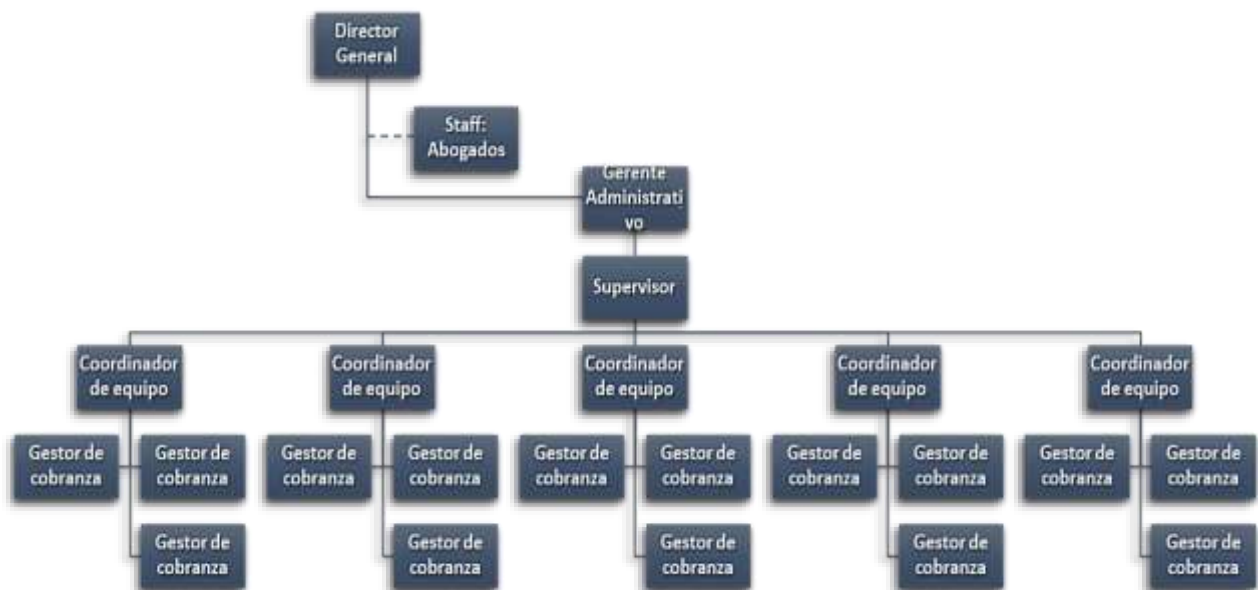
La empresa cuenta con personas dedicadas de tiempo completo a actividades de localización y gestión, organizados en los siguientes puestos:

- 1 Director General
- 1 Gerente Administrativo
- 2 Abogados altamente calificados para recuperación Judicial de la Cartera
- 1 Supervisor
- 20 Gestores telefónicos especializados en la recuperación de cartera vencida en moras de 780 días en adelante en Call center

Los puestos descritos se agrupan como se muestra en la Figura 1:

Figura 1

Organigrama de la empresa FRANSHEY



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa FRANSHEY (Gaona, 2019)

En la Figura 1 se muestran tres niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional de la empresa FRANSHEY:

El primer nivel está integrado por un Director General y el Gerente Administrativo, tomadores de decisiones principales que afectan a toda la empresa y, en el esquema se encuentran unidos por una línea de conexión de autoridad funcional. De igual manera, también se encuentran enlazados por una conexión de staff con los abogados que

brindan asesoramiento y asistencia técnica especializada en los procesos judiciales de las carteras de cobranza que lo ameritan.

El segundo nivel lo integra el supervisor, que se encuentra a cargo de los gestores de cobranza telefónica en general, paralelamente a la supervisión de sus subalternos, brinda acompañamiento, asesoría e inducción.

El tercer nivel lo integran los 20 Gestores telefónicos, que son agrupados en equipos por cartera de recuperación, existiendo un coordinador que lidera las estrategias para operar según las características de la mora y los clientes que la integran.

2.4 Filosofía empresarial

2.4.1 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes, incrementando la recuperación de cartera vencida de las empresas de todos los sectores, a través de personal altamente motivado y capacitado, asegurando la calidad en el proceso, extendiendo la cobertura de la empresa en el mercado y logrando obtener los más altos resultados.

2.4.2 Visión

Ser reconocidos como uno de los despachos de recuperación de cartera vencida más importantes del país; distinguiéndose por el buen trato hacia el deudor, la calidad en el servicio y el óptimo resultado obtenido en la recuperación de los créditos.

2.4.3 Objetivos

Realizar de manera permanente mejoras que les permitan elevar su índice de resultados en la cobranza, y así brindar el mejor servicio con altos estándares de calidad.

2.4.4 Valores

Los valores de la empresa se fundan en:

- Respeto
- Transparencia
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Superación

En el trato con los clientes:

- Absoluta confidencialidad
- Defensa de sus intereses
- Preservación de su imagen corporativa

En el trato con los deudores y público en general:

- Consideración, respeto, tacto y trato cordial y amable hacia el deudor
- Orientación personalizada y especializada a los deudores para encontrar la adecuada solución a cada problema
- Recuperación de los créditos vencidos y nivel de presión de acuerdo a las especificidades de cada deudor.

2.4.5 Innovación

FRANSHEY., es una empresa que requiere encontrarse a la vanguardia en todo momento, ya que además de estar en constante capacitación; cuenta con las posiciones necesarias y adecuadas para la recuperación de cartera vencida, mediante estrategias de cobranza y tecnologías especializadas.

2.5 Servicios que ofrece FRANSHEY

FRANSHEY., ofrece soluciones integrales para negocios, como los que se muestran a continuación:

- Administración de cartera temprana
- Recuperación de cartera de forma extra judicial y/o judicial
- Atención al cliente
- Consultoría
- Gestión de cobranza *Call center*
- Gestión de cobranza domiciliaria

2.6. Recursos e infraestructura

La empresa FRANSHEY pone a disposición de instituciones financieras u otras empresas que contraten sus servicios, toda su capacidad operativa apoyados en la infraestructura física y tecnológica que se enumera a continuación:

2.6.1 Infraestructura física

La empresa FRANSHEY se establece en el segundo piso de una conocida plaza comercial localizada en el municipio de Mineral de la Reforma en el estado de Hidalgo y se encuentra comunicada a los municipios de Pachuca de Soto, Mineral de la Reforma y otros aledaños por la Carretera Pachuca-Ciudad Sahagún, una de las vías de transporte más importantes de la entidad.

Su planta operativa está establecida en 150 m²; un amplio espacio de trabajo decorado en una paleta de colores neutros y claros; muebles y accesorios minimalistas; vida vegetal de ornato y una vasta iluminación natural provista por ventanales de piso a techo con extensas vistas hacia el exterior y el balcón trasero de la plaza y sus áreas verdes. Se encuentra organizado en las siguientes áreas administrativas:

- Oficina de la Dirección General. Provista con mobiliario y equipo básico de oficina, así como una sala de juntas para recibir a clientes y colaboradores de la empresa.
- Oficina de la Gerencia Administrativa. Cuenta con mobiliario y equipo básicos de oficina. Es la más próxima al *Call center* y a la recepción general de la empresa.
- *Call center*. Es un espacioso complejo dividido en secciones abiertas, separadas por muros bajos (1 m. de altura), y dispuestas perimetralmente para alojar a cada equipo de las distintas carteras de cobranza y un espacio común donde se establece el área de trabajo de la supervisión que se conecta con todas las áreas sin paredes ni barreras visuales. El espacio entero recibe la iluminación natural de 8m. de ventanales de piso a techo en la parte anterior y en la posterior, ventanales con vista al balcón de la plaza.

De acuerdo con la Gerencia Administrativa, esta disposición o *lay out* de concepto abierto, favorece la comunicación entre equipos y supervisión y es más agradable para el trabajo en contraposición a la tensión de las largas horas de gestión.

- Área de recepción. Es un pequeño espacio abierto localizado en la entrada principal de las áreas administrativas, decorado elegantemente y amueblado con un escritorio alto para el/la recepcionista y una sala de espera.
- Almacén. Un espacio que alberga el *site* de datos de la empresa y almacena consumibles de papelería, artículos de limpieza, entre otros.
- Espacios para la higiene personal. Con sanitarios y tocadores para el arreglo personal.

2.6.2 Infraestructura tecnológica

FRANSHEY., es una empresa que cambia, crece y evoluciona para satisfacer las necesidades de todos sus clientes, en un mercado en expansión y muy competitivo;

situación que los impulsa a robustecer su plataforma tecnológica, invirtiendo en tecnologías de punta y en servicios de *IT* de soporte proactivos.

Esto les permite hacer más eficientes procesos, tener más control y capacidad de administración de todos sus recursos tecnológicos y de información.

Tienen a su disposición una sede ubicada en la ciudad de Mineral de la Reforma, Hidalgo, dedicada completamente a la gestión de cobranza, así como a la administración y control de las carteras.

Esta compañía, se agrupa en sectores funcionales bien identificados y totalmente conectados a una red estructurada, con capacidad para más de veinte gestores:

Red

Cuenta con una sofisticada y moderna infraestructura de red LAN, que permite compartir información a todos los niveles de su estructura organizacional, mejorando la comunicación y reduciendo los tiempos de respuesta. Además de esto, cuenta con redundancia de servicio de datos, para mantener su infraestructura con un nivel de servicio, superior al 97%.

Para conectar todos sus equipos de cómputo, utilizan una red LAN, Switch y Router.

Firewall

Actualmente, la empresa cuenta con soluciones de seguridad, tales como firewall, que les permite proteger la red corporativa (servidor y estaciones de trabajo) de los ataques cibernéticos de posibles intrusos que intentan entrar desde fuera de la red a través de la utilización de nombres de usuarios y claves personales secretas.

Servidores

Cuentan, entre su infraestructura tecnológica, con un servidor de última generación marca DELL, para un mayor rendimiento a menor costo, reduciendo el tiempo de respuesta y brindando un mejor servicio a sus clientes.

Algunas de las funciones habituales de éste servidor están conformados por los de archivos, que permiten a los usuarios almacenar y acceder a los archivos de una computadora y servicios de aplicaciones, que realizan tareas en beneficio directo del usuario final. También éste servidor cumple la función de validar los usuarios que se conectan a la red, de ésta forma se puede compartir información y recursos.

Call center

La empresa cuenta con la infraestructura que da soporte a su *Call center* o centro de procesamiento de datos (CPD), donde se concentran todos los recursos necesarios para el procesamiento de la información de esta organización.

Sistema de grabación, monitoreo y coaching en vivo para cada llamada

FRANSHEY S.A de C.V., cuenta con una infraestructura de voz robusta y moderna, lo cual les permite tener, en tiempo real, la grabación de cualquier llamada con el fin de brindar un mejor servicio y mayor seguridad a todos sus clientes. También cuenta con redundancia en el servicio de voz, con el objetivo de estar 100% operativos.

Seguridad

La empresa FRANSHEY S.A de C.V., actualmente posee con un sistema de seguridad compuesto por vigilancia a través de cámaras.

Software de gestión de cartera

En este respecto, la empresa cuenta con software avanzado del mercado, para la gestión de la cartera, lo cual optimiza el tiempo de respuesta en cada uno de sus procesos internos, con el fin de satisfacer a todos sus clientes, al brindarles respuestas precisas y concisas.

Marcador progresivo personalizado

La organización trabaja con el sistema de marcación automática progresiva personalizada Robotel, conectada a un PBX con capacidad de 4 líneas telefónicas de salida y fibra óptica. Usada para campañas de cobranza con potencial de hasta 10,000 llamadas por día.

Software de campañas masivas

FRANSHEY posee capacidad para establecer procesos de comunicación masiva de alto alcance como:

- Campañas de SMS de forma masiva: Dirigida a los deudores.
- Campañas masivas de e-mail: Dirigida a los deudores.

La finalidad de la empresa es recuperar los créditos vencidos de tiendas departamentales, créditos de financieras, créditos automotrices y/o tarjetas de crédito, es decir, cualquier tipo de servicio dentro de la oferta de la compañía, procurando mantener siempre al cliente satisfecho.

2.7 Principales clientes

La cartera de clientes de la FRANSHEY, está integrada por empresas financieras y microfinancieras que otorgan créditos y proporcionan otros servicios financieros al público en general, como SOFIPOS² (Sociedades Financieras Populares), Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo³ (SOCAP), con sede en el estado de Hidalgo y otras entidades de la república, así como algunas de las instituciones bancarias más importantes en el país.

² Las SOFIPOS de acuerdo a la CONDUSEF, son “entidades del sector microfinanzas que ofrecen servicios de ahorro, crédito e inversión popular en zonas geográficas rurales y periferias urbanas”.

³ La cooperativa de ahorro y préstamo según la CONDUSEF, “es una empresa social de propiedad conjunta, que busca entre los mismos socios dar servicios de ahorro y crédito”.

Las empresas microfinancieras así como las entidades bancarias turnan las carteras de impago a la empresa de cobranza, generalmente después de haber operado sus procesos de cobranza sin éxito. El personal capacitado y las estrategias operativas de la empresa FRANSHEY, aseguran a sus clientes un alto índice de recuperación.

Entre sus principales clientes, se encuentran las empresas:

- Financiera Finsol S.A. de C.V.
- Consejo de Asistencia al Microemprendedor, S.A. de C.V., “CAME Microfinanzas”
- HSBC México, S.A., institución De Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC
- Banco Santander (México), S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Santander

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

Capítulo 3. Marco teórico

3.1 Engagement y las Áreas de la Vida Laboral

3.1.1 Concepto de *Engagement* y su evolución

El *Engagement*, es un vocablo de origen anglosajón, sin un equivalente idéntico en la lengua española, pues su sentido cambia de acuerdo a las significaciones de la expresión y a su contexto, siendo utilizado en una buena variedad de acepciones, abarcando varias denotaciones. Para la administración, el Diccionario de Cambridge (2018), lo define como un proceso para exhortar a las personas a interesarse en el trabajo de una organización.

Dentro de las ciencias administrativas, este concepto no se define con exactitud al igual que otros, que poseen un homónimo más preciso en lengua inglesa, tales como “la implicación en el trabajo” definida como *Work involvement*, el “compromiso organizacional” o bien *Organizational commitment*, la “dedicación al trabajo” conocido como *Work dedication*, el “enganche” en el trabajo o *Work attachment*, al igual que el término conocido como “adicción al trabajo”, definido como *Workaholism* (Cárdenas & Jaik, 2014, p. 295; Salanova & Llorens, 2008, p. 64).

De acuerdo a los estudios más extensos sobre este tema desarrollados por la Work and Organizational Network, WONT (Cárdenas & Jaik, 2014), un equipo multidisciplinar en investigación de la “Psicología de la Salud Ocupacional y Psicología Organizacional Positiva en contextos de crisis” (Salanova, Martínez & Llorens, 2014), el *Engagement* se encuentra relacionado con bienestar psicológico, auto-eficiencia, inteligencia emocional, satisfacción y felicidad personal, eficacia profesional y adecuado desempeño académico y con la resiliencia; (Cárdenas & Jaik, 2014; Salanova & Llorens, 2008).

Desde su origen como concepto teórico, algunos de los autores más importantes sobre este fenómeno de la psicología positiva en el ámbito laboral, lo han definido a través de diferentes perspectivas, con características en común, como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1*Definiciones del concepto de Engagement*

Autor(es)	Año	Definición
William A. Kahn	1990	Se refiere a los comportamientos por los cuales las personas se involucran o se excluyen a sí mismas durante las funciones de trabajo. Es la inversión de sí mismos que los miembros de la organización emplean en sus puestos de trabajo: en el <i>Engagement</i> , las personas se aplican y expresan física, cognitiva, emocional y mentalmente durante los desempeños de roles.
Christina Maslach & Michael Leiter	1997	Estado psicológico de los empleados caracterizado, principalmente, por tener altos niveles de energía, involucramiento y eficacia en el trabajo, opuestamente al estado <i>Burnout</i> .
Nancy Rothbard	2001	Es un constructo motivacional de dos dimensiones que incluye atención ⁴ y absorción ⁵ .
Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker	2002	Estado afectivo-motivacional de bienestar relacionado con el trabajo, positivo, gratificante, que se puede considerar como el antípoda del <i>Burnout</i> , que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

Fuente: Elaboración propia con información de Kahn (1990), Maslach & Leiter (1997), Rothbard (2001), Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002), Salanova & Llorens (2008), Cárdenas & Jaik (2014) y Fletcher (2017).

⁴ La "disponibilidad cognitiva y la cantidad de tiempo que uno pasa pensando en un rol" (Rothbard, 2001; p. 656)

⁵ La "intensidad con la que uno se enfoca en un rol" (Rothbard, 2001; p. 656)

Tabla 1*(Continuación)*

Autor(es)	Año	Definición
Salanova & Llorens	2008	Una “vinculación psicológica al trabajo” potenciado por “recursos laborales” como la autonomía, el apoyo social; y “personales” como la autoeficacia, es decir, la convicción en su capacidad para realizar su trabajo; la “recuperación” debido al esfuerzo, y el “contagio emocional fuera del trabajo” que funcionan como elementos vigorizantes del trabajo.
Teresita Cárdenas & Adla Jaik	2014	Es una conexión energética y afectiva con el trabajo, motivación, compromiso o enamoramiento por el trabajo y se centra en el crecimiento personal, fundamentado en la salud psíquica. El <i>Engagement</i> se relaciona con el altruismo organizacional, cooperación en el grupo, estar ilusionado por el trabajo y capacidad para afrontar demandas.
Luke Fletcher	2017	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

Para establecer un concepto que describa de manera profunda el *Engagement*, partiendo de una comprensión más próxima a la significación del fenómeno, tal como se presenta en el ámbito laboral, resulta útil establecer un breve análisis de los puntos esenciales que los estudios de los investigadores más importantes han aportado a la teoría.

El concepto de *Engagement* se ha enriquecido paulatinamente desde su aparición en el año de 1990 en los estudios de William A. Kahn y con el paso del tiempo, se han agregado elementos vitales para su concepción y estudio. Desde el artículo “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” en el *Academy of Management Journal*, Kahn (1990), a través de dos estudios cualitativos en un campamento de verano con 186 consejeros, miembros de una firma de Arquitectos, exploró por primera vez, las condiciones bajo las cuales los individuos desarrollan *Engagement* en el trabajo o lo pierden. Este primer concepto comprendió términos como “involucramiento” en lo que Kahn precisaba como los diferentes “roles” que el individuo desarrolla. Explicó que el personal de una organización hacía uso de varios niveles de sí mismo para desempeñar las labores propias de su puesto de trabajo y sus respectivas tareas, y que éstos eran capaces tanto de atraerse o alejarse, fluctuando en altos índices de involucramiento y estrepitosas caídas en una misma jornada laboral. El concepto de Kahn (1990) y sus estudios, sientan las bases del concepto del *Engagement* y de la comprensión de los procesos que este implica.

Años más tarde, este concepto fue robustecido por Christina Maslach y Michael Leiter (1997), en cuyos estudios sobre el *Burnout*, sostienen que el empleado que no se encuentra en estado de *Engagement*, estaría propenso a desempeñarse en el polo opuesto del espectro de este estado psíquico, considerándolo por primera vez como “el opuesto del *Burnout*”. Nuevamente, el concepto de “involucramiento”, es rescatado y los autores agregan los términos de “energía” y “eficacia” para el desarrollo de las tareas laborales. Existen opiniones contrarias que explican que, no necesariamente, todo empleado que no se desempeña dentro del estado psíquico de *Engagement*, presentará *Burnout*. De acuerdo con Bakar (2013), el empleado que sienta que no encaja en su trabajo y lo encuentre poco interesante, realizará sus tareas de manera rutinaria, sin llegar a experimentar agotamiento u otras características propias de este síndrome.

Para el año 2001, Nancy Rothbard, en el artículo “¿Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles”, aborda el fenómeno desde perspectivas, no solamente laborales, sino en aspectos socio-familiares que, de acuerdo a sus estudios, son factores motivacionales que enriquecen el involucramiento en las

actividades que desarrollan las personas en sus diferentes roles. Rothbard concibe como elementos definitivos para el desarrollo de *Engagement* la “atención”, que refiere a la disponibilidad cognitiva de los individuos, es decir el tiempo que disponen para aprender y concentrarse a una actividad y la “absorción” que describe la intensidad con la que el ser humano desarrolla un “rol”.

Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker en 2002, también utilizan el concepto de absorción como uno de los factores que generan este estado de plenitud al que definen como “estar completamente concentrado y felizmente absorto en el trabajo”, junto con otros factores como la dedicación que consiste en estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío; y el vigor que se caracteriza por “altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se desarrolla el trabajo” (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

En 2008, Salanova y Llorens, continúan con estudios propios en lengua española, conservando el término anglosajón *Engagement* en sus investigaciones pues, en castellano, no existe un “término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores”. Definen este fenómeno como una “vinculación psicológica al trabajo”, es decir, una relación “simbólica o espiritual” (WordPress, 2019) de un empleado con su trabajo y establecen dos elementos integradores para desarrollarla: recursos laborales y personales, integrados por diversos factores psico-sociales que vigorizan y potencian este estado.

En México, Cárdenas y Jaik (2014), describen al *Engagement* como una “ilusión por el trabajo”, relacionando conceptos como la cooperación, el altruismo, la “conexión energética” con el trabajo o bien un “enamoramiento” por el trabajo. En sus trabajos, rescatan los dos recursos personales y laborales de Salanova y Llorens (2008), y resaltan la importancia de este estado psicológico para el crecimiento personal y la salud psico-laboral de los colaboradores.

Fletcher (2017), por su parte, también lo define como un “estado psicológico” que, por sus características positivas en los empleados y los resultados que estos ofrecen en sus organizaciones, es “deseable” para cristalizar de la mejor manera las estrategias en cuestión de la administración de su Capital Humano.

De acuerdo a las aportaciones de estos autores, se puede entender que el *Engagement* es un estado psicológico de vinculación positiva que un empleado desarrolla con su trabajo, que le motiva y le permite desempeñarse eficazmente en sus tareas, con energía, dedicación y altos niveles de concentración.

Su relación como polo opuesto al Síndrome de Burnout, nace de la diferencia de los rasgos y comportamientos que presentan los empleados con *Engagement* en el trabajo (Maslach & Leiter, 1997), este se caracteriza por energía, involucramiento y eficacia, mientras que su contra parte, el Burnout, transforma estos altos niveles de energía en extenuación, el involucramiento activo de los colaboradores en cinismo y la efectividad en ineficacia.

De acuerdo con uno de los grandes teóricos sobre el *Engagement*, Wilmar Schaufeli, catedrático de la Utrecht and Leuven University, los empleados poseedores de este estado psicológico conservan un sentimiento de energía y una conexión verdadera con sus labores en el puesto de trabajo, concibiendo los retos laborales como desafíos y no como requerimientos estresantes (Bakker A. , Schaufeli, Leiter, & Taris, 2018).

Este concepto, se encuentra en los inicios de su investigación y análisis y constituye en sí mismo y los factores que lo conforman, un conocimiento poco estudiado en nuestro país y el resto del mundo, por lo que se halla en “proceso de construcción teórica” (Cárdenas Aguilar & Jaik, 2014).

Existe una relación positiva del *Engagement* con la obtención de los resultados organizacionales de las empresas (Fletcher, 2017; Montalvo & Agong, 2017), y los empleados que lo ostentan, conservan un sentimiento de energía y una conexión verdadera con sus labores en el puesto de trabajo, concibiendo los retos laborales como desafíos y no como requerimientos estresantes (Bakker A. , Schaufeli, Leiter, & Taris, 2018).

Por último, es importante subrayar que, dentro de las ciencias administrativas, este concepto no se define con exactitud al igual que otros que si cuentan con un homónimo o equivalente más preciso en lengua inglesa tales como “la implicación en el trabajo” o *Work involvement*; “compromiso organizacional” u *Organizational commitment*,

“dedicación al trabajo” o *Work dedication*, el “enganche” en el trabajo o *Work attachment*, al igual que el término conocido como “adicción al trabajo”, definido como *Workaholism* (Cárdenas & Jaik, 2014, p. 295; Salanova & Llorens, 2008, p. 64).

3.1.2. Las 6 Áreas de Vida Laboral de Maslach y Leiter (1999)

La investigación alrededor de las 6 Áreas de Vida Laboral surge en el marco del estudio del modelo de Burnout diseñado por Christina Maslach y Michael Leiter y publicado por primera vez en el año de 1997, con el que explican la relación que los individuos desarrollan con su trabajo. Ellos describen al entorno organizacional a partir de 6 áreas básicas: carga de trabajo, control⁶, 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 alguno de estos aspectos (Maslach & Leiter, 1999).

Para entender de manera más profunda cómo influyen estas 6 áreas con el “continuum” (Maslach & Leiter, 1999), conformado por el *Engagement* y su opuesto el Burnout en los trabajadores, es esencial conocer la manera en que se establece inicialmente el contrato psicológico y como este sufre alteraciones.

Al principio de una relación laboral, tanto empleadores como empleados, de forma explícita y no explícita, poseen expectativas sobre un armonioso balance entre la carga de trabajo que han de recibir, el control ejercido sobre ellos, una recompensa acorde a sus esfuerzos, el refuerzo positivo y apoyo de la comunidad laboral, un trato guiado por la justicia y el respeto a los valores de la organización, que deben acompasarse a los propios (Maslach & Leiter, 1999; Rousseau, 1995).

Las anomalías en el contrato psicológico se presentan cuando el procedimiento para establecerlo, deja puntos vitales sin resolver o bien, se rompe cuando las características de la relación laboral cambian y se convierte en una situación inaceptable por el o los colaboradores con respecto a su organización. Para Maslach y Leiter (1999), esta perspectiva muestra que el problema organizacional subyace, no en los puntos que no

⁶ El control ejercido de un puesto de mando a sus subordinados.

se han resuelto al inicio del contrato, sino en el grado en el que las exigencias del trabajo son consistentes con las expectativas que tienen los empleados sobre el empleo en cuestión. El ajuste está enfocado en la relación más que en las necesidades de la organización o las del individuo, es decir, no se refiere a la productividad organizacional o en el desarrollo profesional individual, sino en la manera en la que las personas y las organizaciones establecen relaciones de trabajo aceptables y durables.

Esta aproximación coincide con los trabajos de Willmar Schaufeli sobre la teoría de la equidad (Maslach & Leiter, 1999; Buunk & Schaufeli, 1993), relacionada con las relaciones. Esta teoría estipula que las recompensas dadas no son suficiente en sí mismas para ser satisfactorias, sino que las personas suelen evaluar aspectos relacionados, como el que ésta corresponda con los esfuerzos invertidos en el trabajo, por lo que alguna disparidad, ya sea en el otorgamiento de una recompensa sobrevaluada o subvaluada llega a ser problemática. Posteriormente, los individuos evaluarán estos mismos elementos de esfuerzo y su balance con la recompensa en relación con lo que los otros reciben dentro de su grupo de referencia. Cuando las personas perciben sus recompensas como insuficientes en comparación a lo que se ha otorgado a los otros, se sienten desfavorecidos, contrario a cuando las perciben como excesivas, donde se posee un sentimiento de encontrarse aventajados; y con lo que los autores establecen una de las causales de Síndrome de Burnout.

3.1.3 Descripción de las seis Áreas de Vida Laboral (AWL) de Maslach y Leiter (1999)

Desde la perspectiva del modelo, se define cada área indicando los puntos de interacción entre ellas. Las áreas son:

Carga de trabajo (Workload)

De acuerdo con Maslach y Leiter (1999), el aumento en la carga de trabajo, tiene repercusiones directas con el desarrollo de Burnout en los empleados, derivando directamente en agotamiento emocional. Explican que a 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. Aunque esta relación no es del todo directa, sino más bien, se complementa por elementos como el tipo de trabajo que se desempeña y por la forma en la que las personas lo perciben, se puede entonces presumir que exista una relación entre la carga de trabajo con el otro extremo del continuum entre el *Engagement* y el Bournout, compuesto por la dimensión contraria al agotamiento, es decir, el vigor.

Control

El control desde la perspectiva de Maslach y Leiter (1999), se enfoca principalmente en una ambigüedad de roles, es decir, el control no puede ser ejercido de forma eficaz debido a una ausencia de dirección en la organización o bien, cuando existen varias autoridades con diferentes demandas y exigencias, provocando una confusión en el empleado e impidiendo que este pueda establecer prioridades, cumplir en tiempo y forma con sus tareas o involucrarse de lleno en su trabajo.

De acuerdo con los autores, proveer libertad a los colaboradores en algunas circunstancias laborales, persiguiendo sus propios valores contribuye a eliminar los conflictos por ambigüedad de roles en cuestiones de control. Maslach y Leiter (1999) que citan a Lee y Ashford (1992), indican que la autonomía para laborar es incompatible con el agotamiento y favorece los logros personales. De tal manera, se puede inferir que las cuestiones referentes al control ejercido en la organización y la forma en que este es percibido por los empleados, se relacionan con el desarrollo del involucramiento del empleado y con la dimensión de la absorción y la dedicación del *Engagement*.

Recompensa

Maslach y Leiter (1999), concluyen que la recompensa se relaciona directamente con el continuum del Burnout y por consiguiente el del *Engagement*, sea esta de naturaleza financiera, social o institucional. Estos conceptos se corresponden con la percepción de carencia y la teoría de equidad (Velaz, 1996; Walster, Bersheid & Walster, 1973), que explican el fenómeno que experimentan los individuos al recibir una recompensa por los

esfuerzos invertidos en alguna labor. Para los economistas Adams, Walster y Lawler, las personas son por naturaleza egoístas y su motivación principal se centra en ampliar al máximo posible, a su favor, la brecha existente entre su contribución y la recompensa recibida (Velaz Rivas, 1996), es decir, el trabajador intentará obtener el máximo beneficio, invirtiendo el menor esfuerzo. Esta práctica provoca constantes roces y conflictos, por lo que la comparación y la convención social resultan ser útiles como reguladores de estas conductas, censurando las conductas abusivas e inequitativas y premiando a las que se encuentran en respeto de la equidad.

A este respecto, los estudios encuentran relaciones indirectas entre la percepción de ventaja (los empleados cuyo mínimo esfuerzo le consigue una recompensa similar a la de otros que se esfuerzan en menor medida) con el Burnout, aunque experimentan tensión asociada con la inequidad, implicando profundos efectos cognitivos y emocionales. La asociación directa más importante, está constituida por el sentimiento de carencia que, de acuerdo a Maslach & Leiter (1999), se presenta comúnmente en el proceso de desarrollo de Burnout, donde los trabajadores expresan una continua sensación de privación de alguna cualidad esencial de su entorno laboral. Los sentimientos de privación, son más resistentes a la reestructuración cognitiva y se acentúan con la conformación social del entorno laboral que cada vez se torna más competitivo. Por otro lado, los colaboradores que comúnmente se sienten aventajados por mucho tiempo, suelen concebir la carga de trabajo como más demandante y desarrollan propensión al conflicto con los valores organizacionales.

El factor de la recompensa influye en las tres áreas del continuum del Burnout-*Engagement*, de acuerdo a Maslach y Leiter (1999). Particularmente el agotamiento y el cinismo, se relacionan con desajustes asociados a la carga de trabajo, elemento que más fácilmente puede ser medido en términos de tiempo, esfuerzo y experiencia que los miembros del staff brindan en el desarrollo de su trabajo.

Comunidad

Esta área se relaciona primordialmente, al apoyo social que los individuos reciben de sus compañeros de trabajo, sus supervisores y los miembros de su círculo familiar cercano.

De acuerdo a sus estudios, Maslach y Leiter (1999), encontraron que su sólido soporte reduce el grado de correlación de las exigencias del trabajo con el agotamiento, mientras que, cuando los empleados carecen de este apoyo, desarrollan niveles de agotamiento directamente proporcionales a las exigencias de su puesto.

Según lo expresado por Maslach y Leiter (1999), existen patrones de amortiguamiento que pueden ser explicados por la teoría de las demandas y los recursos de Bakker y Demerouti (2013), que establece que las exigencias laborales drenan energía de los individuos, mientras que el apoyo social la estimula y fomenta. El apoyo social sirve como un importante lubricante social y laboral que los individuos utilizan para hacer uso de sus recursos y con ello hacer frente a los requerimientos laborales. De acuerdo a estos investigadores, la inconsistencia en los resultados referentes a la investigación de estos patrones, sugieren que, la función de apoyo social debe integrarse no solo de uno, sino de más procesos.

De acuerdo con Maslach y Leiter (1999), una comunidad atenta y sensible a los estímulos y las necesidades de los miembros que la conforman en el ámbito laboral, proveen una clase de soporte que impide que los empleados desarrollen síntomas negativos dentro del continuum del Burnout, por lo tanto, se puede suponer que favorecen el florecimiento de *Engagement* personal. El apoyo que los compañeros de trabajo brindan al individuo está relacionado directamente a la eficacia y al logro de los objetivos organizacionales.

Justicia

Maslach y Leiter (1999), explican que la justicia, es uno de los elementos esenciales que integran el liderazgo administrativo. De acuerdo con estos autores, cuando los miembros del staff experimentan estrés, buscan en los niveles administrativos liderazgo, no solamente como un apoyo en la resolución de problemas, sino también para potenciarse de su entusiasmo, empuje para el cumplimiento de grandes expectativas organizacionales y personales, así como de justicia. Es una actitud de respaldo en la que el personal que ejerce autoridad tiene la responsabilidad de establecer juicios y tomar decisiones que afectan el ambiente de la organización. Las decisiones que son tomadas de manera justa, son las que consideran las particularidades de las condiciones de cada

miembro del personal y su diversidad, sin proveer ventajas individuales o privilegios de forma discrecional.

La justicia comparte, junto con el área de comunidad y de recompensa, algunas características tales como una cualidad de la presencia de una comunidad fuerte, con una asignación equilibrada de las recompensas, las oportunidades y reconocimiento (Maslach y Leiter, 1999). Se enfoca principalmente en lo que Maslach y Leiter describen como un “espíritu de confianza mutua entre las personas de la organización” y, en un ambiente organizacional justo, los colaboradores muestran consideración de unos a otros, en respeto de las distintas perspectivas de la organización.

El personal percibe la justicia en la toma de decisiones al interior de la empresa, cuando sus miembros pueden expresar sus puntos de vista y toda vez que se sienten tratados con respeto y amabilidad. Maslach y Leiter (1999), han encontrado que es totalmente incompatible con el desarrollo de Burnout, por lo que puede presumirse que su presencia está asociada al espectro contrario del continuum, representado por el *Engagement*.

Valores

A este respecto, Maslach y Leiter (1999), exponen que los desajustes relacionados con el área de los valores son un fuerte detonador de la ruptura de los empleados con sus respectivos trabajos y de su involucramiento con este. Los valores representan “el corazón de la relación trabajo-persona de los miembros del staff”, pues son la encarnación de los ideales que motivaron y atrajeron desde un inicio, a formar parte de la organización.

Para los autores, esta es la conexión máxima entre el individuo y su lugar de trabajo, pues esta va más allá del intercambio utilitario de tiempo por dinero. Comprende, en sí mismo, un real *Engagement* personal de los colaboradores con el trabajo que desempeñan. La decisión que estos toman para involucrarse plenamente con sus actividades, depende directamente de la alineación de los valores organizacionales con los valores que poseen como personas y sus prioridades. Cuando este balance es mutuamente favorable, tiene como resultado un contrato psicológico productivo que fomenta el mantenimiento de la relación entre la empresa y el empleado.

De acuerdo con Maslach y Leiter (1999), cuando la congruencia entre los valores de la organización y los de cada trabajador se integran de manera exitosa, este invertirá más tiempo de la compañía en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, creando verdadero valor y prestigio. Los desajustes en esta área, provocan que el colaborador invierta su tiempo en cosas que le son importantes de manera individual y que no necesariamente se relacionan con el trabajo de la organización, convirtiéndolo en irrelevante y manteniendo al empleado en una disyuntiva constante entre el trabajo que tienen que desarrollar y el trabajo que realmente le gustaría hacer. El compromiso desarrollado en esta circunstancia, está supeditado únicamente al intercambio de recompensas y en las oportunidades de desarrollo individual, socavando el potencial de desarrollo de *Engagement* personal en el trabajo y reduciendo significativamente la eficacia profesional y el involucramiento del individuo con su organización.

La resultante del desajuste en esta área en específico, se puede establecer en dos vertientes importantes: una, en el que el empleado que percibe que los valores de su organización no compaginan con los propios y, por lo tanto, abandona la organización en busca de mejores oportunidades en otra compañía donde su labor sea más gratificante; o bien, inicia un proceso de desarrollo progresivo de síntomas del síndrome de Burnout. Las investigaciones realizadas por Maslach y Leiter (1999) y Leiter y Harvey (1998), revelan que la congruencia entre los valores personales y organizacionales, proveen significado al trabajo y este significado se correlaciona de manera directa a las tres dimensiones del continuum del Burnout-*Engagement*. El significado en el trabajo brinda una sensación de plenitud al empleado, haciéndole sentir que su contribución a la empresa es valiosa y posee un impacto profundo y duradero en el sentimiento de eficacia en el personal. La carencia de significado en el trabajo fomenta el cinismo, la indiferencia y la despersonalización, reduciendo su eficacia y provocando una percepción de irrelevancia de sus esfuerzos para la organización.

El presente estudio toma en cuenta estos factores predictores del burnout para hacer una descripción del contexto en el que los trabajadores de la empresa FRANSHEY desarrollan su trabajo para el descubrimiento de áreas de convergencia y correlación con las dimensiones del *Engagement*, el vigor, la dedicación y la absorción.

3.2 Modelos explicativos

Existen varios modelos teóricos en el estudio del *Engagement*, todos son aproximaciones de la teoría del intercambio social (Cooper-Thomas, Xu, & Saks,, 2018) que recurrentemente es utilizada en el desarrollo teorías que explican la aparición del fenómeno en las poblaciones estudiadas. Los modelos tienen en común una concepción del empleador como proveedor de recursos hacia todos los miembros que operan procesos al interior de su organización y coinciden en considerar que, a mayores recursos provea a sus colaboradores, estos en respuesta desarrollaran un mayor nivel de *Engagement* (Cooper-Thomas, Xu, & Saks, 2018; Bakker & Demerouti, 2013).

El presente apartado abunda en los modelos explicativos más importantes alrededor del desarrollo de este estado psicológico en los trabajadores.

3.2.1 Teoría del Intercambio social

La teoría del intercambio social nace en las ciencias sociales, psicología social, antropología, economía, comercio y administración, de una serie de estudios relacionados a la interacción humana. Esta teoría concibe a las redes sociales como una serie de transacciones que se desarrollan entre dos o más partes y explican que los recursos entre estas partes son otorgados a través de un proceso de reciprocidad, mediante el cual, una de las partes tiende a corresponder lo recibido de manera positiva o negativa (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2016).

Su estudio inicia con el sociólogo George Homans en el año de 1958, examinando las interacciones humanas de intercambio a partir de supuestos económicos que giraban en torno a recompensas y costos (Redmond, 2015). Argumentaba que, generalmente, las dos o más partes involucradas en cualquier clase de intercambio, intentarían obtener una retribución mayor en valor para ellos que el costo al que incurrían y que, en caso de percibir lo contrario una o ambas partes podrían desarrollar una sensación de inequidad (Homans, 1958).

Los psicólogos sociales John Thibaut y Harold Kelley desarrollaron a su vez estudios sobre el comportamiento psicológico subyacente en la formación de relaciones de pequeños grupos (Redmond, 2015). Estos encontraron que los individuos repetidamente intentaban ejercer algún tipo de control, estableciendo y siguiendo normas y reglas, así como desempeñando distintos roles. Exponían que, de igual manera, las relaciones interpersonales también eran medidas a través del impacto de los costos de inversión (en términos de tiempo, esfuerzo y económico) y las recompensas obtenidas. Los trabajos de estos autores sirvieron como base para estudios posteriores, explicando la forma en cómo las personas sopesan los costos y las retribuciones al tomar decisiones en las continuas interacciones sociales.

Argumentaron que, un punto esencial para entender el comportamiento social, subyacía en el análisis de la interdependencia diádica, es decir, el estudio de las formas en que las acciones separadas y conjuntas entre dos o más partes afectan la calidad de sus vidas y la supervivencia de la relación entre estas. Lograron establecer patrones de interdependencia explicando que poseen un papel causal importante en los procesos, roles y normas de las relaciones humanas (Thibaut & Kelley, 1959).

Para el año de 1964, Peter Blau realizó importantes aportaciones sobre el contexto social a los estudios previos, donde los autores aplicaban principios económicos, explicando que los intercambios sociales presentaban diferencias básicas con estos (Redmond, 2015).

Blau (1964), expone que la calidad de los intercambios entre dos o más partes suele estar influenciada por la relación que existe entre el actor y el objetivo, por ejemplo, los intercambios económicos generalmente son de una naturaleza de pago inmediato, pues implican una confianza menor y un monitoreo más activo, mientras que los intercambios sociales tienden a ser abiertos e involucran mayor confianza y por consecuencia, una mayor flexibilidad (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2016).

Elementos principales de la teoría del Intercambio social

Blau se propuso vincular las teorías de la vida cotidiana con las teorías de una estructura social más amplia, en lo que él denominaba micro y macro estructuras en las que, como producto de las interacciones sociales, era esperado que las personas expresaran gratitud o devolvieran un servicio a aquella que había hecho un favor (Redmond, 2015). Como puntos esenciales para la comprensión de esta teoría se abordan los siguientes elementos:

Interacciones e intercambios sociales

Los postulados de Blau (1964), Thibaut y Kelley (1959), se basan en varios supuestos acerca de los actores y actividades sociales. Explican que los actores sociales se involucran en actividades como un medio para obtener los objetivos deseados y que todas estas actividades sociales conllevan algún costo para el actor, como el tiempo, la energía o los recursos gastados. Así mismo, los actores sociales buscan economizar sus actividades tanto como sea posible, manteniendo los costos por debajo de las recompensas para de este modo obtener una utilidad.

En esta teoría, el intercambio es concebido como un proceso social que posee una importancia fundamental en la vida de la humanidad. Esta se deriva de procesos simples como el de la atracción, para luego conducir a procesos un tanto más complejos como la interacción entre grupos (Redmond, 2015). El intercambio social puede reflejar cualquier comportamiento orientado a objetivos sociales, es decir, las personas actúan racionalmente y a menudo, emplean el intercambio persiguiendo fines racionales, por ejemplo, entre los miembros de un partido político, pueden intercambiar apoyo para construir solidaridad, o bien, en un noviazgo, los integrantes pueden hacer cosas unos por otros para ganar compromiso en la relación (Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959).

En las organizaciones, este proceso de intercambio social comienza cuando un actor, trata a un individuo objetivo de manera positiva o negativa. Este acto es conocido como comportamiento inicial o acción iniciadora, siendo positiva, puede incluir actividades como proporcionar apoyo organizacional, acompañamiento o tratar a los demás

individuos con justicia; siendo negativa, estas acciones suelen involucrar una supervisión abusiva, incivilidad o intimidación. Como respuesta a la acción inicial, el individuo o persona objetivo puede corresponder este tratamiento con un buen o mal comportamiento y, en la colectividad, estos suelen ser generalmente recíprocos (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2016).

La teoría del intercambio social predice que, en reacción a las acciones iniciales positivas, los individuos objetivos tenderán a responder en especie y participarán en una mayor medida con respuestas recíprocas positivas (Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959), de esta manera, las personas pueden comprometerse afectivamente con las organizaciones.

De acuerdo con Cropanzano, Anthony, Daniels, y Hall (2016), también es posible que el intercambio resultante de estas interacciones pueda ser de naturaleza económica en un entorno organizacional, por lo que su tratamiento requiere de serias consideraciones en virtud de que en este proceso, las personas tienden a ser menos capaces de encontrar y establecer relaciones cercanas y asociaciones abiertas y fructíferas con quienes los agreden y en estos casos, la calidad de la relación sería baja, pues los intercambios mutuamente beneficiosos tienen menos probabilidades de ser originados cuando las personas hacen transacciones por daños.

Micro y Macro estructuras

Para Blau (1964), era en las relaciones sociales donde los seres humanos establecían sus intereses, podían expresarse y sus deseos se podían hacer realidad. En sus postulados llamó microestructuras a las interacciones que se establecían entre las personas cara a cara y explicaba que estas estaban basadas en la naturaleza de la gratificación entre ellas. Para permitir una interacción directa más fluida entre las personas eran requeridos mecanismos mediadores tales como los valores generalmente aceptados, las leyes regulatorias, el dominio, el poder, el control legítimo y las divisiones de tareas. Cuando estas mismas estructuras se conjugaban con otras para formar unas de mayor tamaño conformaban las llamadas macroestructuras, por ejemplo, las organizaciones formales, la burocracia, entre otros. Estas asociaciones entre individuos

o elementos microestructurales, tienden a organizarse en estructuras más complejas que a menudo son institucionalizadas para perpetuar este tipo de organización, más allá de la vida de las personas que los instituyen.

Recompensas y su valor

Las recompensas son fuentes de refuerzo positivo que incluyen placeres, satisfacciones o gratificaciones, concretas o simbólicas. De acuerdo con Blau (1964) existen seis tipos de recompensas sociales: atracción personal, aceptación social, aprobación social, servicios instrumentales, respeto o prestigio y obediencia o poder.

Para este autor existen dos tipos principales de recompensas: las recompensas intrínsecas y las extrínsecas. Las primeras son nociones que las personas hallan placenteras, en sí mismas, y no porque brinden los medios para obtener otros beneficios, como por ejemplo la satisfacción por pasar tiempo con los seres queridos, salir a caminar con un amigo o amar, como el tipo más puro de recompensa intrínseca. Las recompensas extrínsecas: son aquellas que se derivan, no de la compañía de otro, sino de las recompensas externas que su compañía proporcionará, es decir, donde asociarse con otros sirve como un medio para un fin perseguido, por ejemplo, el rapport que genera un vendedor para entablar una conversación agradable con el cliente, este lo desarrolla, no porque valore la relación que inicia con el cliente en particular, sino para incrementar las posibilidades de realizar una venta.

Estos placeres descritos por Blau (1964), tienen su origen en la vida social, donde son valorados, no tanto por la naturaleza del placer sino por con quienes se comparte. Del mismo modo, gran parte del sufrimiento humano tiene su origen en la interacción con otros, como por ejemplo el desamor por la pérdida del ser amado, el engaño y otros.

La acción social puede ser intrínsecamente gratificante, pero depende de otras consideraciones como la aprobación social, el vínculo social, beneficios de la sociedad, violar los códigos y mecanismos mediadores socialmente aceptados por la colectividad. Para Blau (1964), existe un altruismo aparente en la vida social. Manifiesta que las personas están ansiosas por ayudar a otros y corresponder la ayuda que reciben, sin

embargo, debajo de este altruismo puede existir egoísmo para perseguir una recompensa básica como la aprobación social genuina.

Para la definición de valor, Homans (1958) expone que todo hombre produce o desarrolla una unidad de actividad y estas generalmente, son reforzadas o diezmadas por una o más unidades de actividad que recibe de la otra parte involucrada en la transacción. Cuando un individuo produce alguna unidad de actividad en favor de otro y este, corresponde ofreciendo una unidad de actividad en atención al primero, que sea equivalente o superior en valor a la recibida, el intercambio se potencializa y el primero se siente más compelido a producir unidades de actividad a favor del segundo, pues percibe que su esfuerzo invertido es recíproco.

En lo relacionado al valor de las recompensas, George Homans en su teoría basada primordialmente en la economía, encontró que algunos de los términos y conceptualizaciones económicas no aplicaban al comportamiento social. En lo referente a la retribución, utilizó términos como "valor de una recompensa" para hacer énfasis en la noción de que cualquier recompensa otorgada posee un valor distinto para cada persona de acuerdo a una serie de consideraciones y significaciones individuales, es decir, cada persona otorga un valor diferente a un mismo elemento (Redmond, 2015).

Para Homans (1961), el valor otorgado a las recompensas es independiente a la especie en el que ésta sea entregada y es netamente subjetivo; está más bien relacionado a las significaciones que el individuo brinda a cada cosa de acuerdo a su etapa de vida, a sus gustos y preferencias, a haber o no satisfecho previamente su deseo de poseer o disfrutar de esa cosa que recibe, a las características en las que le es ofrecida la recompensa, entre otras. Este también presenta fluctuaciones a través del tiempo, en otras palabras, un bien o favor deseado o útil en un momento determinado de necesidad o deseo, puede no ser tan valioso cuando quien las recibe no se encuentra en las circunstancias anteriores.

Recompensas sociales

Cuando las recompensas solo se pueden alcanzar a través de la interacción con otra persona, estas se conocen como recompensas sociales. Elementos como el amor, el respeto, la aceptación social, la aprobación de las opiniones, son ejemplo de esta clase de recompensas (Redmond, 2015).

Blau (1964) argumentó que las interacciones sociales están formadas por un intercambio recíproco de recompensas, tanto tangibles como intangibles y cada interacción (una actuación, una conversación o incluso una aventura romántica) puede entenderse como una forma de intercambio en la que el participante le da al otro "más de lo que él mismo poseía".

De acuerdo con Thibaut y Kelley (1959), las recompensas en las interacciones sociales típicamente involucran elementos emocionales como el placer, satisfacción, gratificación y la satisfacción de necesidades. Blau (1964) complementó, explicando que otra propiedad de las recompensas sociales, es la imposibilidad de realizar trueques sobre la mayoría de ellas y aunque estas características aludían a aspectos emocionales, las personas tienden a sopesar el valor de las recompensas sociales que reciben en comparación a los costos en los que incurren en las relaciones en las que se encuentran implicadas.

Blau (1964) también declara que para estas recompensas existen expectativas entre las partes que intervienen en los intercambios sociales. Las expectativas generales están asociadas con el rol o la ocupación, integradas por las normas sociales que trazan la idea en el imaginario social de lo que cada persona debe recibir. Por su parte, las expectativas particulares están a su vez, asociadas con las recompensas recibidas de una persona en particular. Las expectativas comparativas, son un tanto más estrechas dentro de la significación de las partes que se hayan involucradas, pues las recompensas son constantemente sopesadas para determinar si existe utilidad en una relación al haber restado los costos de mantenimiento de esta.

Costos, recursos y utilidad de las relaciones sociales

Inspirado en la economía, Homans (1961) definió los costos en las relaciones sociales, como algún elemento de valor que se entrega; el retiro de una recompensa o un castigo. El dinero, suele ser el costo más obvio que las personas perciben, al poder ser intercambiado por algún producto o servicio.

Por su parte, los recursos en las relaciones sociales de acuerdo con Blau (1964), son cualquier cosa que pueda transmitirse a través del comportamiento interpersonal, incluidos los productos, el material o la materia simbólica. La sociedad actual funciona principalmente través del intercambio de dinero y permite a las personas adquirir bienes tangibles o intangibles, muebles e inmuebles o bien, tiempo, energía, conocimientos y habilidades.

Tal como las recompensas varían en su valor, en las relaciones humanas, también lo hacen los costos. Para Blau (1964), el valor del tiempo varía dependiendo de las exigencias del individuo que lo invierte, este tiende a incrementar en relación a la cantidad de tiempo que una persona posee, las muy ocupadas generalmente poseen menos que el de otras que no están tan ocupadas y, por lo tanto, el primero es más valioso. Blau observó que cuando los individuos seleccionan dedicar tiempo en una actividad pierde la oportunidad de invertir su tiempo en otra que potencialmente podría ser más gratificante.

La teoría del intercambio social clasifica los costos sociales en tres tipos principalmente: El costo de inversión, en los que se incluyen el tiempo y el esfuerzo dedicado a desarrollar habilidades que se utilizarán para recompensar a otros. Los costos directos que son recursos otorgados a otro a cambio de una cosa. Los costos de oportunidad, como se había mencionado, la pérdida de recompensas que habría estado disponible en otro lugar (Blau, 1964).

La utilidad, de acuerdo con esta teoría, se entiende como la resultante de la operación:

$$\text{Utilidad} = \text{Recompensa} - \text{Costo.}$$

Homans (1961), establecía que esta fórmula básica, explicaba el concepto de utilidad en los intercambios sociales y que cuanto mayor es la recompensa y menores sean los costos, mayores serán las ganancias que obtenga una persona.

Para Blau (1964), esta fórmula se ajusta de buena manera en actividades económicas, sin embargo, su aplicación a los intercambios sociales es más compleja. Advertía que las ganancias afectan las decisiones de los individuos con respecto a la comunicación y relaciones. Las personas suelen buscar interacciones que son rentables, es decir, donde la recompensa sea mayor que el costo.

Equidad y reciprocidad

La equidad, en el intercambio social, se basa primordialmente en que las personas, si no pueden obtener utilidades, suelen tratar de lograr un comercio justo o equitativo. Redmond (2015), explica que el ser humano se encuentra constantemente preocupado porque las recompensas obtenidas en los intercambios sociales y en el proceso de interacción, sean proporcionales a los costos incurridos. Menciona que las relaciones a menudo se basan en la equidad, donde la proporción de las recompensas y los costos sean los mismos para ambas partes, pues existen, en las personas, sentimientos subyacentes de justicia o conciencia que le exhortan evaluar las recompensas y costos de la otra parte involucrada.

Las emociones inherentes a la equidad e inequidad están, como Blau (1964) declaraba, ligados a preceptos mediadores que son aceptados de manera colectiva. El sentido moral proveniente de los valores de una comunidad, la naturaleza de la relación que exista entre las partes, en la gestión de capital en las relaciones sociales y en otros factores que influyen en su respuesta emocional en el intercambio social. En las relaciones que son continuas o cercanas, los intercambios no requieren, necesariamente, de una compensación inmediata. Estos factores también afectan la habilidad de percibir equidad en la evaluación de los costos y recompensas en la relación, la capacidad de las partes para proporcionarlos, así como la relativa disponibilidad de recursos pues, aunque los costos son relativos a los medios de las

partes involucradas, la equidad depende de la capacidad de cada parte de reconocer y ajustar su evaluación de los costos y recompensas (Blau, 1964).

La reciprocidad es una norma social derivada de la expectativa de que los individuos se corresponderán de manera similar, respondiendo a los dones y las bondades de otros, con similar violencia propia y respondiendo a actos dañinos e hirientes de otros. o bien, con indiferencia o alguna forma de represalia (Blau, 1964). La reciprocidad desequilibrada, es un concepto que Blau ejemplifica a través del amor explicando que este, hace parecer a los seres humanos como desinteresados, disfrutando del placer que brinda el ser generoso con sus seres queridos, pero que, a pesar de esta devoción aparentemente desinteresada, generalmente subyacía un interés en mantener el amor del otro.

Las evaluaciones de equidad y justicia están sujetas a prejuicios, paradigmas o significaciones otorgadas por el colectivo y, por lo tanto, están generalmente abiertas a las diferencias en las percepciones de las otras partes (Blau, 1964). Estas diferencias pueden causar enojo, culpa, resentimiento e incluso conflictos. Las personas que ponen más esfuerzo y dedicación en un intercambio, de lo que perciben que el otro invierte, detectarán una inequidad que provoque un resentimiento y, como respuesta, intentarán crear más equilibrio. Por otro lado, aquellos que obtienen más beneficios de la relación que la otra parte, podrían inclinarse a experimentar culpa (Redmond, 2015).

Homans, (1961) exponía que, similar a la equidad, la justicia distributiva, en las relaciones sociales, implica que en un intercambio donde las dos partes invierten una cantidad equitativa de recursos, como resultado, cada uno recibe una recompensa proporcional a sus costos. Argumentaba que el ser humano busca generalmente justicia cuando se trata del nivel de costos y recompensas que se intercambian y, cuando se percibe una injusticia en el resultado, las personas experimentan sentimientos como la ira y la frustración, por lo que, en el futuro, la parte afectada evitará encontrarse en la misma situación.

Thibaut y Kelley, (1959), definen al Nivel de comparación, como un estándar que representa lo que las personas sienten que deberían recibir como compensación a los costos de una relación particular y es el nivel más bajo de recompensa aceptable para

esta. El Nivel de determinación se consigue evaluando todos los costos sociales conocidos y las recompensas incurridas. Los niveles con los que las personas hacen estas comparaciones, se basaban en factores subjetivos como las experiencias previas. Thibaut y Kelley (1959), también consideran un Nivel de comparación alternativo que refiere al punto más bajo de compensación que una persona está dispuesta a aceptar de las recompensas disponibles, que sean preferibles a estar fuera de la relación o intercambio actual. Este Nivel de comparación alternativo, es una evaluación que los individuos utilizan, por ejemplo, en la pertenencia a un grupo específico en comparación con otros grupos disponibles, es decir, el individuo elige la mejor recompensa disponible, dadas las alternativas existentes como factor principal de la pertenencia al grupo.

En estas apreciaciones, los autores demuestran que a la consideración de falta de equidad, sobreviene una deficiencia en el intercambio social; sin embargo, a veces, las personas permanecen en situaciones inequitativas; algunas de las razones a las que se puede estar explicadas por las relaciones de dependencia y poder.

Intercambio y poder en las relaciones sociales

El poder se entiende como la probabilidad de que una de las partes que interactúan dentro de una relación social esté en posición de llevar a cabo su propia voluntad a pesar de la resistencia de las otras partes involucradas, de acuerdo con Redmond (2015) que cita a Max Webber.

Para Blau (1964), un individuo puede ejercer poder sobre otros cuando es el único capaz de proporcionar las recompensas, si los demás no pueden recibir esos beneficios de otra fuente y cuando estos no pueden ofrecer recompensas al que se las provee, por lo que se desarrolla una relación de dependencia hacia el que ejerce ese poder. En otras palabras, el poder es la resultante de un intercambio inequitativo derivado del monopolio que algunos individuos o grupos que operan sobre un recurso deseado.

El poder en los intercambios sociales, posee ciertos principios según Blau (1964):

- ✓ Principio 1. Cuantos más servicios se brinden a cambio de recibir alguna recompensa de valor, más poder tienen los que las proveen.

- ✓ Principio 2. Cuantas más fuentes alternativas de recompensa estén disponibles, menos posibilidades existen, para los que proveen las recompensas, de conseguir la obediencia de otros.
- ✓ Principio 3. Mientras más fuerza y coerción puedan ejercer los que reciben los servicios, menos obediencia pueden obtener las personas que los brindan.
- ✓ Principio 4. Cuantos más receptores puedan prescindir de las recompensas otorgadas, menos obediencia puede obtener el proveedor de estas.

Los intercambios sociales, como se puede apreciar, responden en cierta a preceptos económicos de acuerdo con Blau (1964). Los elementos mencionados, así como los principios pueden adecuarse a conceptos tales como las curvas de indiferencia, las curvas de oferta y las de demanda. Para la economía, la demanda, es la cantidad de un bien que desean los compradores. La oferta, es la cantidad total de un producto o servicio que el mercado puede ofrecer. Ambos constructos tienen una influencia en el precio, pues si, en un bien es más alto, menos personas lo exigirán. Por el contrario, si existe un aumento de precios, los proveedores están dispuestos a suministrar más. Blau (1964) explica que los seres humanos también eligen entre opciones o líneas de acción alternativas al evaluar las experiencias o expectativas de acuerdo a sus preferencias y luego selecciona la mejor y para ello describe los tres tipos de expectativas mencionadas anteriormente: generales, particulares y comparativas.

En el intercambio económico, las transacciones tienen lugar cuando los bienes o servicios se transfieren del proveedor para obtener un retorno del valor relativo (compensación) del receptor de una manera que influya en los intereses económicos de ambas partes. En el intercambio social se basa en los mismos principios de costo y recompensa, sin embargo, la identificación del significado y valor bien (favor, servicio, etc.) pueden ser ambiguos y existir incertidumbre acerca del valor y significación de las deudas con los demás (Blau, 1964).

Tipos de intercambio en las relaciones sociales

Blau (1964), concluye que existen cuatro tipos básicos de intercambio en todas las relaciones sociales, estos son:

- ✓ El intercambio comunitario, llevado a cabo donde los individuos dan todo a la comunidad para luego ser libre de sacar lo que necesitan. Estos grupos poseen un sentido de solidaridad y de identidad, a menudo en contraste con los de afuera, donde la pertenencia al grupo es el componente más importante y reemplaza al individuo, los miembros tienen una relación de equivalencia y hay un sentimiento de unidad en el grupo donde los integrantes son amables y generosos entre sí.
- ✓ La clasificación de autoridad, definida como una estructura relacional basada en la inequidad. Consiste en una jerarquía lineal donde los individuos son colocados en orden de importancia social o estatus, con el más importante en la parte superior y el menos importante en la parte inferior y, cuanto más alto sea el rango que se le asigna a un individuo, más personas o cosas controla. En esta, los subordinados sienten que merecen estar en posiciones más bajas, rinden homenaje, lealtad y respeto a las figuras de autoridad. A cambio, los subordinados tienen derecho a recibir ayuda, protección y apoyo de sus superiores.
- ✓ La igualación de equidad, utiliza elementos de ambos tipos, del intercambio comunitario y de la clasificación de autoridad. En este, cada persona se turna en las posiciones de control y dominio, proporcionando lo que se necesita para crear un proceso de reciprocidad en especie y donde lo que cada persona brinda, coincide exactamente con lo que la persona ofrece, creando una condición en la que todos son iguales, sin embargo, a la vez que los integrantes de estos grupos se consideran igual en la colectividad, son distinguibles en el ranking de autoridad.
- ✓ Los Precios de mercado. Similar a la igualación de equidad, el precio de mercado es un cambio equivalente, sin embargo, en lugar de pagar coincidiendo exactamente a lo recibido, se brinda algo con un valor equivalente, acorde a lo que cada persona tiene para dar. Las reglas son acordadas por los miembros del

grupo para que todos puedan lograr un final ideal en el proceso de intercambio y permitir que la vida social del grupo sea más agradable, predecible y exitosa. Este factor está dirigido a individuos honestos y competentes que tienen algo para intercambiar o vender, o bien, que tienen dinero para comprar.

Condiciones del intercambio social

Homans (1959) concebía que cualquier interacción social entre personas involucraba costos y recompensas, esta aproximación denominada "comportamiento social", se convirtió en un futuro en la teoría del intercambio social, con el aporte de Homans, Thibaut, Kelley y Blau, llevada al contexto del comportamiento en grupos, organizaciones y las relaciones interpersonales (Redmond, 2015).

Blau (1964) definió los intercambios sociales como acciones voluntarias de individuos que son motivados por los rendimientos esperados y haciendo énfasis en el aspecto voluntario para distinguirlas de un comportamiento forzado. Las recompensas que son recibidas en una red social, producto del intercambio, pueden ser intrínsecas como el amor o extrínsecas como una ayuda para realizar un quehacer.

El objetivo del intercambio social solo puede lograrse con la participación de la otra parte involucrada, lo que refleja dos funciones generales de los intercambios sociales identificados por Blau (1964): el establecimiento de vínculos de amistad y el dominio sobre los demás. Los intercambios pueden crear un patrón de confianza que facilite el desarrollo de relaciones cercanas y cuando ambas partes cumplen los objetivos personales del otro, crean un equilibrio, reciprocidad y una relación interdependiente. Sin embargo, el dominio se crea cuando los intercambios sociales crean una dependencia continua de la persona que proporciona la recompensa deseada.

Los intercambios pueden ser recíprocos o negociados. Los primeros, se producen cuando las personas perciben que la recompensa recibida equivale al costo incurrido, así como también la recompensa otorgada es equivalente al costo que la otra parte invirtió en el intercambio, que generalmente es voluntario y ocurre como resultado de relaciones establecidas por intercambios previos exitosos previos (Redmond, 2015). Los

disfuncionamientos en la percepción de las compensaciones recibidas u otorgadas generan resentimiento o culpa y tienen un efecto negativo en la relación, incluso, cuando los intercambios sociales explícitos, las partes también poseen expectativas implícitas.

De acuerdo a los postulados de esta teoría, existe una norma social de reciprocidad, basada en la expectativa de que las personas responden unas a otras en formas similares y responden a actos positivos con amabilidad y benevolencia. De modo contrario, responden a daños o actos hirientes de otros con indiferencia o alguna forma de represalia. En relación a una buena reciprocidad, Blau (2014) explica que, para que las partes involucradas, actor y receptor, perciban un intercambio justo debe existir una recompensa que sea acorde al aporte de cada uno y a sus expectativas, equivalente a los costos incurridos y según la necesidad de ambos. La reciprocidad débil se genera en condiciones donde las estrategias recíprocas son representadas una utilidad rentable para los agentes que los interpretan, mientras que, en una reciprocidad fuerte, los actores devolverán un favor con otro favor sin esperar ser compensado por los costos en que incurren al hacerlo.

Una fuerte reciprocidad es un mecanismo clave en promoción de una cultura de cooperación en las organizaciones y en la aplicación de normas sociales que involucran acciones colectivas como el trabajo en equipo. Blau (1964), también habla de la reciprocidad equilibrada refiriéndose a un intercambio simultáneo de recursos de valor equivalente; y de la reciprocidad generalizada, en la que a una relación continua de intercambio que, en cualquier momento a través del tiempo, puede ser no correspondida o desequilibrada, pero eso no implica una mutua expectativa de beneficio, tal vez, no de manera inmediata, sino que pueda pagarse en el futuro.

Con respecto al valor otorgado a las compensaciones, los autores describen que varía dependiendo de algunos factores subjetivos como la intensidad de la necesidad del receptor en el momento en que se obtiene el beneficio otorgado, de los recursos del donante, los motivos imputados al donante y la naturaleza de las restricciones que se perciben como abundantes o como escasas. En cuanto a la deuda adquirida para pagar una recompensa, las obligaciones impuestas por la norma de reciprocidad pueden variar con el estado de los participantes dentro de una sociedad y funcionan de manera

diferente en algún grado en diferentes culturas y en la naturaleza de la relación entre las partes (amistad, parentesco, vecindad, entre otras) y, en general, no puede aplicarse con plena fuerza en las relaciones con niños, ancianos o con personas mental o físicamente minusválidas (Redmond, 2015).

Estableciendo un análisis de los postulados de la teoría de intercambio social, Redmond (2015) reflexiona en algunas tácticas para continuar relaciones recíprocas, justas y rentables. Sugiere que estas deben estar basadas en intercambios honestos, donde los individuos devuelvan, de manera recíproca, los favores recibidos, basados en el perdón y la tolerancia, pues si la otra parte involucrada no es útil en algunos casos, el individuo pueda restaurar la cooperación y continúe brindando favores, pudiendo corresponder en algún momento futuro.

3.2.2 Teoría de las demandas y los recursos laborales

En el marco de la investigación del Burnout, el estrés laboral y el *Engagement*, durante la primera década del siglo XXI, los investigadores Arnold B. Bakker y Evangelia Demerouti, aportaron a los estudios científicos, la Teoría de las demandas y los recursos laborales (DRL). “The Job Demands-Resources” constituye un modelo general que se puede aplicar a diversos entornos ocupacionales (Bakker & Demerouti, 2013; Demerouti & Bakker, 2011). A partir de esta, ha sido posible comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los empleados y ha sido útil en la predicción de la aparición de fenómenos como el burnout, el compromiso organizacional, la conexión con el trabajo y el *Engagement*, así mismo, en el entendimiento y pronóstico de consecuencias asociadas como el absentismo y el rendimiento laboral (Cooper-Thomas, Xu, & Saks., 2018; Bakker & Demerouti, 2013; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007).

La tesis central de este modelo explicativo está centrada primordialmente en que cada ocupación tiene sus propios factores de riesgo específicos asociados con el estrés laboral. Estos factores pueden clasificarse en dos categorías generales: las demandas laborales y los recursos laborales. Las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren del individuo un esfuerzo o habilidades físicas y/o psicológicas para ser llevadas a cabo, por lo tanto, están asociadas a un costo fisiológico o psicológico, por ejemplo, una alta presión de trabajo, un entorno físico desfavorable y horarios de trabajo irregulares. Aunque las demandas laborales no son necesariamente negativas, pueden convertirse en factores estresantes laborales cuando satisfacer esas demandas requiere un gran esfuerzo del cual el empleado no se recupera adecuadamente (Demerouti & Bakker, 2011).

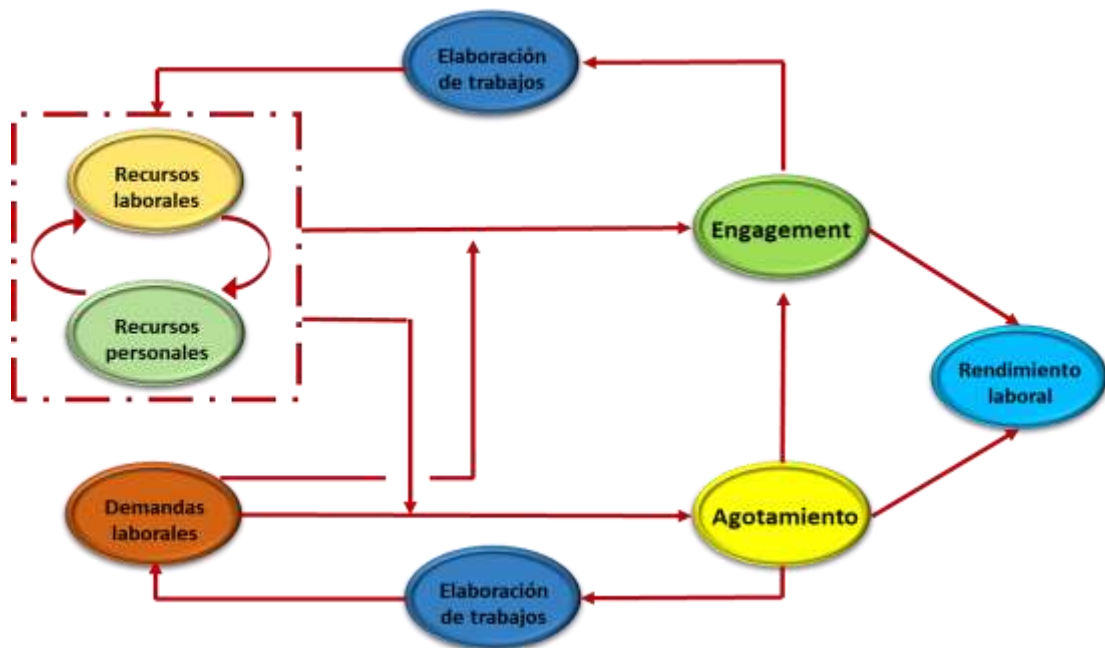
Por otro lado, los recursos laborales se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos que facilitan, para los trabajadores, el logro de objetivos de trabajo, reducir las demandas de trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados; de igual manera, contribuyen a estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, 2013). De acuerdo con los autores, los recursos no solo son necesarios para abordar las demandas de trabajo, sino que también

poseen una importancia vital como motivador tal como la autonomía, la retroalimentación y la importancia de la tarea (Bakker & Demerouti, 2013).

Las demandas y recursos laborales dentro de este modelo teórico, son factores que crean la aparición de dos procesos llamados de deterioro de la salud que, por su naturaleza, es energético y un proceso motivacional. Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) expresaban que las demandas laborales constituían los principales predictores del agotamiento o problemas de salud de origen psicosomático y a su vez, los recursos son los predictores de la satisfacción laboral, la motivación y el *Engagement*, debido a que el trabajo exige esfuerzo consumiendo recursos energéticos de las personas y por otra parte, los recursos suelen satisfacer necesidades básicas. La presencia de los recursos laborales conduce a la participación de los trabajadores dentro de las organizaciones, mientras que su ausencia genera una actitud cínica hacia el trabajo (Bakker & Demerouti, 2017). En el siguiente diagrama, se muestra la interacción de los distintos elementos de la Teoría de las demandas laborales y los recursos laborales:

Figura 2

Modelo de las demandas y los recursos laborales



Fuente: Elaboración propia con información de Demerouti y Bakker (2011)

Las características principales que Demerouti y Bakker (2011) describen sobre el modelo de los Recursos y Las Demandas Laborales es la presentación del papel que juegan estos dos procesos psicológicos en el desarrollo de la tensión y la motivación de los individuos relacionadas con el trabajo. El primer proceso manifiesta que los trabajos permanentemente exigentes o trabajos con demandas laborales que se consideran altamente crónicas tales como una sobrecarga de trabajo continua, o un sometimiento a demandas emocionales continuamente estresantes, suelen extinguir los recursos mentales y físicos de los empleados y por esta razón, conducen al agotamiento de la energía o bien, a un estado de agotamiento e inherentes problemas de salud (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003).

El segundo proceso posee una naturaleza motivacional, en la que los recursos laborales tienen un potencial motivador y conducen al *Engagement*, a bajos niveles de cinismo y un buen desempeño. Una retroalimentación adecuada fomenta el aprendizaje, lo que aumenta la competencia laboral, mientras que la libertad de decisión y el apoyo social satisfacen la necesidad de autonomía y la necesidad de pertenecer, lo que es conocido como el papel motivador intrínseco de los recursos (Bakker & Demerouti, 2013). El papel motivador extrínseco, es el que está integrado por los recursos que fomentan la voluntad de dedicar esfuerzo y habilidad para desempeñar las tareas laborales y que están presentes en los centros de trabajo, que aseguran de mejor manera estas tareas se completen con éxito y se logren los objetivos del trabajo, un ejemplo de estos, son el apoyo que brindan los compañeros o una retroalimentación adecuada de los superiores con los trabajadores.

Interacción de los Recursos Demandas Laborales (DRL)

Son los procesos importantes que se presentan en el lugar de trabajo y contribuyen al desarrollo de la tensión laboral y la motivación. De acuerdo con Demerouti y Bakker (2011), los recursos laborales pueden mitigar el impacto que tienen las demandas laborales en la tensión laboral e incluso en el agotamiento, coincidiendo, con el Modelo de Control de las Demandas de Karasek en 1998, que establecía que el control ejercido sobre la ejecución de tareas o bien la autonomía para realizarlas, podría amortiguar el

impacto de la sobrecarga de trabajo en el estrés laboral, del mismo modo, las recompensas pueden también minimizar los efectos negativos de la inversión continúa de grandes esfuerzos. El modelo de las demandas y los recursos laborales, establece que diferentes tipos de demandas y recursos suelen interactuar para predecir la tensión laboral de los trabajadores, aunque las características específicas del trabajo, determinan en gran medida las funciones que desarrollen las demandas y los recursos en una organización determinada.

Esta hipótesis sobre la función de esta interacción entre los recursos a los efectos de las demandas afirma que las propiedades de la situación laboral y las características de los trabajadores, pueden amortiguar los efectos de un estresante. En esta relación se puede identificar la variable de amortiguamiento, pues en la organización, puede reducir la tendencia a crear factores estresantes específicos, alterar las percepciones de los individuos y las cogniciones que estos factores estresantes les provocan, moderar la respuesta que sigue al proceso de evaluación o reducir las consecuencias nocivas para la salud que dichas respuestas producen (Demerouti y Bakker, 2011).

Así mismo, los autores exponen que los recursos laborales influyen de manera particular en la motivación o *Engagement* de los trabajadores, cuando las demandas laborales son altas. Lo llaman la hipótesis de afrontamiento (Demerouti y Bakker, 2011), que describe que los recursos laborales son más beneficiosos para mantener el *Engagement* en condiciones de altas demandas laborales y altos recursos, tales como el clima organizacional positivo y la innovación, es decir, que los recursos se vuelven más destacados en condiciones exigentes.

Para Demerouti y Baker (2011), existe la necesidad en las organizaciones de proveer desafíos, o bien, una condición exigente para que los recursos laborales se traduzcan en disfrute de la tarea y compromiso laboral (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Los recursos laborales, es decir, el uso de competencias y habilidades, las oportunidades de aprendizaje, la autonomía, el apoyo de los compañeros de trabajo, el apoyo de los líderes y el personal de supervisión, la retroalimentación sobre el desempeño, la participación para la toma de decisiones y las oportunidades de desarrollo, predijeron el disfrute de las tareas y el *Engagement*,

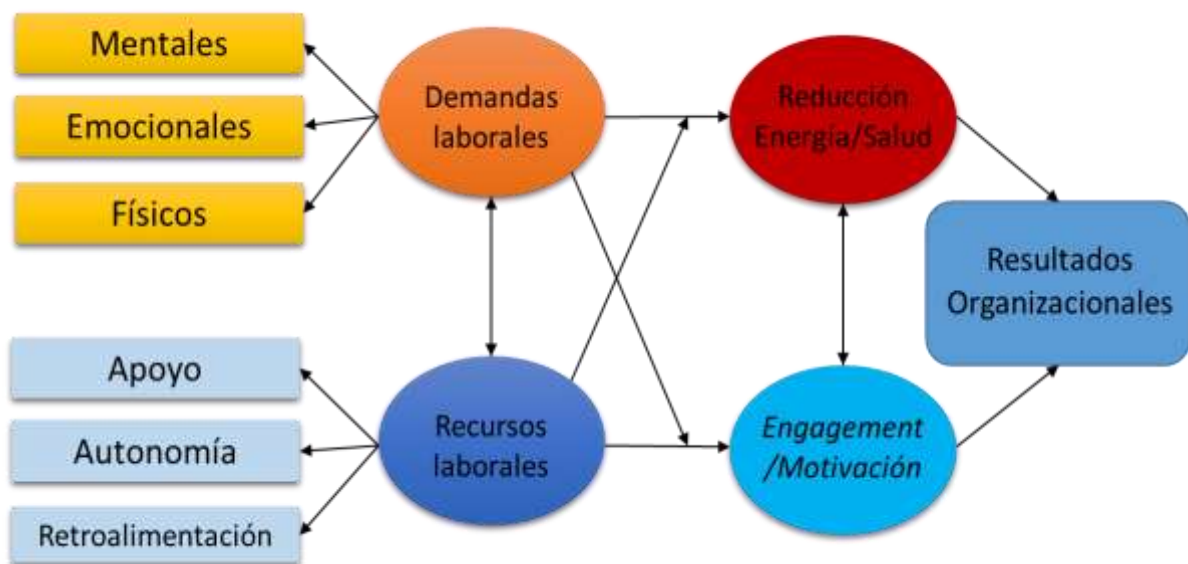
particularmente en condiciones de altas demandas laborales en la carga de trabajo y demandas emocionales altas.

De acuerdo con Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, (2007), los recursos personales como la autoeficacia, la autoestima y el optimismo hacia la organización, son útiles en la predicción del agotamiento y *Engagement*. Encontraron que los recursos laborales fomentan el desarrollo de los recursos personales. Así mismo, también explican que los recursos personales eran recíprocos a los recursos laborales y el *Engagement* a lo largo del tiempo. Por lo que, los recursos laborales pueden predecir a a ambos y el *Engagement*, a su vez, predicen los recursos laborales (Demerouti y Bakker, 2011).

A continuación, en la figura 3, se muestran los procesos básicos de interacción entre las demandas y los recursos laborales en las organizaciones:

Figura 3

Doble proceso del modelo DRL de pérdida de la salud y pérdida motivacional



Fuente: Elaboración propia con información de Demerouti y Bakker (2011)

Otra interacción importante dentro de este modelo, está constituida por la relación entre los individuos y su entorno con un énfasis significativo en los procesos cognitivos y las

características individuales. Tal como se originan en la evaluación y el afrontamiento que pueden afectar el resultado de incidentes potencialmente estresantes, los recursos personales de los trabajadores como el optimismo, son particularmente beneficiosos cuando los recursos laborales son bajos. Así también el capital psicológico, como los recursos personales de autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, podrían ser claves para comprender la variación en los síntomas percibidos de estrés (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007).

Bakker y demerouti (2011), proponen que los empleados que se encuentran en riesgo de agotamiento, si se enfrentan a altas demandas laborales y bajos recursos laborales. Si sus recursos personales son bajos, los empleados pueden estar involucrados en su trabajo y prosperar, siempre y cuando, las demandas laborales y los recursos laborales sean altos y así mismo, de mucha mejor manera si los recursos personales también son altos sean incrementados.

3.2.3 Modelos de medición del *Engagement*

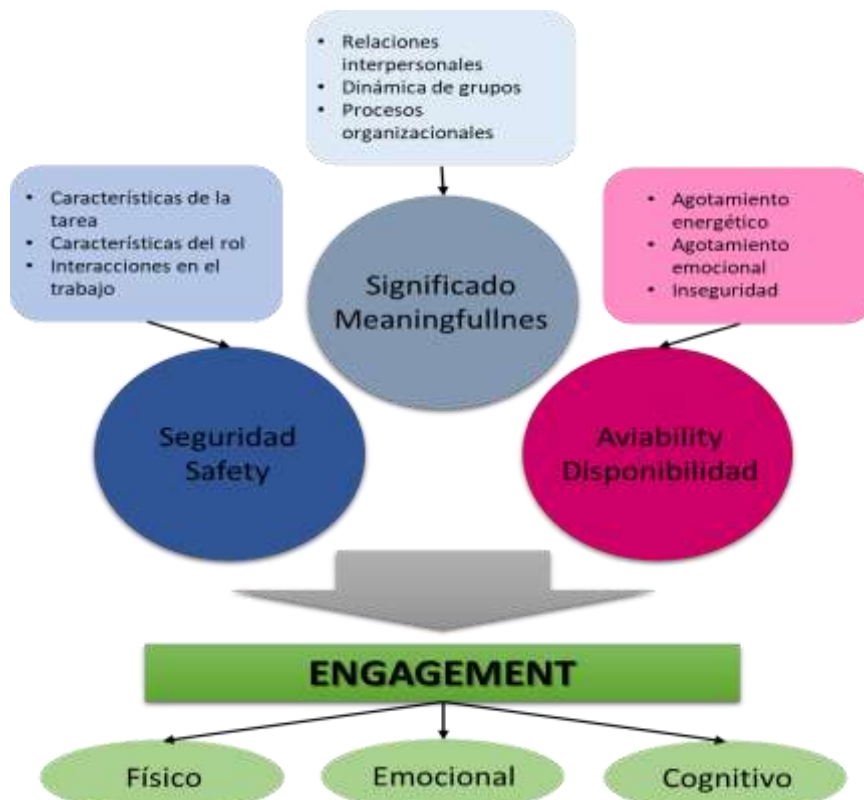
Modelo de Kahn

Kahn (1990), partía, de la concepción de que los individuos se expresan y emplean su ser personal, para el desarrollo de tareas y de igual manera, pueden desengancharse de estas, cuando defienden su *Ser Personal*. Encontró que existen ciertas variables que pueden promover el nivel de *estar presente en el trabajo*, es decir, de *Engagement*, que se encuentran relacionados con las diferencias personales en cada individuo y requieren de un estado mental determinado (Bakar, 2013).

En la figura 4, se expresa gráficamente la dinámica de la interacción de los distintos elementos que componen en modelo de Khan (1990):

Figura 4

Modelo de Engagement de Khan (1990)



Fuente: Elaboración propia con información de Kahn (1990)

En este modelo, Kahn (1990) estableció que existían 3 condiciones psicológicas básicas en los colaboradores y cuya presencia determinaba el desarrollo de *Engagement* en las personas y también su ausencia. Estos estaban constituidos por:

El significado (*meaningfulness*), que es otorgado, en conjunto, por condiciones del puesto de trabajo como el sentimiento personal de justicia y reciprocidad, es decir, recibir a cambio, lo que se invierte de sí mismo en el trabajo, ya sea de forma física, cognitiva o emocionalmente; la variedad, la claridad, y la autonomía para desarrollar con creatividad las tareas encomendadas; y el establecimiento de relaciones sociales benéficas y de soporte en medio laboral.

La seguridad (*safety*), es decir, el sentimiento de certidumbre que el colaborador posee para expresarse en el lugar de trabajo, desempeñándose sin temor ni consecuencias negativas hacia su propia imagen, su status o su carrera.

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.

Modelo de Schelenker, Britt, Pennington, Murphy y Doherty

Para el año de 1994, Schelenker, 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 este posee de las tareas que desarrolla y que, inherentemente, lo compromete a seguir invirtiendo lo mejor de sí (Britt, 1999).

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.

En figura 5, se expresa gráficamente la dinámica de la interacción de los distintos elementos que componen en modelo de Schelenker, Britt, Pennington, Murphy y Doherty:

Figura 5

Modelo de Engagement de Schelenker, Britt, Pennington, Murphy y Doherty (1994)



Fuente: Elaboración propia con información de Britt (1999).

Aunque el enfoque de Britt (1999), recogía los puntos teóricos fundamentales del *Engagement* personal, existían ciertos puntos frágiles en algunos elementos de acuerdo con Bakkar (2013), tal como la superposición entre este concepto y el del compromiso organizacional del empleado con su desempeño, cuyo constructo está orientado al largo plazo, mientras que el *Engagement* lo está en términos del corto, para involucrar al colaborador, durante su jornada de trabajo. Por otro lado, su concepción limitaba al *Engagement*, en sentir responsabilidad por el trabajo, que no necesariamente implicaba entusiasmo o positividad (Bakar, 2013).

Modelo de Schaufeli y Bakker

La significación del concepto de *Engagement* con una noción integral, llega tras varios años de estudio, al incorporar distintos componentes. El principal objetivo de la investigación en este respecto, consistía principalmente en el estudio de los padecimientos de los empleados relacionados con su trabajo, tales como el estrés laboral y el síndrome de Burnout (Porto Martins, 2015), para posteriormente, dar lugar a una aproximación desde la psicología positiva que, de acuerdo con Salanova y Schaufeli (2009), fue favorecida por la importancia que le brinda Martin Seligman, presidente de la American Psychology Association a finales de la década de los noventa, retomando los postulados de Abraham Maslow del año de 1954.

Es en el año 2001, donde los estudiosos Schaufeli, Salanova, González Romá y Bakker, forman la primera visión integral del constructo, de este estado psicológico, tal como se conoce en el momento y lo definiéron como sigue:

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 y Bakker, 2001).

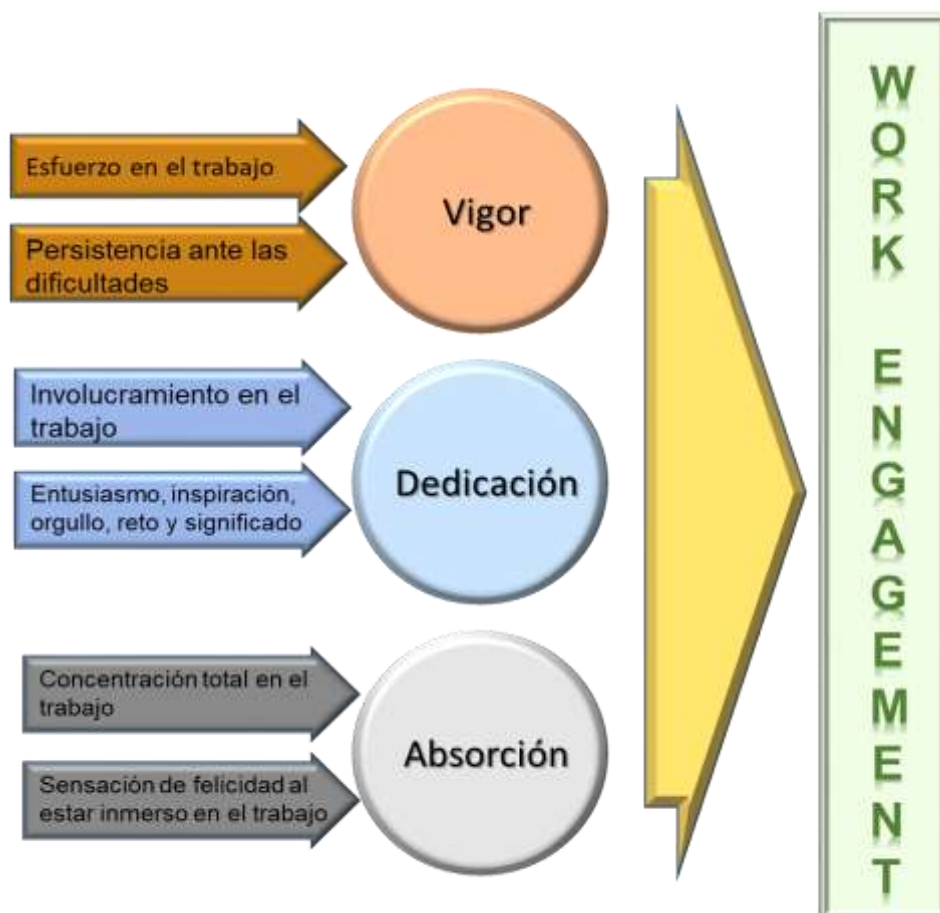
En trabajos posteriores, Schaufeli y Bakker en el año 2003, en correspondencia a las concepciones anteriores, rescatan las tres dimensiones establecidas en 2001 por Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker en 2001, el vigor (el componente conductal del empleado), que está relacionado con su energía, la dedicación (el componente relacionado con la emoción del trabajador), y la absorción (el componente que se relaciona con el aspecto cognitivo), en los colaboradores (Salanova & Schaufeli, 2009).

Estos puntos están basados, de acuerdo a los autores, en la manera en cómo los integrantes de una organización viven y desarrollan su trabajo y su percepción de este, como una experiencia que provee energía y es estimulante. Estos elementos permiten que el trabajador pueda invertir su tiempo y su esfuerzo en actividades que consideren importantes y de valor, emocionantes y que fomenten que el trabajador permanezca absorto por largos períodos de tiempo (Porto Martins, 2015).

En la figura 6, se muestra la dinámica de la integración de los distintos elementos que componen en modelo de Schaufeli, Salanova, González Romá y Bakker:

Figura 6

Modelo de Engagement de Schaufeli, Salanova, González Romá y Bakker (2001)



Fuente: Elaboración propia con información de Schaufeli y Bakker (2003).

Modelo de Maslach, Schaufeli y Leiter

Otro modelo de *Engagement* se atribuye a los trabajos desarrollados por Maslach, Schaufeli y Leiter en el año 2001 "Job Burnout ". Donde se formaliza la concepción del *Engagement* como polo opuesto al Síndrome de Burnout, naciendo de la diferencia entre los rasgos y comportamientos que presentan los empleados en este estado (Maslach & Leiter, 1997), este se caracteriza por energía, involucramiento y eficacia, mientras que su contra parte, transforma estos altos niveles de energía en extenuación, el involucramiento activo de los colaboradores en cinismo y la efectividad en ineficacia (Fletcher, 2017; Bakker A., Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). En la figura 7, se representan las dimensiones del Burnout y a sus dimensiones contrarias en el *Engagement*.

Figura 7

Modelo de Engagement de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001)



Fuente: Elaboración propia con información de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001).

En el trabajo investigativo del Job Burnout (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), los autores recogen trabajos teóricos que inician desde el año de 1999, originados por Christina Maslach y Michael Leiter, en que se describía la existencia de Seis Áreas de la Vida Laboral de los empleados que conducen al agotamiento o bien, al *Engagement* (Cárdenas & Jaik, 2014).

3.3 Estudios previos en el *Engagement*

Dentro de los estudios del *Engagement* en entornos con problemáticas parecidas a la del presente trabajo, han sido desarrollados de manera internacional, investigaciones que muestran evidencia positiva de la existencia de una relación entre factores laborales provistos por las empresas estudiadas y altos niveles de *Engagement*, así como también, los efectos positivos que este estado psicológico y posee en los resultados de los empleados, el desempeño y la rotación del personal.

En el 2019, Hidayah Ibrahim, Suan, y Karatepe, estudiaron los efectos del *Engagement* y la autoeficacia como mediadores del impacto que el apoyo del supervisor y la autoeficacia tenía en la intención de los trabajadores para abandonar su empleo en una población de 177 empleados de un Call Center en Malasia, empresa de alta rotación de personal. En el trabajo titulado “The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees’ work engagement and quitting intentions”, los autores, a través de modelos de ecuaciones estructurales, encontraron que el *Engagement* en el trabajo media los impactos del apoyo del supervisor y la autoeficacia en las intenciones de los trabajadores para abandonar su empleo. Así también, hallaron una correlación directa entre la disminución del *Engagement* con un aumento en la rotación de personal. Los investigadores recomiendan investigar los impactos del apoyo del supervisor y la autoeficacia simultáneamente en el *Engagement* de los empleados.

El estudio del 2019 titulado “Examining Work Engagement and Job Satisfaction Variables in their Relations with Job Performance and Intention to Quit”, Bilal Çankır y Selma Arıka con el uso de la UWES de Schaufeli y Bakker, la Escala de satisfacción laboral y de intención abandonar el empleo de Babin y Boles y la escala de rendimiento de Kirkman y Rosen en una población de 988 participantes empleados en el sector educativo de Turquía. Encontraron una relación entre la satisfacción laboral como predictor la intención de renunciar en los empleados, mientras que el *Engagement* estaba relacionado con el rendimiento de los trabajadores.

Por otra parte, Altınay, Dai, Chang, Lee, Zhuang y Liu, en 2019, decidieron explorar los efectos mediadores que existían entre la sobrecarga de roles y la seguridad laboral y en la relación entre líder-colaborador y el *Engagement* en el trabajo de 310 empleados de 8

hoteles turísticos a nivel internacional. En este estudio los resultados revelaron que la sobrecarga de roles y la seguridad laboral tienen efectos mediadores en la relación entre líder-colaborador y el *Engagement*.

Antes que estos, en 2018, Kim, Park & Headrick, decidieron probar, en el día a día, las relaciones entre los microbreaks (pausas de tiempo libre) cognitivos y el desempeño laboral mediado por el afecto positivo del *Engagement*. Tomando un muestreo de experiencia diario de 71 empleados de un Call Center, durante dos semanas consecutivas y obteniendo 632 mediciones, encontraron que la relajación, la socialización y los microbreaks cognitivos se relacionaron con un mayor afecto positivo en el trabajo que, a su vez, predijo un mayor rendimiento de los empleados, mientras que los descansos para la ingesta nutricional no mostraron efectos significativos. Se destaca que los microbreaks tuvieron efectos indirectos significativos en el desempeño laboral a través de un afecto positivo solo para los trabajadores que tenían un nivel más bajo de *Engagement*, mientras que los efectos indirectos no existían para los trabajadores que tenían un nivel de *Engagement* más alto.

En 2018, Wanny Oentoro, en su estudio titulado “High Performance Work Practices and Service Performance: The Influence of Employee Engagement in Call Center Context”, examinó el papel del *Engagement* de los empleados en sus actitudes y su rendimiento, observando prácticas laborales de alto rendimiento sobre el rendimiento en el servicio, en 1,250 agentes telefónicos en un Call Center de cobranza. Sus hallazgos confirman que el *Engagement* de los empleados modera la relación entre las prácticas laborales de alto rendimiento y los resultados en la recuperación de deudas obtenidos por los empleados.

En 2017, Agnes Montalbo y Henry Agong, desarrollaron el estudio titulado, “Employee Engagement and Areas of Worklife of Call Center Agents in the Philippines”, que determinaba el nivel de *Engagement* personal de 294 operadores telefónicos en un Call center de Pasig City, Filipinas. Establecieron la relación que guardan las dimensiones de las áreas de la vida laboral con el *Engagement*. Los resultados mostraron que los factores sociodemográficos guardaban una relación más significativa con el *Engagement* en el trabajo que las 6 dimensiones de vida laboral.

En México, este fenómeno ha sido poco estudiado. Entre los trabajos más importantes en este respecto se encuentran el desarrollado por Martínez, Moreno, González y Rivera (2016), que en su artículo “Calidad de vida en el trabajo y Engagement del Talento Humano en una institución de Educación Superior” del estado de Hidalgo, México, analizaron el *Engagement* de docentes dedicados a la investigación. Mediante la aplicación de la herramienta Utrecht Work Engagement Scale, (UWES) de Schaufeli, Willmar, Bakker & Arnold (2003), encontraron altos niveles de *Engagement* entre su población de estudio y una relación entre variables sociodemográficas como edad, número de hijos, dependientes económicos y de trayectoria académica (escolaridad, experiencia docente y antigüedad en la institución), con los factores determinantes de este estado psíquico: vigor, dedicación y absorción, siendo la experiencia docente y la antigüedad en la institución las que presentaron los índices de correlación más altos.

En el año 2015, Paulo Cesars Porto-Martins, llevó a cabo un estudio titulado “Salud Laboral en Teleoperadores: un enfoque en el estrés, el síndrome de burnout, la resiliencia y el Engagement en el trabajo”, analizando datos de una muestra de 50 operadores telefónicos de una empresa de Curitiba, Paraná en Brasil. Utilizó los cuestionarios ISE, MBI-GS, ISB, IR y UWES para determinar la salud en el trabajo de estos empleados identificando sus niveles de estrés, síndrome de burnout, de la resiliencia y de *Engagement*. Encontró que factores laborales como la falta de autonomía para desarrollar el trabajo, las condiciones infraestructurales, el uso de las compensaciones monetarias como único motivador en la empresa y las altas demandas de trabajo, se encontraban relacionadas con los bajos niveles de *Engagement* en los trabajadores. Los malos tratos a los que estaban expuestos los operadores por parte de la clientela a la que contactaban por teléfono, afectaban los niveles de energía y vigor, provocando altibajos emocionales durante la jornada laboral, la iniquidad para ascender en la compañía incrementaba el índice en cinismo y que las exigencias del trabajo y el largo tiempo que el operador invertía en la empresa para alcanzar las metas laborales, incrementaban los niveles de agotamiento, provocando extenuación.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO

Capítulo 4. Diagnóstico del estudio de caso

4.1 Análisis cualitativo

Este análisis, como parte inicial del diagnóstico del presente estudio de caso, consta de la descripción de las estrategias utilizadas para la aplicación de la herramienta diseñada, y su descripción para, posteriormente, dar paso a los resultados encontrados una vez efectuado el examen del corpus textual a través del software de análisis cualitativo Atlas.ti, incluyendo ilustraciones como nubes de palabras para reconocer términos reiterativos entre los entrevistados, redes semánticas entre citas y relaciones de interacción entre códigos (factores o variables) estudiados. Por último, esta sección cuenta con un breviarío que resume los hallazgos más significativos.

4.1.1 Desarrollo de las entrevistas a los trabajadores de la empresa

Para efectuar el análisis cualitativo, se utilizaron entrevistas semiestructuradas, que fueron aplicadas a los gestores de FRANSHEY dentro de las instalaciones de la misma empresa. Las entrevistas fueron agendadas respetando la necesidad de no parar la operación por lapsos de tiempo prolongados ni interrumpir el trabajo de los demás elementos de cobranza mientras se desarrollaban, por lo que fueron hechas de manera individual, en una sala de juntas facilitada por los mismos directores para tal efecto, sin la presencia de supervisores y en ausencia de los directivos durante estos lapsos, contribuyendo a la apertura de los participantes para poder expresar sus opiniones de manera más libre.

Al iniciar la conversación con los participantes, se realizó una breve presentación, como responsable de realizar la entrevista, se comunicaron los objetivos a alcanzar y la importancia de la sinceridad para una mayor efectividad del ejercicio; no se abundó sobre la naturaleza de la investigación con el fin de no predisponer ni sesgar las respuestas recibidas de manera alguna. De igual forma, se informó acerca de la confidencialidad de la información recolectada y el anonimato de los participantes. No se fijó un tiempo mínimo ni máximo de las entrevistas, para no restringir las opiniones emitidas. Todas las

conversaciones fueron grabadas en audio con el correspondiente consentimiento de los entrevistados previo a su aplicación para ser transcritas y analizadas.

Al realizar la entrevista fueron utilizadas sencillas técnicas para generar *rapport* y los entrevistados pudieran sentirse más cómodos respondiendo a las preguntas formuladas. Se utilizó el *mirroring*, técnica que consiste en adaptarse a las gesticulaciones, entonación de voz y estado emocional del interlocutor; se evitó la reactividad a las respuestas, ejerciendo una escucha activa, a excepción de los momentos en los que era importante aclarar términos o abundar en las declaraciones que enriquecieran las opiniones que estaban siendo expresada por el participante.

4.1.2 Participantes en la entrevista

Esta entrevista fue aplicada a un total de 12 colaboradores de la empresa FRANSHEY, 1 Directivo, 1 supervisor, 3 coordinadores de equipo y 7 gestores telefónicos. Cabe señalar, que no se pretendía contar con una representatividad matemática de la muestra con respecto a la población de estudio, sino más bien, recabar las percepciones de múltiples participantes que ocuparan diferentes puestos en la organización.

De los datos recolectados fueron transcritas para el análisis únicamente las opiniones emitidas por los entrevistados, que fueron clasificados por número sin tomar en cuenta su puesto, sexo, antigüedad o nivel educativo, datos que serán tomados en cuenta en el análisis de la etapa cuantitativa.

4.1.3 Proceso de la entrevista

Para un desarrollo estructurado de la entrevista utilizada para recolectar los datos del análisis cualitativo, se siguió el siguiente procedimiento:

Apertura de la entrevista:

- ✓ Presentación de la entrevistadora y bienvenida al participante

- ✓ Agradecimiento por la colaboración prestada, explicación de la dinámica a seguir y petición del consentimiento informado para registrar las respuestas en una grabación.

Desarrollo de la entrevista:

- ✓ Creación de *rapport* para fomentar un ambiente de confianza con el entrevistado y una libre expresión de sus opiniones
- ✓ Escucha activa sin reactividad verbal ni gesticulaciones, evitando contestar preguntas o emitir juicios, más que para profundizar en temas de interés para el análisis, la aclaración de alguna ambigüedad o bien, regresar a los temas objetivos de las preguntas.

Cierre de la entrevista:

- ✓ Agradecimiento por la cooperación prestada, informando la importancia de los resultados que el análisis de los datos brindados y despedida.

4.1.4 Diseño de la herramienta de recolección de datos

La información encontrada en el marco teórico acerca de los constructos a evaluar y sus conceptos fueron tomados en cuenta para el diseño del guion de la entrevista semiestructurada, que abarcó los 6 factores que constituyen las Áreas de Vida Laboral, las 3 dimensiones del *Engagement* y, finalmente, durante el ejercicio de la entrevista fueron agregados 2 factores que, según el rumbo de las respuestas podrían relacionarse con la problemática encontrada y su análisis de las apreciaciones vertidas por los participantes servirán para integrar una propuesta mejor informada para la empresa.

La tabla 2, muestra los conceptos a analizar, los factores específicos que los conforman y las preguntas diseñadas para obtener las percepciones de los entrevistados al respecto de estos factores:

Tabla 2*Diseño de las preguntas de la entrevista semiestructurada*

Concepto	Factor	Pregunta a formular
Áreas de la vida laboral	Carga de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo calificaría a las actividades que realiza durante el día? ¿Por qué?• El descanso que tiene después de la jornada de trabajo, ¿le parece suficiente para llenarlo de energía para el día siguiente? ¿Por qué?
	Control	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo calificaría el grado en que son controladas y dirigidas las actividades que Usted realiza? ¿Por qué?• Para mejorar los resultados ¿Qué propondría Usted para que la relación de los supervisores/directores con el personal sea más efectiva?
	Retribución	<ul style="list-style-type: none">• ¿Existe un sistema de recompensas en esta empresa para premiar el desempeño de los buenos trabajadores? Explique• ¿Considera que el esfuerzo que pone para realizar su trabajo es reconocido por los supervisores y la Dirección de la empresa? ¿Por qué?
	Comunidad	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo se lleva con sus compañeros de trabajo y con el resto del personal en la empresa? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2*(Continuación)*

Concepto	Factor	Pregunta a formular
	Comunidad	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué elementos cree Usted que fomentan esta actitud en el trabajo?
	Justicia	<ul style="list-style-type: none">• ¿Alguna vez ha percibido un trato injusto hacia Usted u otro compañero de trabajo por parte de alguna de las autoridades de la empresa? Explique• ¿Cuál piensa Usted que es el mayor perjuicio/beneficio en el personal del trabajo, con una actitud como la que describe?
	Valores	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál piensa Usted que es el mayor perjuicio/beneficio en el personal del trabajo, con una actitud como la que describe?
Engagement	Vigor	<ul style="list-style-type: none">• ¿Usted siente que el esfuerzo que pone en la realización de sus actividades es suficiente para alcanzar los resultados requeridos para el cumplimiento de su trabajo? ¿Por qué?• ¿Se ha llegado a sentir agobiado por los problemas de su trabajo que ha considerado que no puede más? Explique
	Dedicación	<ul style="list-style-type: none">• ¿La realización de sus actividades de trabajo le llenan de satisfacción? ¿Por qué?• ¿Piensa que su trabajo en esta empresa es valioso? ¿Por qué?

Tabla 1*(Continuación)*

Concepto	Factor	Pregunta a formular
	Absorción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se distrae con frecuencia de las actividades que tiene que realizar durante su jornada de trabajo? ¿A qué se debe? • ¿Haría algún cambio para mejorar la atención al trabajo que Usted o sus compañeros se concentren mejor en sus actividades?
Otros factores que afectan el <i>Engagement</i> en la empresa	Infraestructura, mobiliario y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué piensa que le falta en la oficina, en mobiliario o equipo para realizar un mejor trabajo?
	Rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué elementos atribuye la alta rotación de personal?

Fuente: Elaboración propia

Con estas preguntas, se integró la entrevista semiestructurada con el objetivo de reunir las apreciaciones que los participantes expresaran acerca de los factores analizados en este trabajo investigativo. Las respuestas fueron grabadas y transcritas para su análisis en el software Atlas.ti versión 8, con el que se pudieron establecer relaciones causales y elementos que favorecieran el descubrimiento de distintos focos que originan parte de la problemática encontrada en la empresa de cobranza FRANSHEY, sujeta al presente estudio.

4.1.5 Análisis de resultados

Para establecer el proceso analítico de la etapa cualitativa, se partió desde la estructuración de los conceptos y sus correspondientes factores o dimensiones profundizados en marco teórico. Estos fueron tomados como ejes para la codificación de

los documentos de transcripción de las entrevistas realizadas, por lo que este proceso se desarrolló inicialmente de manera deductiva.

Durante el análisis, se pudieron encontrar algunos elementos que no habían sido contemplados originalmente al abordar la problemática de la empresa y generar las interrogantes de la investigación, por lo que también, el presente estudio posee un desarrollo inductivo, que permitió recoger y analizar datos recabados de las percepciones de los entrevistados que no corresponden a los factores previamente contemplados en el marco teórico, pero que pueden relacionarse con el problema que dio origen al presente estudio.

Los factores agregados por la relación que guardan con la problemática encontrada en la empresa y descubiertos dentro de las opiniones expresadas por los participantes fueron:














- ✓ Infraestructura,
- ✓ Mobiliario y equipo,
- ✓ Rotación de personal,
- ✓ Necesidades de capacitación, y,
- ✓ Perfil de los trabajadores para desempeñar su trabajo.

Para su estudio, dentro de la herramienta digital de análisis cualitativo Atlas.ti 8, fueron creados 13 códigos para cada factor de operación. Estos fueron ordenados en 3 grupos de códigos correspondientes a las 6 áreas de Vida Laboral, a las 3 dimensiones del *Engagement* y, por último, se creó un grupo adicional llamado “Otros factores que influyen en la problemática” para contener el resto de los elementos encontrados durante el desarrollo de esta etapa del diagnóstico.

En la figura 8, puede apreciarse de manera visual, la codificación del *corpus textual* de los datos recabados por las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la empresa FRANSHEY, para ser procesado y analizado:

Figura 8

Codificación del corpus textual para análisis

Nombre	▲	Enraizamiento	...	Grupos
● Absorción~			28	[Engagement]
● Carga de Trabajo~			40	[Areas de la vida laboral]
● Comunidad~			57	[Areas de la vida laboral]
● Control~			55	[Areas de la vida laboral]
● Dedicación~			37	[Engagement]
○ Infraestructura, mobiliario y equipo~			17	[Otros factores que influyen en la problemática]
● Justicia~			24	[Areas de la vida laboral]
● Necesidades de capacitación~			14	[Otros factores que influyen en la problemática]
● Perfil del trabajador~			20	[Otros factores que influyen en la problemática]
● Retribución~			36	[Areas de la vida laboral]
● Rotación de personal~			21	[Otros factores que influyen en la problemática]
● Valores~			29	[Areas de la vida laboral]
● Vigor~			68	[Engagement]

Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

A continuación, se presentan los análisis por cada uno de los factores señalados previamente en este capítulo.

a) Análisis del factor carga de trabajo

El factor Carga de trabajo resulta importante en términos de desarrollo de agotamiento físico y emocional, cuando las exigencias del puesto de trabajo exceden los límites de los recursos con los que cuenta el trabajador para hacerles frente (Bakker & Demerouti, 2013). A los empleados a quienes no les es concedido suficiente tiempo para descansar y recobrar fuerzas, desarrollan cuadros de agotamiento crónico (Maslach & Leiter, 1999).

De acuerdo a las percepciones expresadas por los entrevistados acerca del factor de Carga de trabajo, se puede concluir que la opinión generalizada es buena. En la siguiente

nube de palabras se pueden observar los términos que más se repiten en las respuestas dadas por los participantes:

Figura 9

Nube de palabras del código carga de trabajo



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

La figura 9, permite visualizar qué elementos otorgan más significado a la percepción de los colaboradores. Los más importantes aparecen con un gran tamaño, debido a que los participantes suelen coincidir en mencionarlos. El término que presenta más menciones es el de “clientes o personas”, seguido por “metas” impuestas por el personal directivo para cada gestor, las “llamadas” que deben realizar, y otros más que se mencionan comúnmente como “recuperación”, “difícil o difíciles”, “entusiasmo”, “ánimos”, “ritmo”,

“problema o problemas”, “cobrar”, “aburrido o aburrirnos”, “discutir”, “rutinario” o “rutinarias” entre otras.

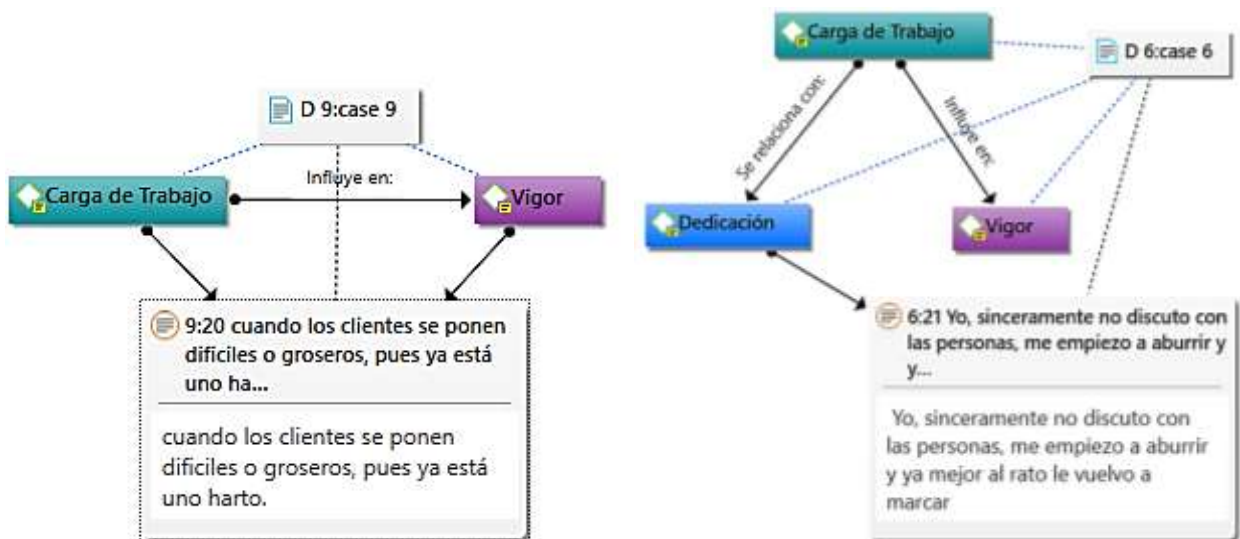
Las declaraciones de los participantes, permiten establecer que el elemento de “clientes”, suele influir determinantemente para desarrollar su percepción sobre la carga de trabajo. Los gestores que expresan una mala opinión catalogan sus actividades como complicadas, debido a esta relación:

- “Es difícil trabajar con tanto estrés con los clientes”, “...Puede ser muy tranquilo o como de momento hasta nos faltan al respeto ¿no? Tienden (los clientes) a ser muy agresivos ...”.
- “Si llega a ser pesado, sobre todo, cuando uno está teniendo complicaciones con los clientes”.

Estas percepciones negativas muestran que la sensibilidad de los empleados a los altibajos anímicos causados por los clientes relacionándose con las dimensiones de *Engagement* pues tienden a mostrar menos vigor y dedicación.

Figura 10

Relación entre carga de trabajo con vigor y dedicación

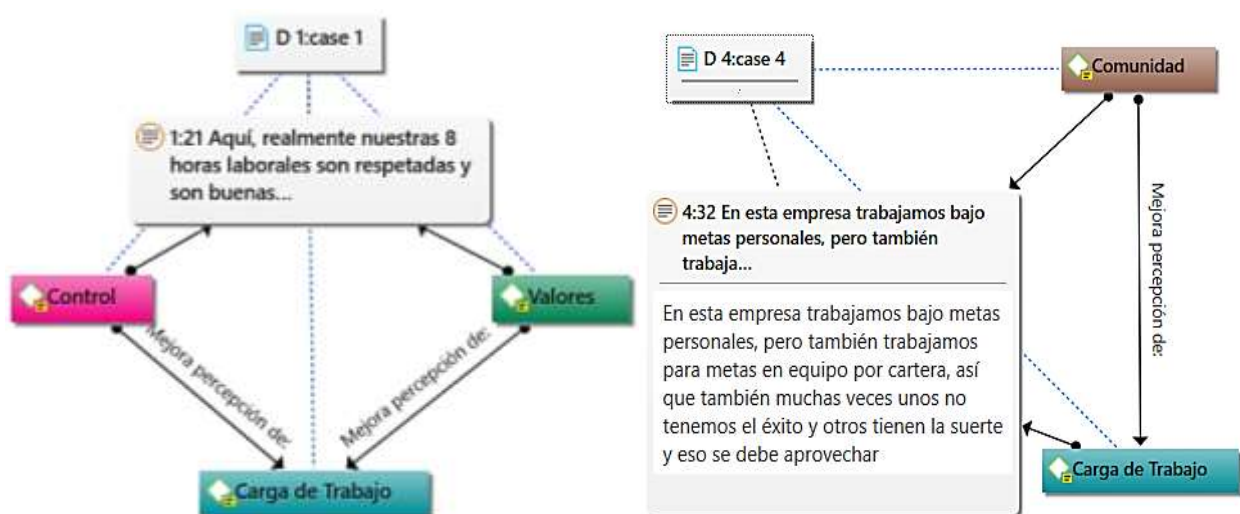


Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

Los elementos que integran las percepciones acerca de la carga de trabajo, se pueden entender más claramente cuando se analiza su interacción con otros factores. Por ejemplo, el código “valores” de la organización mejora la opinión sobre la carga de trabajo, por la estricta política de respeto a los colaboradores, elemento que se relaciona con el factor control. El factor “comunidad”, guarda una estrecha relación con la carga de trabajo, debido al importante papel que juega el apoyo material y emocional que brindan los compañeros de trabajo. Estas interacciones se muestran en la figura 11:

Figura 11

Interacción de carga de trabajo con el factor control, valores y comunidad

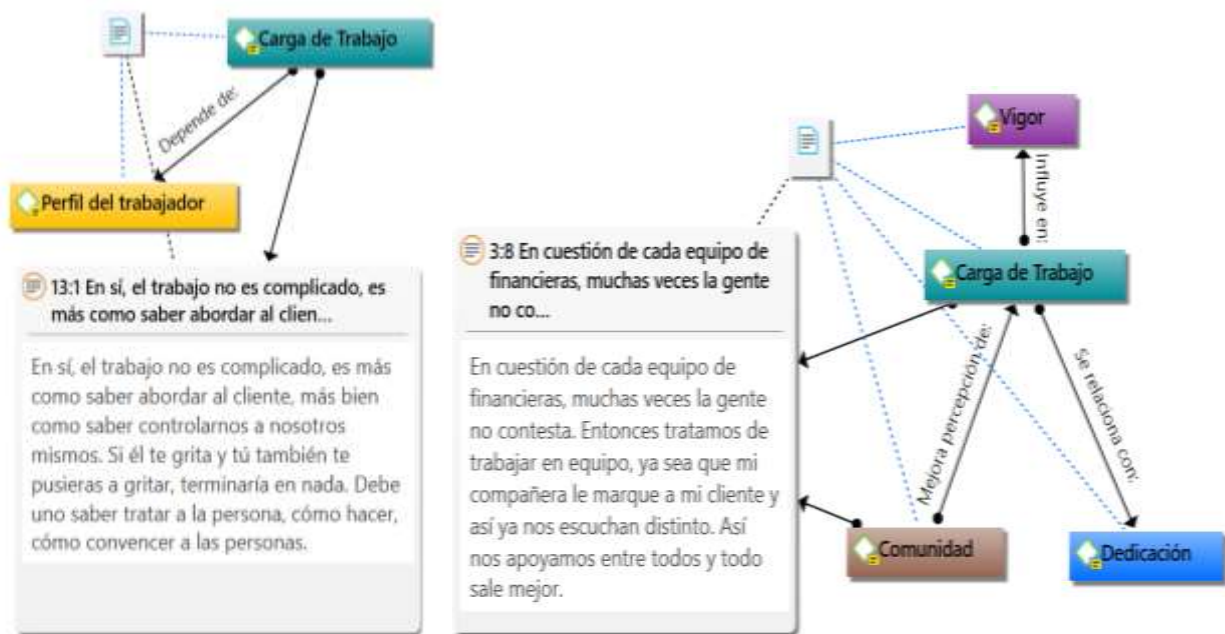


Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

Los entrevistados que expresaron opiniones positivas acerca del factor carga de trabajo, suelen ser los más experimentados, no solo por su antigüedad en la empresa sino porque poseen los conocimientos y las habilidades para desempeñarse, por lo que esta carga parece serles más ligera. Estos elementos se relacionan con el factor “perfil del trabajador” y su interacción con la carga de trabajo, se muestra en la figura 12:

Figura 12

Relaciones entre carga de trabajo con perfil del trabajador y comunidad, dedicación y vigor



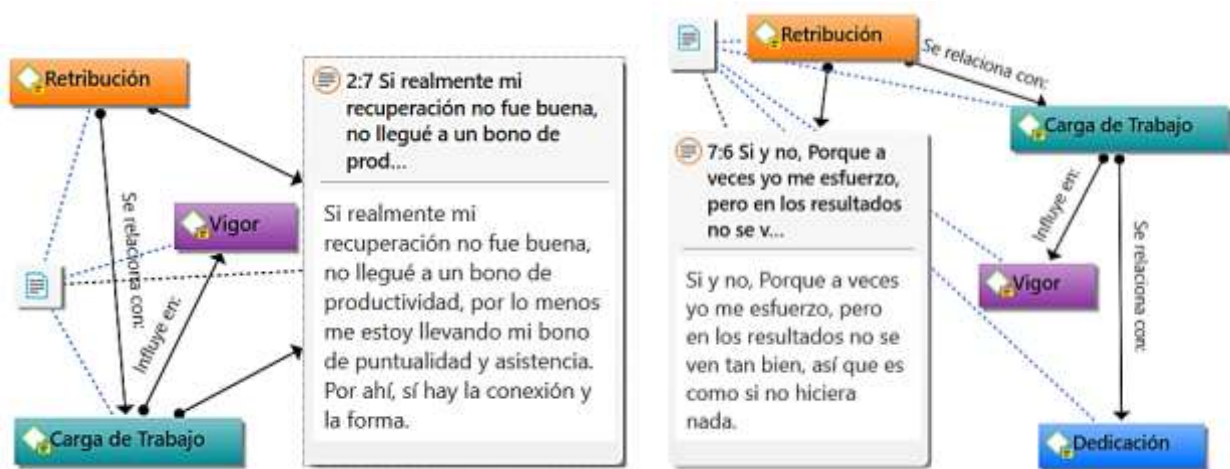
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

Los miembros que han logrado establecer una relación laboral efectiva con sus compañeros y buenos equipos de trabajo, un dominio adecuado de sus actividades, aunado con la libertad y la independencia que los directivos proporcionan para el desarrollo de sus actividades contribuyen a que estos puedan cumplir con su carga de trabajo y afrontarla de manera más efectiva. Así mismo, su labor no les parece desgastante ni agobiante.

El factor Retribución también influye en la percepción que los trabajadores desarrollan en cuestión de la carga de trabajo. Si el colaborador posee los elementos que favorezcan un desempeño adecuado, una mejor retribución influye en su percepción sobre el factor. Lo contrario sucede cuando el empleado no desarrolla sus actividades de manera efectiva, en este caso, la retribución se convierte en otro componente negativo. Esta interacción se evidencia en la figura 13:

Figura 13

Relación entre el factor carga de trabajo con la retribución



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

Mediante el análisis del *corpus textual* conformado por las declaraciones de los participantes en la entrevista, se pudo construir una red más amplia de las interacciones.

De acuerdo a los resultados, los factores que más influyen en la opinión que los empleados desarrollan sobre el Área de la Vida Laboral carga de trabajo son el factor control, valores, comunidad y retribución. La forma en que son llevados estos factores en la empresa determinaran positiva o negativamente la concepción de los colaboradores sobre las actividades correspondientes a su carga de trabajo.

El factor perfil del trabajador se relaciona directamente con esta área, al incluir las competencias necesarias que el colaborador requiere para desempeñarse de manera efectiva, siendo este un elemento individual que es determinante en la percepción de la carga de trabajo.

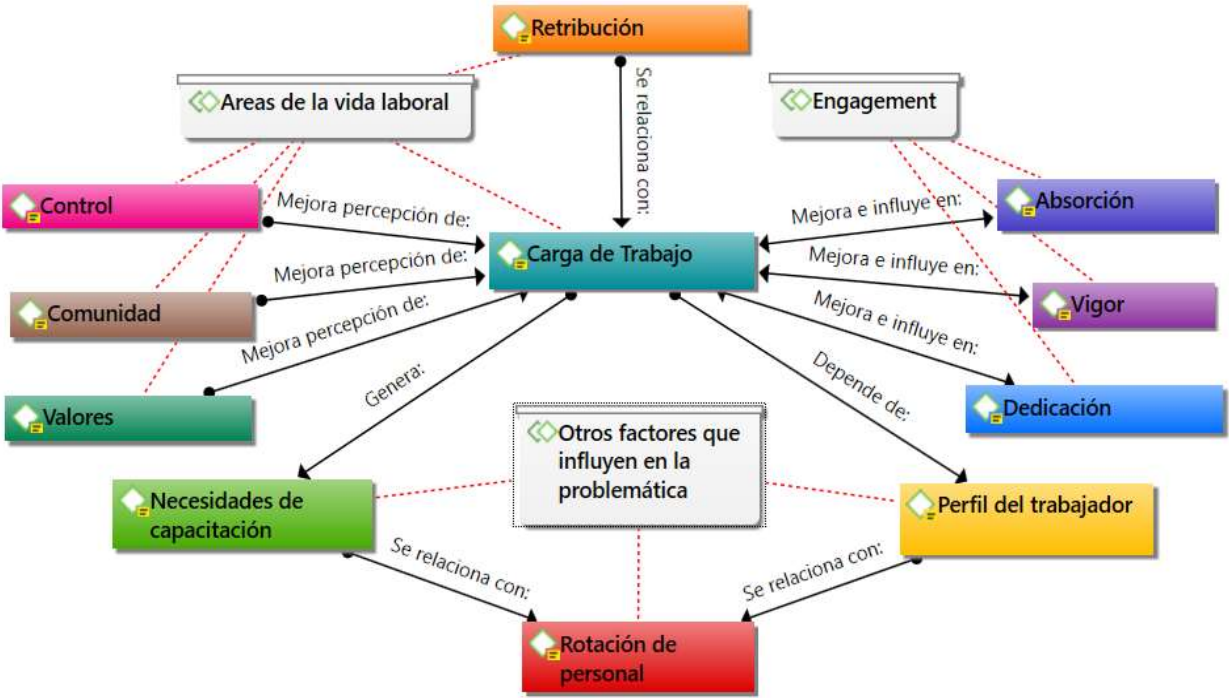
Los factores en los que la carga de trabajo posee más influencia son la absorción, el vigor y la dedicación, evidenciando su relación con el desarrollo de *Engagement* de los trabajadores y, correspondientemente, con los buenos resultados organizacionales.

Los factores perfil del trabajador y necesidades de capacitación por su parte, relacionados a la carga de trabajo, mantienen una relación con la rotación del personal.

Estas interacciones se ilustran en la figura 14, mostrando la naturaleza de cada conexión en la red conformada por el factor carga de trabajo:

Figura 14

Red de interacciones entre carga de trabajo con otros códigos relacionados



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

En la empresa FRANSHEY, los factores de control comunidad, valores y retribución, amortiguan el peso de la carga de trabajo para sus empleados mejorando la percepción de los colaboradores sobre este factor, mientras que este influye en las dimensiones del *Engagement* de vigor, dedicación y absorción de estos al desempeñar sus labores.

Los trabajadores que cuentan con el perfil que requiere el puesto para ser desarrollado de manera exitosa, mostraron una mejor opinión de las actividades que integran su carga

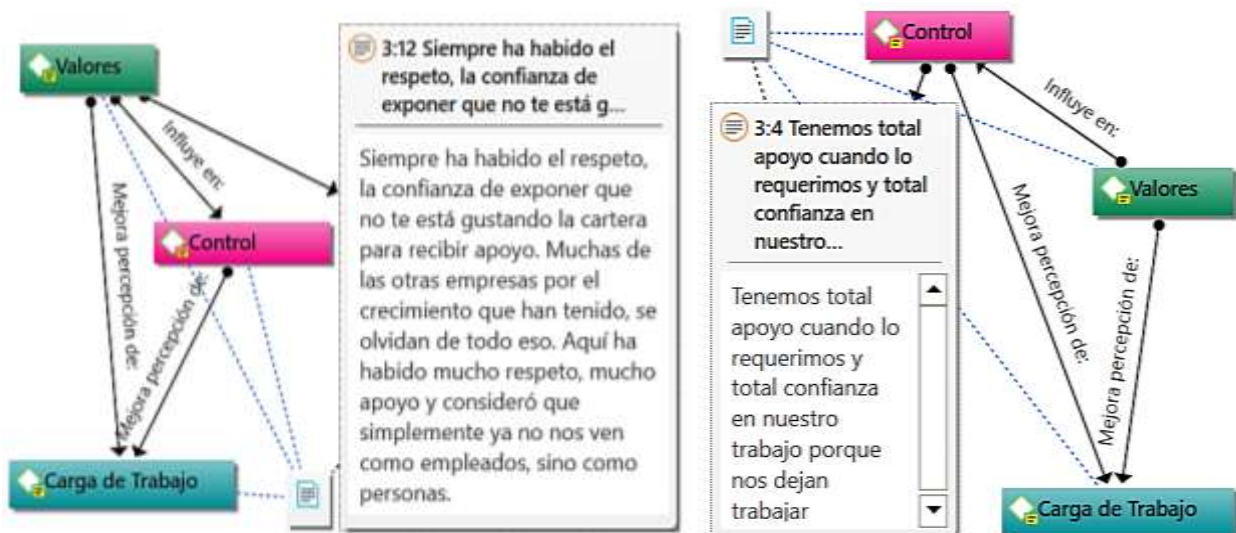
Las palabras más repetidas por los participantes son: “mejor”, “apoyo”, “resultados”, “metas” “puedes”. “nuestro”, “buscar”, “directores”, “jefes”, “capacitación”, “respeto”, “confianza”, “haciendo” “equipo”, entre otras. Estos términos reiterativos, se relacionan con las percepciones de la mayor parte de los participantes en cuanto a la libertad y autonomía para utilizar sus habilidades, conocimientos y capacidades en el desarrollo de sus actividades:

- “Si, si son controladas (las actividades), pero a diferencia de otros despachos nos dejan trabajar. No nos están así de "a ver si sabes", "qué estás haciendo". Nos dejan trabajar”.

Los primeros factores relacionados con el control son los valores y la carga de trabajo. Juntos constituyen una significación en los empleados que determina su percepción acerca de los procesos administrativos, que se llevan a cabo en la empresa, relacionados a las políticas de capital humano para administrar la carga de trabajo, que en FRANSHEY se desarrollan en aras de estrictos valores de respeto y apoyo en. La figura 16 presenta citas en las que se muestra la interacción de estos 3 factores:

Figura 16

Interacciones entre control con valores y carga de trabajo

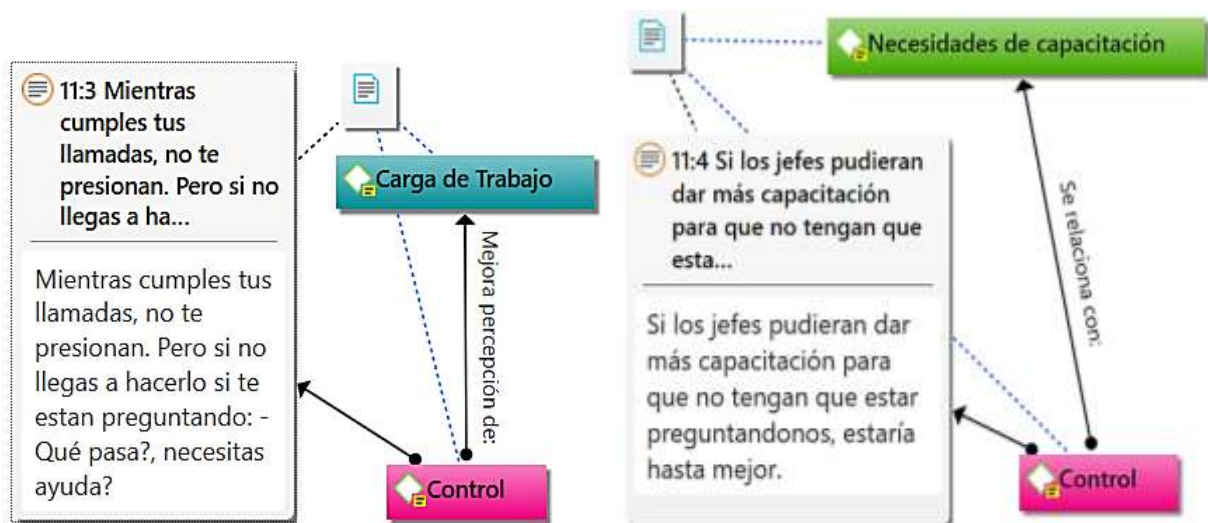


Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Las entrevistas también muestran que aquellos colaboradores que no se ven a sí mismos como objeto del acompañamiento que provee la empresa con respecto de eventualidades ocurridas en la gestión, coinciden en que la autonomía para desarrollar sus actividades, sería un buen elemento, siempre y cuando reciban apoyo durante sus gestiones. Esta percepción se ejemplifica en las citas mostradas en la figura 17:

Figura 17

Interacciones entre control y necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

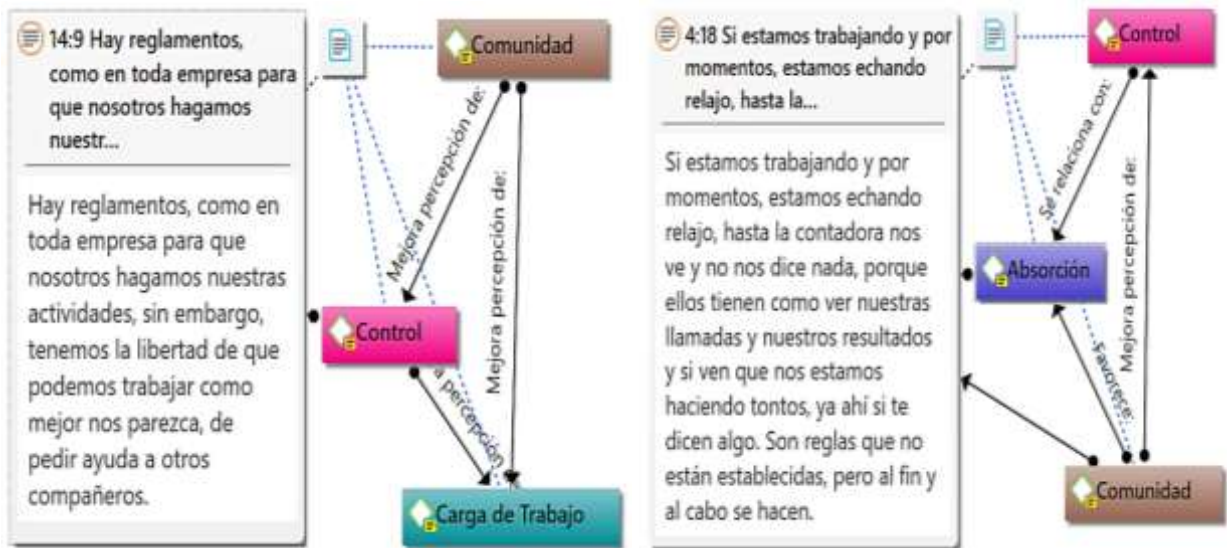
Los empleados más proactivos argumentan que, el control y la vigilancia debería reenfocarse a una capacitación dirigida a mejorar sus habilidades de negociación para optimizar sus resultados, como condición elemental para poder otorgar independencia en las actividades. Es decir, procurando una noción precisa de cómo se debe proceder o bien, aplicar las mejores estrategias en las eventualidades o las gestiones conflictivas.

La libertad y autonomía que declaran los entrevistados acerca del control ejercido en la empresa, también tiene relación con la comunidad. En el desarrollo de sus actividades, los trabajadores, generalmente, pueden solicitar la ayuda de los compañeros y formar equipos de trabajo efectivos.

En FRANSHEY, existe cierta laxitud del control, relacionada con la convivencia entre los equipos de trabajo que presentan buenos resultados, para los colaboradores, queda de manifiesto que, a mejor resultados, menos estrategias de control se ejerce sobre ellos, tal como se ejemplifica en la figura 18:

Figura 18

Comportamiento del factor control



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

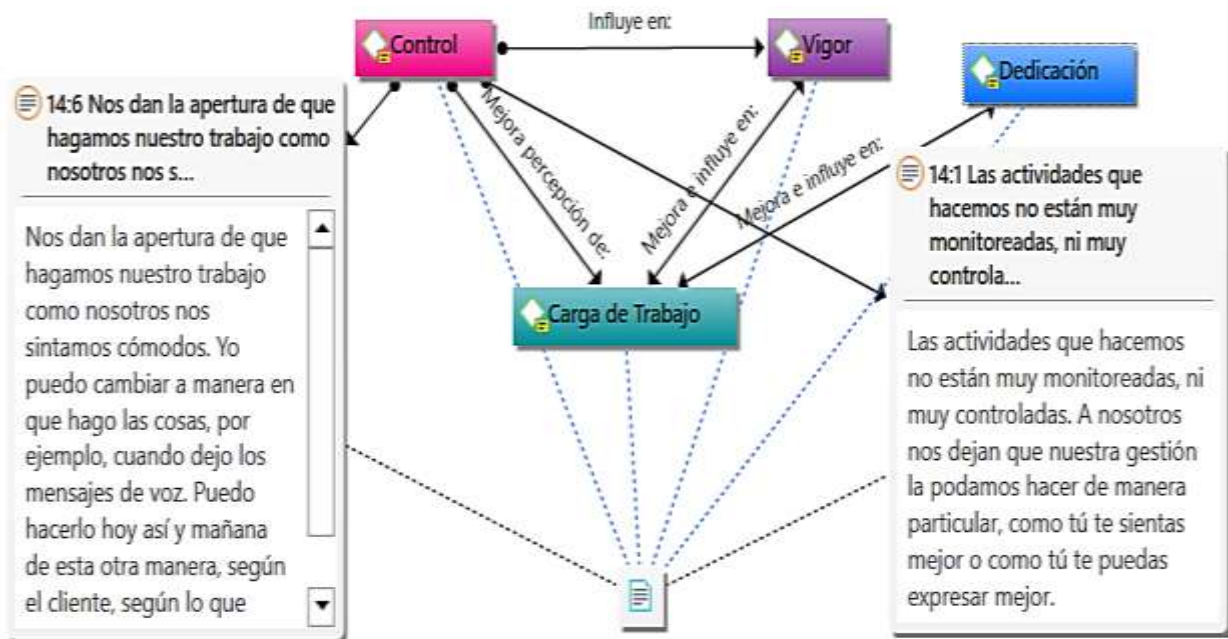
Otro punto importante que revelan las interacciones descubiertas, de acuerdo a las declaraciones, recae en el papel del apoyo de la comunidad como un excelente coadyuvante para disminuir la tensión de la carga de trabajo y el aburrimiento por la inactividad. Esta resulta ser una estrategia que está impactando las apreciaciones positivas acerca del factor control y también influyen positivamente en desarrollo de las dimensiones del *Engagement* de vigor, dedicación y absorción.

La autonomía, seguridad y acompañamiento que los elementos de la supervisión y la Dirección brindan, resulta fundamental en la empresa para el desarrollo de resiliencia,

persistencia y renuevan el entusiasmo después de vivir situaciones difíciles durante la realización de sus actividades:

Figura 19

Interacciones del factor carga de trabajo con las dimensiones de vigor y dedicación



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Al cuestionar a los participantes sobre qué podría mejorar las actividades de control que los directivos ejercen sobre el personal de la empresa, se encuentran opiniones que refirieron a la gestión de las relaciones entre compañeros, como un punto fundamental, que debía ser atendido de manera pronta. Quienes no habían podido formar equipos sólidos para el trabajo, lo consideran un aspecto que significativamente incrementará su rendimiento.

En sus declaraciones, varios de los entrevistados establecen la importancia del papel activo que debe tomar la dirección en destinar esfuerzos administrativos para mejorar el trabajo en equipo al interior del despacho.

- *“el reconocimiento a los éxitos; y a la persona que no los está obteniendo, buscar la forma de que los obtenga. Al principio motivarlo, a la mejor, lo cambio de lugar con otra persona, a lo mejor tiene muchos problemas personales”.*
- *“Hay que buscar la forma de buscar (solución). Cada persona tenemos diferentes perfiles, hay que buscarlos, con qué persona me conviene que te estés hablando”*

Otros empleados expresan que otro de los papeles esenciales en los procesos de control al interior de la empresa, debería ser, formalizar espacios de tiempo que fomenten, no solo las relaciones interpersonales, sino que permitan momentos de descanso y relajación individuales o con los compañeros para permitir el alivio del estrés provocado por la naturaleza inherente de la carga de trabajo y el trato con los clientes difíciles.

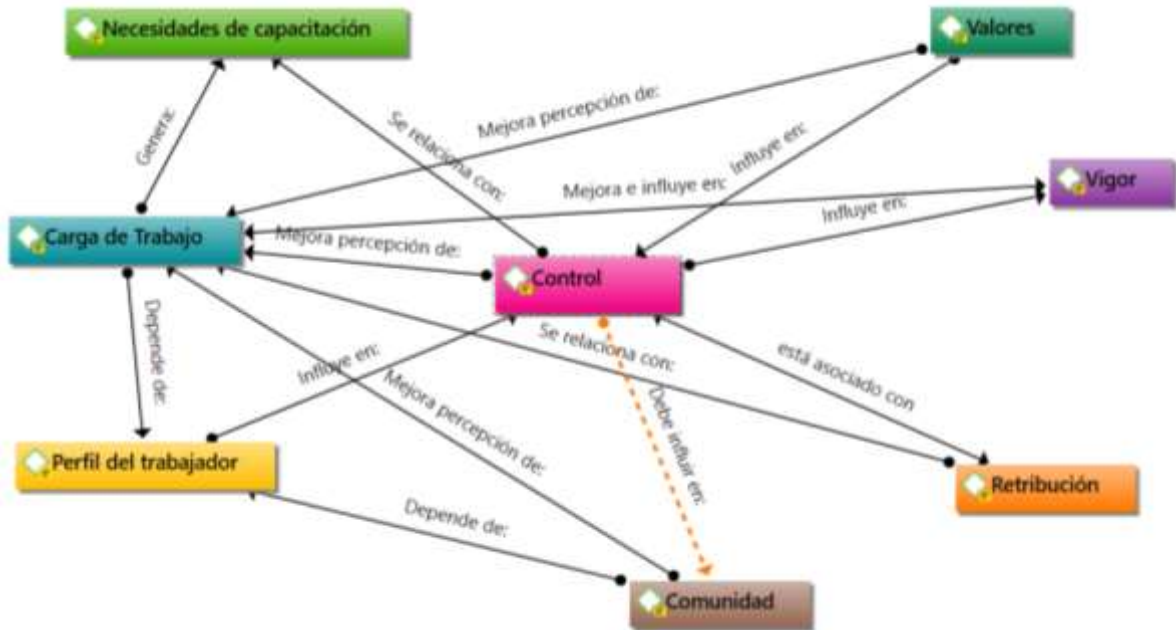
- *“Si veo que mi compañera se enojó, le doy un tiempo y luego le pregunto, ¿Por qué te enojas? Y le digo que tengo unas pastillas de "valemadrina" para realizar este trabajo.
Tiempos en los que se pueda tomar un descanso. No te puedo decir, cada 55 minutos por 5 minutos, porque lo vas a ser rutinario y de nada va a servir, es mejor, unos minutos, echando relajo”.*

El concepto de los descansos entre gestiones, surge entonces como parte de la operación normal entre los colaboradores experimentados, que presentan mejores resultados y la necesidad de encontrar formas de renovar las energías para continuar con la labor, manteniendo una buena actitud de servicio hacia los clientes que se atenderán posteriormente. Este elemento suele ser menos utilizado por los trabajadores de reciente adhesión, debido a que se encuentran en una etapa de familiarización con las actividades propias del puesto de trabajo.

Mediante el análisis de las relaciones anteriores, se pudo construir una red más amplia de las interacciones entre los factores que más influyen en la concepción de los empleados acerca del factor control y de los factores en los que este, tiene más influencia. En la figura 20 se ilustra esta red:

Figura 20

Red de interacciones entre control y los códigos con los que guarda relación



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

De acuerdo a los resultados, se observa que, en la empresa, el factor valores y el de comunidad, son esenciales para amortiguar los efectos negativos del factor control en la percepción de empleados.

En FRANSHEY, la manera en que se ejerce el control está determinada por los valores de la organización y el perfil del trabajador que define el grado en que se ejerce para cada empleado, de acuerdo a sus capacidades y habilidades para cumplir con su carga de trabajo, por lo que también, se encuentra relacionado con las necesidades de capacitación.

Las estrategias directivas se adaptan a las labores y comportamientos de los equipos de trabajo efectivos correspondientes al factor comunidad. Esto influye en la manera que estos responden a los retos de trabajo y se relacionan directamente con el desarrollo de

vigor, dedicación y absorción de los empleados al desempeñar sus labores durante la jornada de trabajo.

Los colaboradores que expresaron una percepción negativa sobre el factor control, coinciden en que, los directivos, deben tomar un papel activo estableciendo estrategias que promuevan el trabajo en equipo y, así mismo, en ofrecer capacitación sobre elementos específicos que mejoren la capacidad de negociación y los resultados de los gestores.

c) Análisis del factor retribución

La dimensión de recompensa dentro de las Áreas de Vida Laboral, refieren a las técnicas de retroalimentación y reforzamiento que la organización opera y que moldean el comportamiento de los empleados.

Maslach y Leiter (1999), hacen hincapié sobre la relación que guarda la opinión de los trabajadores acerca de este factor con el grado en que las recompensas de naturaleza monetaria, social o intrínseca, coinciden con las expectativas individuales de cada colaborador. Señalan que, cuando las personas de una organización, perciben que están siendo descuidadas por el sistema de recompensas de la empresa a la que brindan sus esfuerzos, trabajo y tiempo, desarrollan un nivel bajo de 'acuerdo' con el resto de los factores o Áreas de Vida Laboral.

La opinión de los participantes acerca del Área de Vida Laboral de la Recompensa, está relacionada no solo con el sistema de retribuciones, sino también con otros factores que afectan este desempeño.

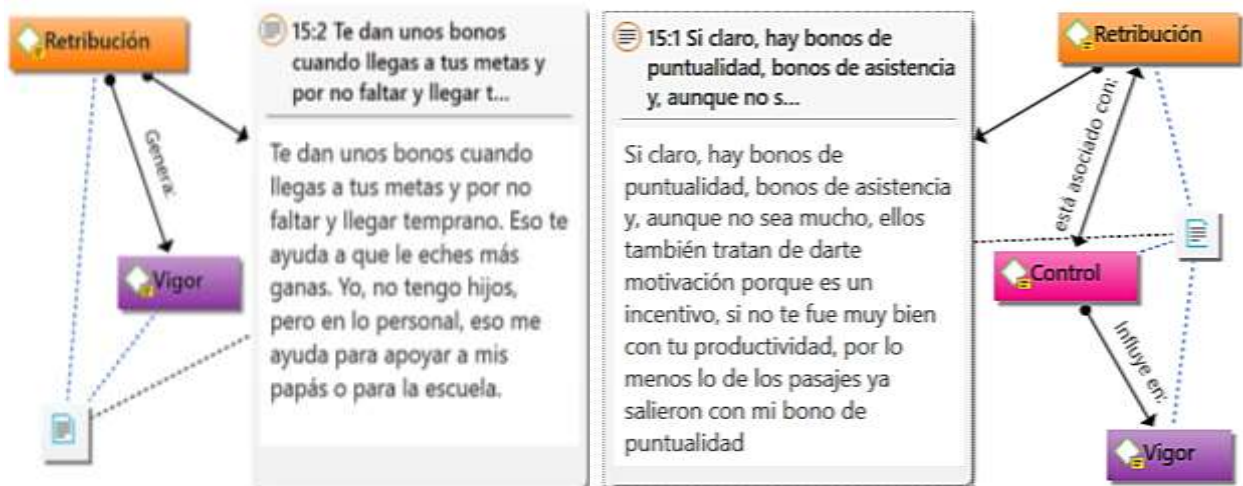
En la siguiente nube de palabras mostrada en la figura 21, se muestran los términos que reiterativamente, los diferentes entrevistados emitieron en sus respuestas acerca de este factor:

A continuación, se muestra la efectividad del sistema de recompensas para coordinar esfuerzos, generar resiliencia en el trabajo y la energía para continuar las actividades, elementos relacionados con el vigor.

En la figura 22, se muestra la interacción de estos factores:

Figura 22

Interacciones entre el factor retribución con los factores vigor y control



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Otras citas muestran que el factor retribución, está relacionado con la dedicación en los empleados. Las estrategias de recompensas son valoradas por los gestores, sobre todo por los que tienen experiencia en otros despachos.

Los bonos, les instan a poner más de su parte en el desarrollo de sus actividades y a combatir el desánimo reenforcándose nuevamente al cumplimiento de sus actividades. La figura 23, muestra citas que expresan ejemplos de las interacciones positivas que el factor retribución tiene con factores como la carga de trabajo y su impacto en el desarrollo de dedicación en los gestores de la empresa:

Figura 23

Interacción del factor retribución con vigor y dedicación

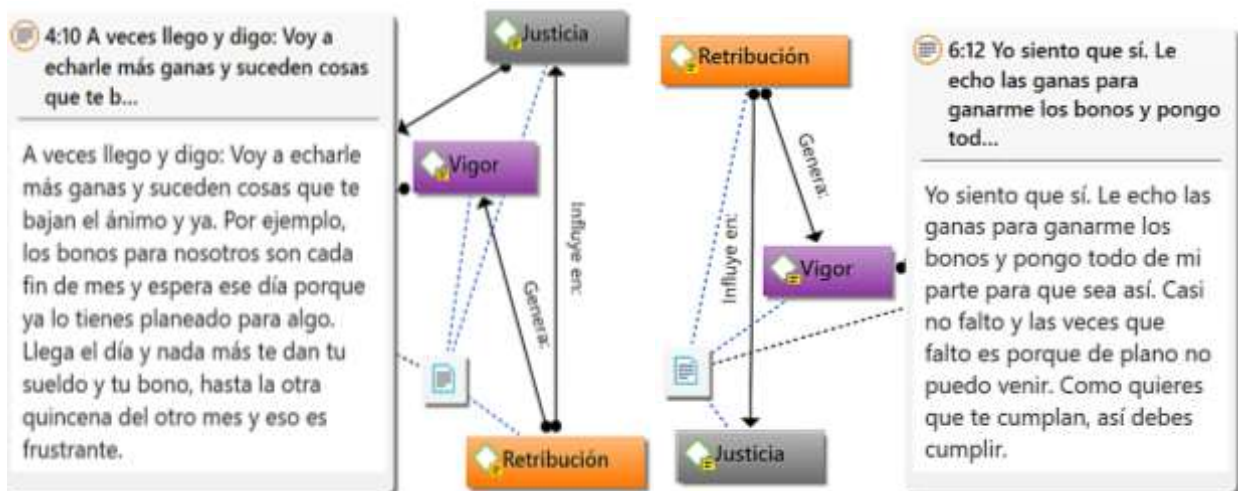


Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Otras citas muestran, que el factor retribución está relacionado estrechamente con el factor de justicia y el desarrollo de vigor, tal como se ilustra en la figura 24:

Figura 24

Interacción entre factor retribución con justicia y vigor



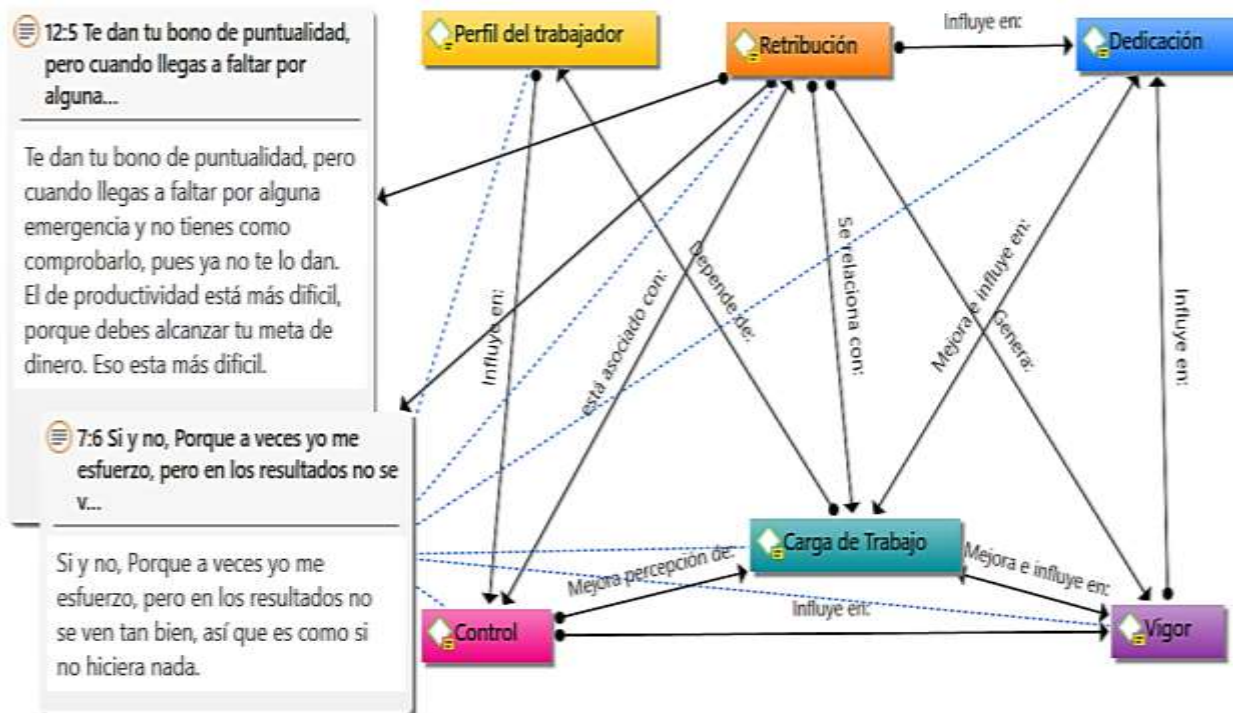
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

La figura 24 muestra como las percepciones negativas sobre este factor se relacionan con la reciprocidad, es decir, con los bonos que algunos trabajadores creen merecer y, al no ser recibidos, constituyen un motivo de molestia y afectan el grado de acuerdo de estos colaboradores hacia el factor justicia en la empresa. Por otro lado, se encuentran las impresiones positivas que presentan las mismas interacciones entre retribución y justicia. Ambas percepciones tienen una clara influencia en el vigor de los trabajadores.

Los empleados de FRANSHEY entrevistados, en general, perciben que su esfuerzo es reconocido al interior de la empresa, sin embargo, algunos gestores expresan que alcanzar las “metas” es “difícil”, así como llegar puntual y sin faltas para lograr un bono de puntualidad. Estos puntos se relacionan con el factor perfil del trabajador y también con un bajo nivel de dedicación en los trabajadores. Algunas citas que ilustran estas interacciones se encuentran en la figura 25:

Figura 25

Interacciones de retribución con control y perfil del trabajador



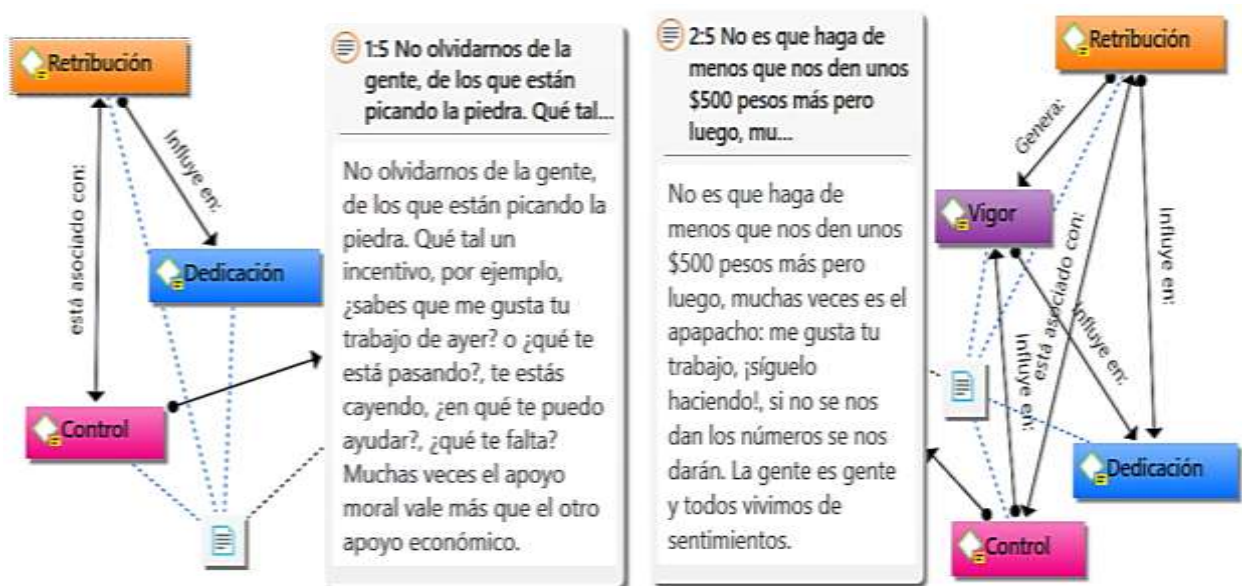
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Otro punto esencial sobre la retribución está integrado por la necesidad de los empleados de conseguir otra especie de motivación por parte de los directivos. Las entrevistas realizadas reflejaron un auténtico deseo de los colaboradores por incluir este tipo de retroalimentación, que sugieren deba integrarse formalmente en los procesos que integran el factor control en la empresa.

En citas como las que se muestran en la figura 26, los trabajadores mencionan elementos que serían agradables en la empresa y que, según sus opiniones mejorarían sustancialmente su percepción sobre el factor retribución; al mismo tiempo que, de ser satisfechas, muestran favorecerían el desarrollo de las dimensiones de *Engagement* de vigor y dedicación:

Figura 26

Interacciones entre retribución con el control con vigor y dedicación mediante control



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

De acuerdo a las respuestas emitidas, la motivación y la afirmación positiva continua posee un alto nivel de importancia. Las siguientes citas, son un ejemplo del deseo de los

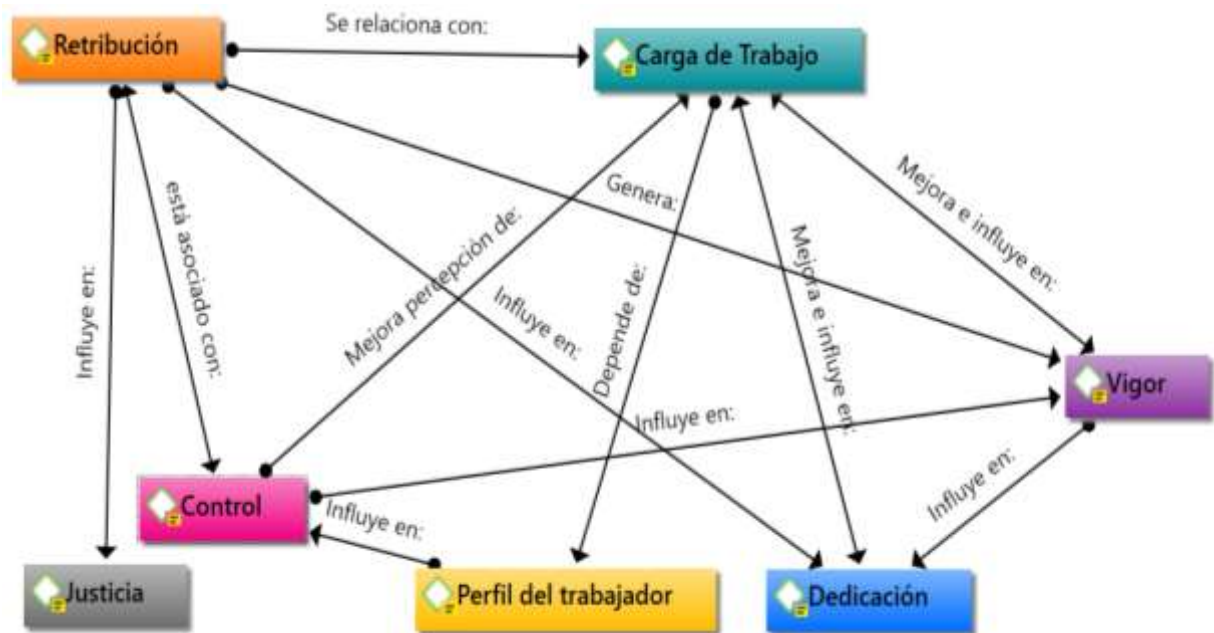
trabajadores para que este tipo de acciones pueda integrarse al sistema de recompensas:

- “Debería haber más motivación a parte de la que ya existe. El estar en este trabajo requiere de nuestra atención completa, sin distracciones. A veces estaría bien poner por meses, un reconocimiento al empleado que llego más temprano y fue más cumplido este mes. Qué empleado llegó a la meta. Reconocernos en un cuadrito”.
- “A veces si nos felicitan de manera directa, pero si lo hicieran en público, para toda la empresa, los compañeros dirían, -ah que padre, y se inspiran”.

A través del análisis de las relaciones mostradas anteriormente, se pudo construir una red más amplia de las interacciones entre los factores que más influyen en la concepción que los empleados acerca del factor Retribución y, de igual manera, en los factores en los que este posee más influencia, mostrados en la figura 27:

Figura 27

Red de interacciones del factor retribución y los códigos con los que guarda relación



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

En FRANSHEY, el Área de Vida Laboral de la retribución, posee una relación con la carga de trabajo, que determina la forma y cuantía en que las recompensas serán otorgadas; mediada por el control ejercido, motivo por el que también se relaciona con el perfil del trabajador. Es decir que, si el empleado no cuenta con las capacidades y los conocimientos para desempeñar de forma adecuada sus labores, su percepción de la retribución no será positiva, debido a que raramente accederá a ser objeto del reconocimiento por el sistema de recompensas de la empresa.

Esta interacción también se relaciona con el factor justicia, que está ligada a la sensación de equidad con la que las recompensas son otorgadas para los empleados de la empresa. Los gestores poco efectivos, atribuyen a la dificultad de las labores, la complejidad para alcanzar las metas impuestas, aunado a la rigidez de la empresa en cuanto a faltas y puntualidad para poder acceder a los bonos de puntualidad.

El sistema de recompensas tiene un efecto de influencia con las dimensiones del *Engagement* de vigor y dedicación para los empleados que cuentan con el perfil ideal para desempeñar su trabajo exitosamente. Estos suelen encontrar en la recompensa un aliciente para conservar e incrementar su energía al realizar sus actividades, hacer frente a las frustraciones y actuar con resiliencia, fomentando la dedicación a pesar de los fracasos y contratiempos.

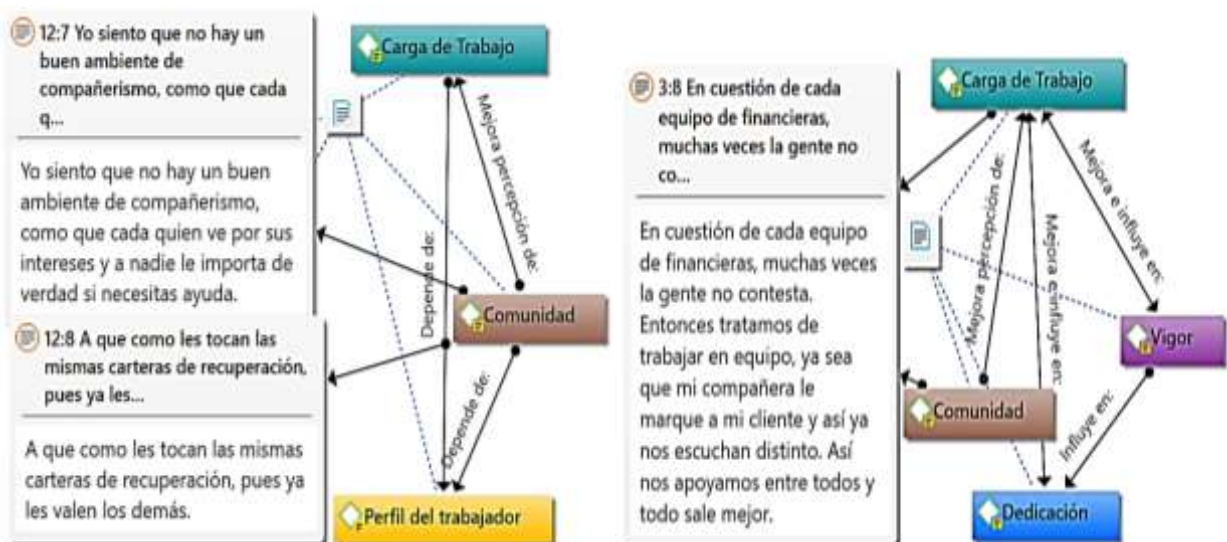
Los empleados de FRANSHEY, acuerdan en su totalidad que, algunos procesos de motivación alternos a las recompensas materiales, son indispensables en el trabajo que desarrollan. Los entrevistados muestran una susceptibilidad significativa a los halagos y al reconocimiento del trabajo bien hecho, así como del esfuerzo del empleado, aunque los resultados no sean los óptimos.

Estas medidas, muestran una franca posibilidad que, de ser implementadas, originen un incremento en el vigor y la dedicación de los colaboradores.

En la nube de palabras de la figura 28, se muestran los términos que más se repitieron en las respuestas acerca de este factor. Los más utilizados por los participantes durante las entrevistas son: “equipo”, “ayuda”, “cliente”, “persona”, “compañeros”, “respeto”, “todos”, “metas”, “alcanzar”, entre otros. Estas palabras corresponden al proceso mediante el cual se efectúa la cobranza en la empresa. En este se conforman equipos de gestores a los que les es designada una cartera de cobranza, dividida en partes equitativas entre cada gestor, cada equipo está a cargo de un coordinador, que generalmente son los más experimentados y quienes ha demostrado un manejo efectivo de las incidencias. Sin embargo, los resultados laborales y psicosociales de estas relaciones son mucho más complejas que el proceso descrito. En estas influyen, no solo la carga de trabajo, sino la habilidad de los gestores para organizarse en equipos de trabajo efectivos y utilizar estrategias grupales que mejoren sus resultados. En este aspecto, la división del trabajo puede jugar un papel negativo y otro positivo, dependiendo de qué tan buenas son las relaciones con los demás integrantes de la comunidad y si el empleado ha logrado formar o pertenecer a un equipo que le brinde el apoyo laboral necesario para enfrentar su carga de trabajo.

Figura 29

Interacción entre el factor comunidad con carga de trabajo y perfil de trabajador.



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Con las citas ejemplo mostradas en la figura 29 de los entrevistados, se observa que, en el primer caso, el factor perfil del trabajador afecta la percepción sobre la comunidad y sobre la carga de trabajo. En el segundo caso, el apoyo del equipo no solo le es favorable para desarrollar sus actividades, sino es fuente de inventiva, de innovación para la creación de estrategias para el ejercicio de sus labores, por lo que favorece el vigor y la dedicación en los gestores.

De acuerdo con las percepciones expresadas por los empleados que han logrado establecer una relación adecuada para el trabajo efectivo con los compañeros en la empresa, consideran que la adaptación a los grupos está relacionada directamente con la facilidad que poseen los colaboradores para establecer buenas relaciones interpersonales y una actitud que las fomente:

- *“Nosotros mismos fomentamos esto, ahora sí que, nos apoyamos para que nosotros mismos salgamos bien en productividad. Nuestra amabilidad y facilidad para hablar es la que nos ayuda a hacer buenos equipos de trabajo”.*
- *“Es cuestión de cada quien. Yo en lo personal, pienso que todos tenemos diferente carácter, diferente motivo por el que asistimos al trabajo”.*

La actitud para la gran mayoría de los empleados es el elemento indispensable que lubrica las relaciones interpersonales en la empresa. Los empleados con una opinión no tan positiva del factor comunidad, confirman la relación de este factor con la actitud personal:

- *“Si falta compañerismo. También depende de las personas, hay personas a las que les vas a caer bien y hay otras que no tanto”*
- *“A veces llegas y se siente la mala vibra. Pero tratamos de verle el lado positivo a las cosas”*
- *“Soy de las personas que diferencian la vida personal de la vida laboral, aunque si quieren platicar de cuestiones personales, pues lo platicamos”.*

Al otro lado del espectro se encuentran los empleados que no han podido establecer relaciones adecuadas de cordialidad y cooperación con el resto de sus compañeros. Para esta porción de gestores, las percepciones sobre factores como la carga de trabajo,

el control y la misma comunidad tienden a ser negativas. Estas también se reflejan en el vigor, dedicación y absorción de los trabajadores, tal como muestra la interacción entre los factores en la figura 30:

Figura 30

Interacción del factor comunidad con los factores con los que más influye, cuando la percepción es negativa



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Otra interacción importante del factor comunidad está integrada por la relación que guarda con el factor rotación de personal. Junto con la carga de trabajo con un perfil no idóneo para desempeñar las actividades del puesto, en la empresa FRANSHEY, esta es la que más posee una asociación con el agotamiento y la sensación de hartazgo en la organización.

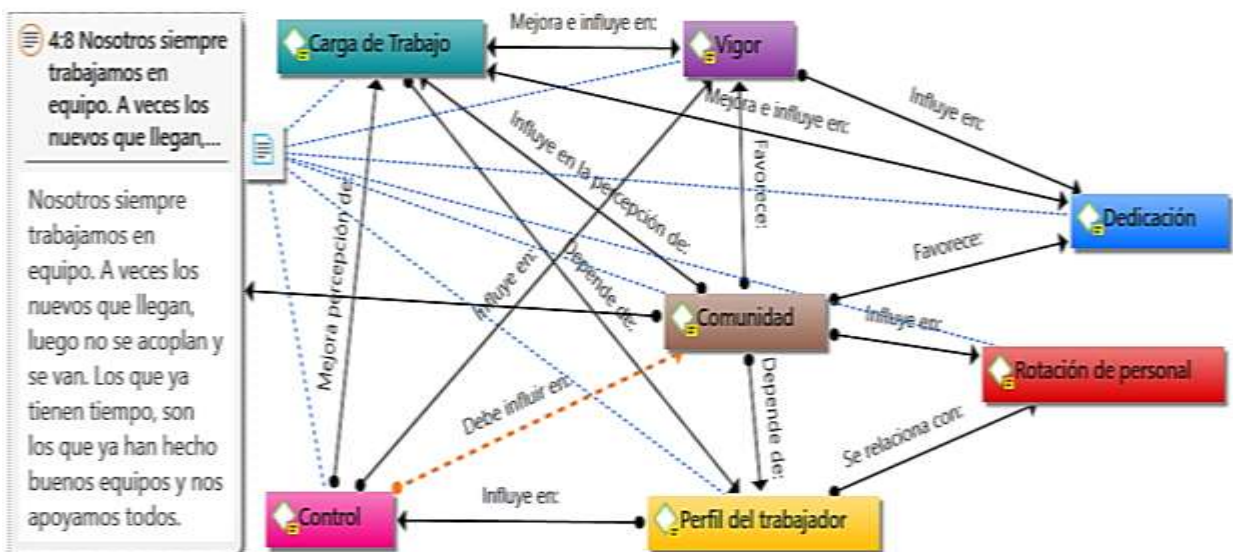
Los empleados que no consiguen establecer relaciones interpersonales valiosas en términos laborales o personales, muestran actitudes de indiferencia hacia la empresa y el resto de sus compañeros. Poseen una percepción de abandono y manifiestan cinismo en sus respuestas acerca de los demás factores y divisionismo, así como intenciones de abandonar su empleo:

- “Pues no me gusta mucho, porque hay unos que como que se creen mucho porque son los que más recuperan”.
- “No son tan amigables, la persona con la que te capacitas, pues es chida, pero cuando quieres ir a comer o algo, ellos ya tienen amigos”.
- “Yo creo que uno no termina de acoplarse al trabajo. No encuentra apoyo de sus compañeros para ayudarte a hacer los cobros como veo que otros si se apoyan”.
- “Si en el equipo de trabajo eres el más débil y hasta te lo llegan a hacer ver. Como que es tu culpa que no se pueda hacer más”.

Las interacciones del factor comunidad y sus relaciones con los demás factores mencionados quedan de manifiesto en la figura 31, donde se muestra una cita que involucra sus posibles efectos positivos y negativos en la percepción de los colaboradores:

Figura 31

Interacciones del factor comunidad y la relación con la rotación de personal

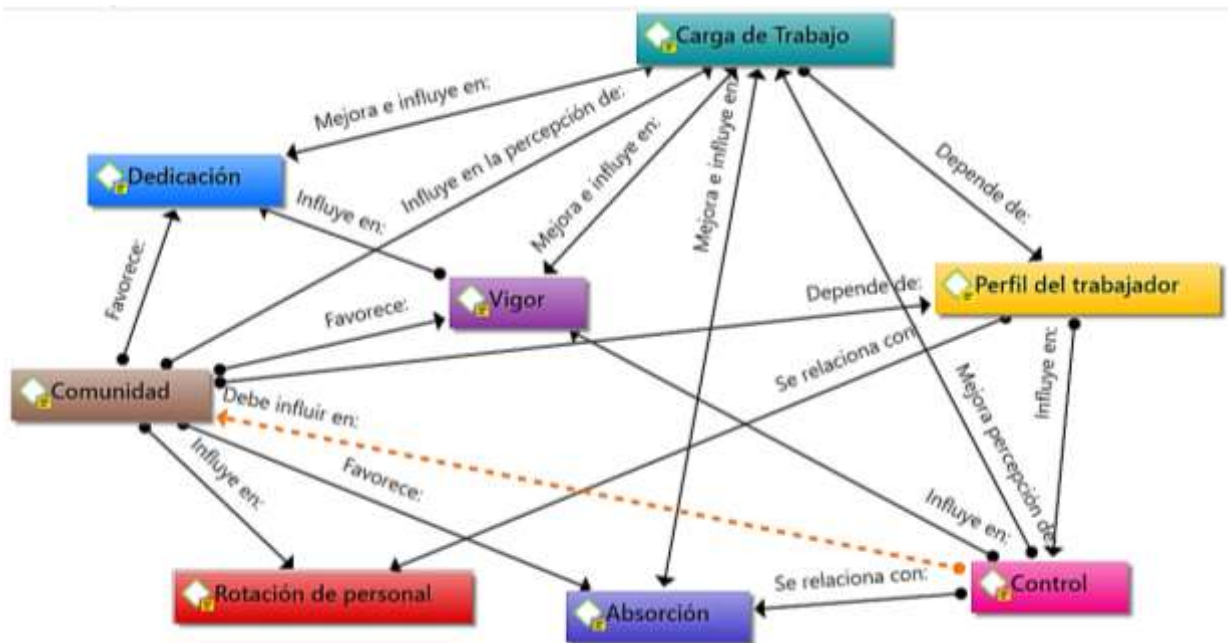


Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

A través del análisis realizado se puede construir una red más amplia de interacciones entre los factores que más influyen en la percepción acerca del factor comunidad y en los que este posee más influencia. En la figura 32, se ilustran estas relaciones:

Figura 32

Interacciones del código comunidad con los demás códigos



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Las habilidades blandas de carácter social que forman parte del perfil del trabajador, lo habilitan para poder establecer relaciones interpersonales de carácter laboral exitosas y le permiten desempeñar de manera efectiva sus actividades, por lo que posee una fuerte relación con el factor carga de trabajo.

El sentimiento de acompañamiento y el apoyo que brinda la comunidad a cada trabajador es un elemento de suma importancia para la operación exitosa de los procesos de la empresa FRANSHEY. Como se ha mostrado, está ligado a la dimensión del vigor y la dedicación en el *Engagement* de los empleados, puesto que los colaboradores que se

sienten apoyados por sus compañeros de trabajo, tienden a renovar más fácilmente su energía, encuentran más y mejores formas de realizar sus actividades y hallan en sus compañeros un alivio y confort después de momentos duros en la gestión y ánimos para hacer frente a su carga de trabajo, por lo que tiene un efecto renovador y facilita volver a la concentración.

Los empleados que no poseen relaciones interpersonales valiosas en términos laborales o personales, muestran actitudes de indiferencia y una percepción de abandono. También expresan cinismo y divisionismo, así como intenciones de abandonar su empleo.

e) Análisis del factor justicia

El Área de Vida Laboral de la justicia, representa la medida en que las decisiones y la asignación de los recursos en el trabajo son percibidas como justas y equitativas para los empleados de la empresa.

La percepción de equidad o reciprocidad son esenciales para que los trabajadores conserven una sensación de respaldo en el que los directivos y supervisores toman decisiones de manera justa y que consideran las condiciones de cada miembro del personal y no otorgan ventajas o privilegios de forma discrecional (Maslach & Leiter, 1999).

La apreciación de los trabajadores de FRANSHEY acerca del factor justicia es buena en términos generales. Está relacionada estrechamente con el factor control y con el factor retribución. Posee una influencia determinante en el desarrollo de vigor y la dedicación de los trabajadores, pero una determinante y directa relación con el factor de rotación de personal.

En la siguiente nube de palabras de la figura 33, se muestran los términos que más se repiten en las respuestas acerca de este factor:

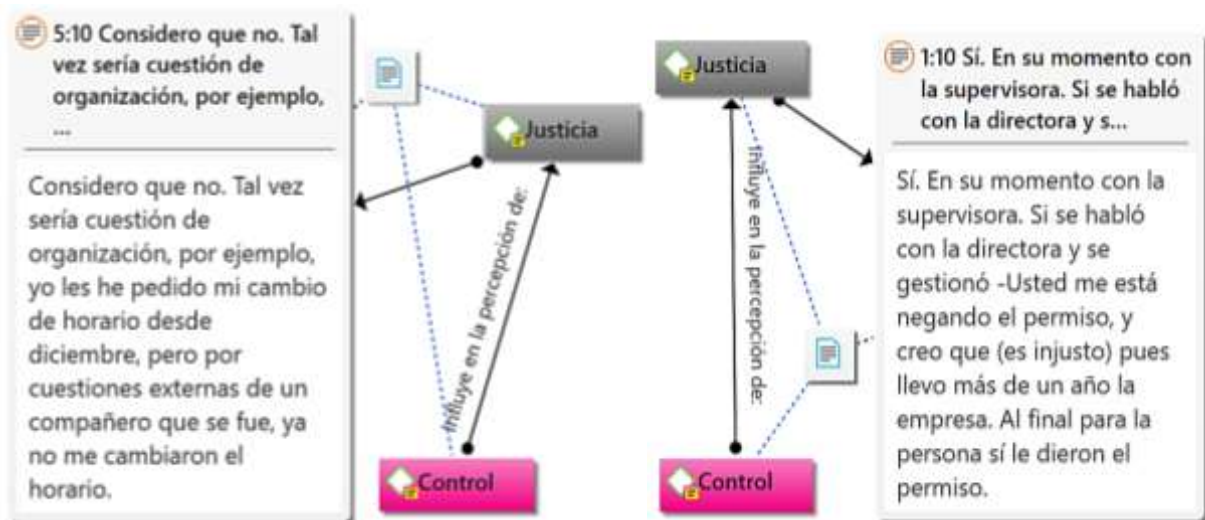
tiempo laborado no ha sido debidamente reconocidos para obtener una respuesta favorable que sea recíproca.

El mayor porcentaje de declaraciones de los entrevistados, constituyen percepciones positivas sobre este factor, pues los colaboradores involucrados han sido objeto de tratos que se relacionan con una de reciprocidad por parte del personal directivo, donde sus necesidades son tomadas en cuenta.

En la figura 34, a continuación, se encuentran citas ejemplo de ambos tipos de percepciones :

Figura 34

Interacciones entre el factor Justicia con Control



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

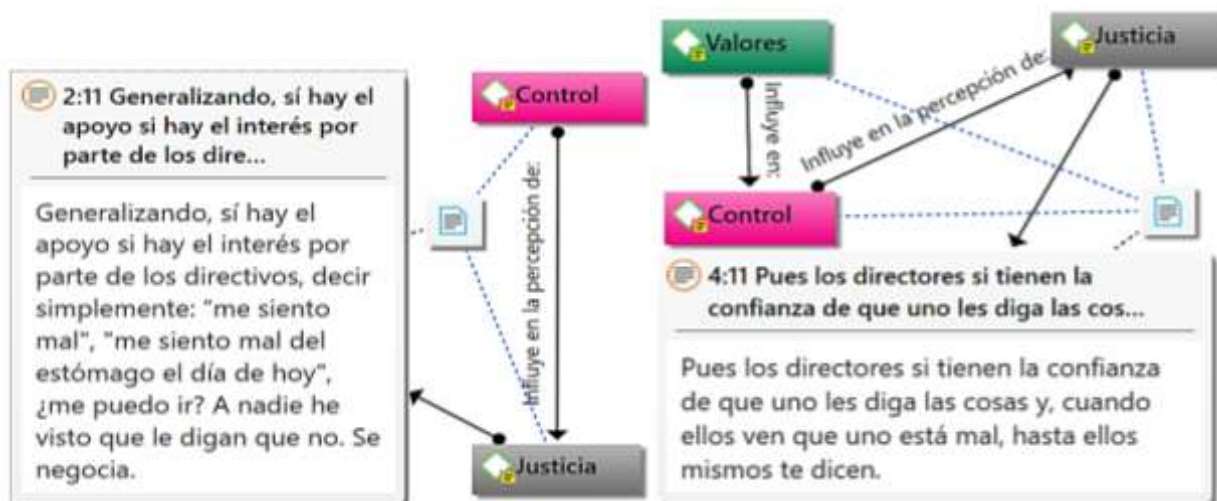
Los entrevistados que expresan una buena opinión acerca de la justicia con este respecto, también coinciden en mencionar puntos administrativos que, de igual manera se relacionan con el control.

En FRANSHEY, estos procedimientos racionados con el factor de control con los que el personal directivo se desempeña y desarrolla las actividades de gestión, se llevan a cabo

bajo los lineamientos de respeto contemplados en su reglamento y, consecuentemente, guardan una relación directa con el factor de los valores:

Figura 35

Interacciones del factor justicia con el control y valores



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

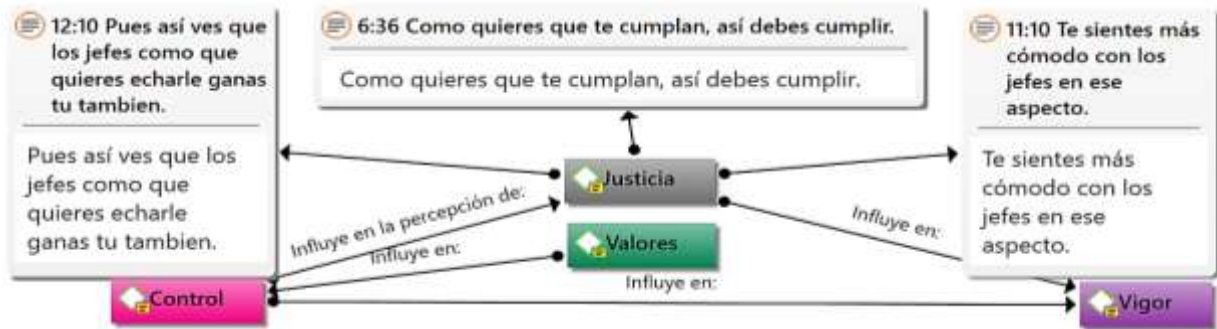
De acuerdo con estos ejemplos, se observa que, en la empresa, el factor justicia está relacionada con las dimensiones del *Engagement* de vigor y Dedicación.

De acuerdo con los resultados, para los colaboradores, las percepciones positivas influyen en la conservación de energía relacionada con el vigor y estimulan la dedicación gracias al elemento de reciprocidad, es decir, los trabajadores que sienten que son tratados de manera justa, intentarán ofrecer una cantidad y calidad de trabajo equivalente a lo que reciben.

En la figura 36, se muestran citas relacionadas con los compromisos que se desarrollan en los colaboradores como parte de responder con vigor y dedicación en su labor, recíprocamente a los recursos y apoyo brindado por la empresa:

Figura 36

Interacciones del factor justicia y control con vigor y la dedicación



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Por otro lado, las percepciones negativas sobre este factor, tienen consecuencias devastadoras en la percepción de los empleados, tal como se muestra en la figura 37:

Figura 37

Interacciones del factor justicia y control con vigor, dedicación y rotación de personal



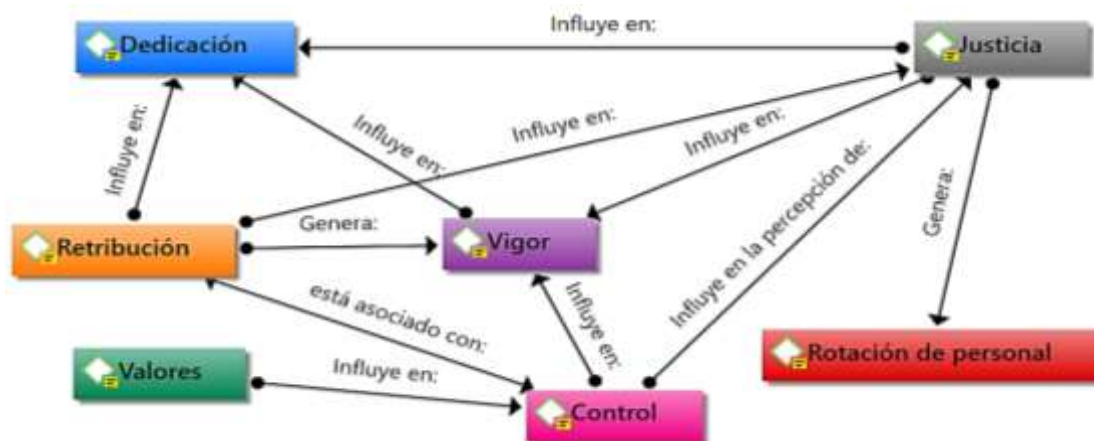
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Como se observa, las percepciones negativas no solo influyen directamente en una disminución del vigor y la dedicación de los trabajadores, sino que consecuentemente, los empleados desarrollan un grado de desacuerdo general con todos los factores de la empresa. Según la percepción de los entrevistados, si el trabajador piensa que está invirtiendo más de sí mismo de lo que recibe por parte de la empresa, desarrolla un disgusto general, agotamiento, cinismo y tienden a expresar intenciones de abandonar el puesto de trabajo:

A través del análisis de las citas incluidas y de las relaciones mencionadas, se pudo construir una red más amplia de interacciones entre los códigos correspondientes a los factores que más influyen en la percepción de los empleados acerca del factor Justicia y en que este posee más influencia, que se ilustra en la figura 38:

Figura 38

Red de interacciones del código justicia con los códigos relacionados



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

El factor Justicia guarda una relación directa con el factor control. La percepción de esta área laboral es generada en gran parte por la manera en que se toman las decisiones que afectan a los trabajadores. En la empresa FRANSHEY, este control se ejerce en respeto a los valores de la organización. La gestión de los directivos provoca opiniones tanto positivas como negativas entre los empleados.

Las opiniones positivas, que conforman la mayoría de las declaraciones expresadas por los participantes, tienen un efecto favorable en el incremento del vigor y la dedicación de los empleados para realizar sus actividades, mediadas por la reciprocidad. Para los empleados de la empresa, es importante corresponder con energía y trabajo bien desempeñado.

Las opiniones negativas del factor justicia, poseen una influencia directa en la pérdida de energía y un desinterés por las actividades de la empresa. Los empleados perciben que sus esfuerzos son superiores a los que la organización está dispuesta a hacer por ellos, violando la reciprocidad, es decir, si el trabajador piensa que está invirtiendo más recursos personales de los recursos que recibe por parte de la empresa, desarrolla un disgusto general, agotamiento y cinismo.

La justicia, junto con el factor comunidad, tienden a ser los factores que, hasta el momento, en FRANSEHY, influyen más en desarrollar una inclinación de los empleados de abandonar sus puestos de trabajo.

f) Análisis del factor valores

El factor valores, parte de las Áreas de Vida Laboral, representa los ideales de la organización y son las directrices bajo las que se realizan todos sus procesos. Constituye una de las principales motivaciones que atraen a las personas a tomar un empleo y a permanecer en él. Los desajustes entre el trabajo y sus personas debido a cambios o modificaciones en los valores pueden minar el *Engagement* de los colaboradores y conducir a comportamientos no deseables (Maslach & Leiter, 1997).

La apreciación y cuidado que las empresas pongan en mantener esta congruencia es clave para desarrollar y mantener el *Engagement*, pues esta es la conexión máxima entre el individuo y su lugar de trabajo, va más allá del intercambio utilitario de tiempo por dinero (Maslach & Leiter, 1999).

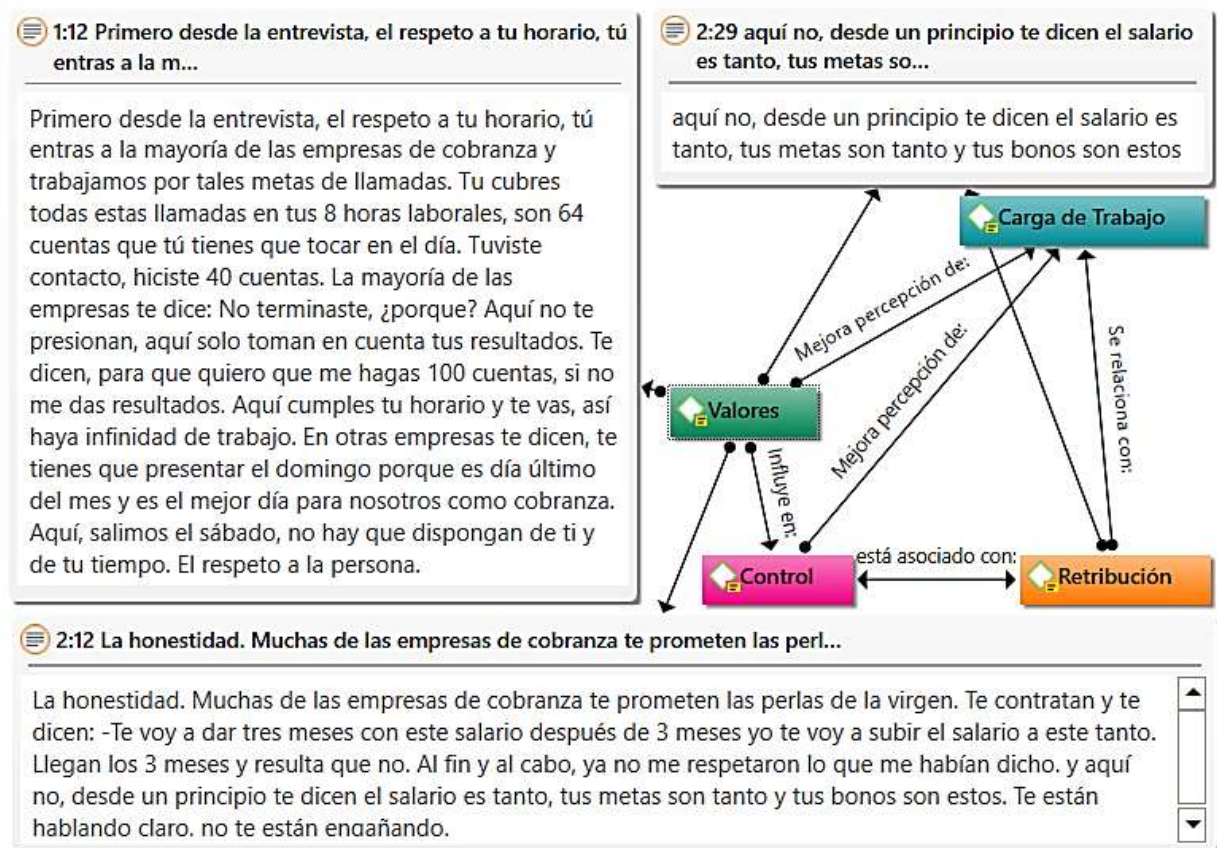
La percepción de los trabajadores de FRANSHEY acerca del factor valores en general es bastante buena. Se relaciona estrechamente con el control, carga de trabajo y

los directivos se conducen con los empleados y el modo en el que estos trabajan y tratan a los clientes externos, por lo que también posee una relación con la carga de trabajo.

Las respuestas emitidas por los entrevistados acerca de este factor, suelen ser las más nutridas y extensas de toda entrevista, hecho que muestra la importancia de los valores para los integrantes de esta organización. Estos expresan su importancia, desde el momento en que fueron contratados y resultan ser esenciales para formar una percepción de la empresa en general. En las citas de la figura 40, se muestra su importancia en los procesos de contratación y de control al interior de la empresa:

Figura 40

Interacciones del factor valores con otros factores desde el momento de la contratación de personal



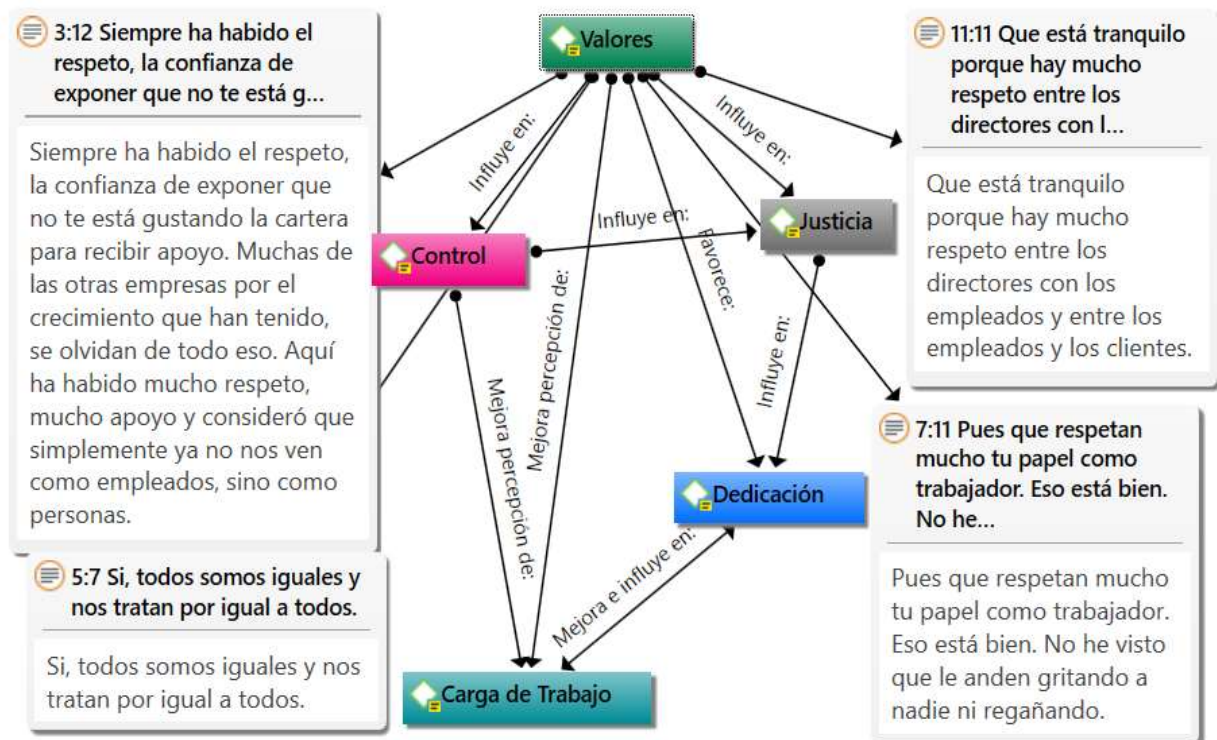
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Desde el momento de su llegada a la empresa, los trabajadores pudieron experimentar una serie de valores que, con el paso del tiempo, no han cambiado. Han podido constatar que no solo conforman la oferta inicial para el reclutamiento del personal, sino que constituyen una de las columnas vertebrales de la organización.

De acuerdo a las declaraciones de los participantes con experiencia en la cobranza, haciendo un comparativo con otras empresas del ramo, FRANSHEY, suele conducirse con más respeto y honestidad que sus pares, por lo que su opinión favorece una percepción positiva de este factor y de los factores que interactúan en este respecto. En la figura 41, se ilustra cómo, los integrantes de la empresa expresan la manera en que la gestión de los procesos de dirección, son efectuados con absoluto respeto, tolerancia y accesibilidad durante la operación de la organización y el ejercicio de las actividades:

Figura 41

Interacciones entre el factor Valores con los factores carga de trabajo, control y dedicación.



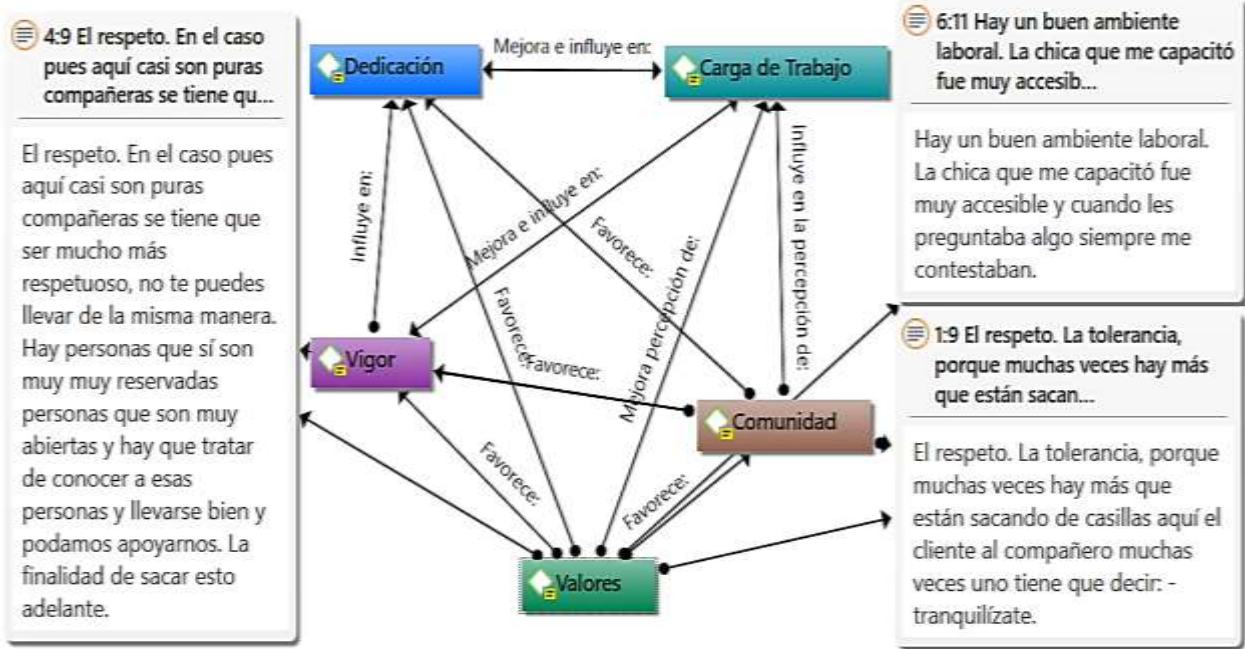
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Los resultados muestran que los empleados valoran de manera especial las facilidades que brindan los jefes para dirigirse a ellos y expresarse. El trato que brindan los directores a los empleados en aras del respeto, la honestidad y la accesibilidad se relacionan con la concepción de equidad que influye a su vez en una percepción positiva de la justicia, del control y la carga de trabajo, por lo que se favorece la aparición de una profunda identificación de los trabajadores con su puesto, puntos relacionados con la dimensión de *Engagement* de dedicación.

Por otra parte, un importante elemento en los valores de la empresa, es el que constituye el factor comunidad. Otras citas, muestran la interacción entre los factores que se asocian al factor comunidad cuando los integrantes de la empresa se desempeñan bajo los lineamientos establecidos en la escala de valores de FRANSHEY, tal como se muestra en la figura 41:

Figura 42

Interacciones del factor valores con comunidad, carga de trabajo, dedicación y vigor



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Estas interacciones se relacionan directamente con el incremento de los niveles de energía y resistencia de los empleados para desarrollar sus actividades y al mismo tiempo, permiten una identificación de estas y los objetivos laborales con los individuales, por lo que favorece las dimensiones de vigor y dedicación.

Los lineamientos de conducta en el interior de la empresa están diseñados para fomentar las buenas relaciones interpersonales con los clientes externos, así como entre compañeros de trabajo, este punto de vista se ilustra, por ejemplo, en la frase:

- *“El respeto es muy importante, desde que entras a la empresa te hacen mucho énfasis de que, si al cliente te diriges con respeto, al compañero con mucho más respeto”.*

El factor valores provee los lineamientos bajo los cuales las relaciones laborales deberían desarrollarse en la empresa.

Estos, favorecen el establecimiento de relaciones efectivas de trabajo que permiten que el factor comunidad funcione brindando todos los beneficios asociados como el apoyo, el respaldo y la motivación hacia los compañeros.

Un aspecto negativo relacionado a los valores y expresado en las entrevistas por varios de los participantes ha sido el valor “apertura” en la empresa.

Las opiniones emitidas acerca de este elemento están relacionadas a lo sencillo que fue ser contratados por FRANSHEY, mientras en otras empresas, los requisitos tienden a ser más estrictos.

En la figura 43, se incluyen citas en las entrevistas que ilustran esta apertura o laxitud de las políticas de contratación de nuevo personal en la empresa, que impera desde hace algunos años. Estas percepciones se muestran a continuación:

Figura 43

Interacciones del factor valores con control, perfil del trabajador y rotación del personal



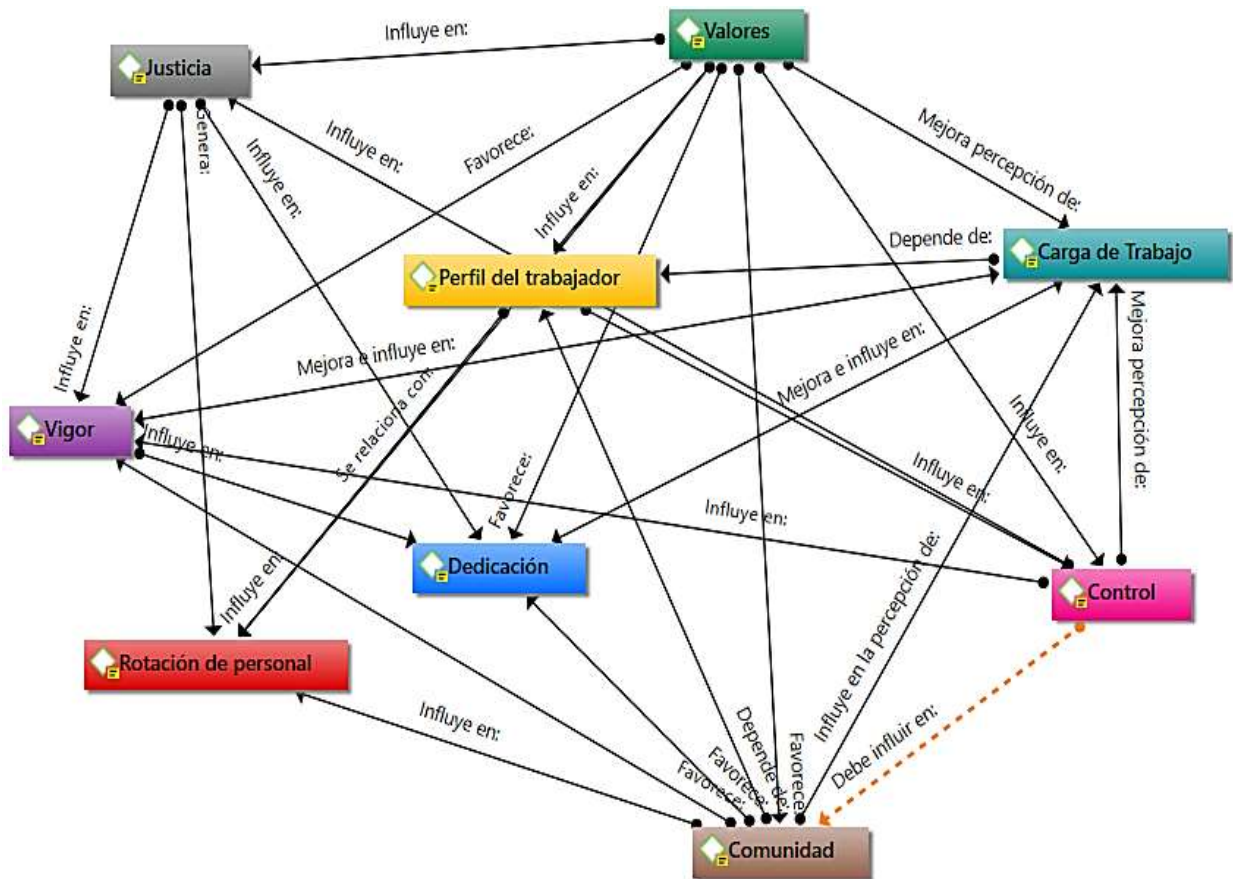
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

La laxitud en los requisitos para la contratación que la empresa lleva a cabo, son efectivos para otorgar una breve satisfacción en los empleados de nuevo ingreso. Sin embargo, la falta de filtros efectivos que pongan a prueba el perfil de los candidatos a ocupar un puesto, no garantiza que los gestores recién contratados posean las habilidades, los conocimientos y la actitud idóneas para desarrollar las actividades propias del puesto que desempeñarán, por lo que, este desajuste podría estar relacionado al factor rotación de personal.

A través del análisis de las citas incluidas en las declaraciones de los participantes y de las relaciones encontradas entre los factores asociados, se pudo construir una red más amplia de interacciones entre los códigos correspondientes a los factores que más influyen en la percepción acerca del factor valores y en los que este presenta más influencia. En la figura 44, se ilustran estas interacciones:

Figura 44

Red de interacciones del código valores con los códigos relacionados



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Conforme a los resultados encontrados relacionados a este factor se puede determinar que los trabajadores pudieron experimentar los valores en FRANSHEY desde el momento de su llegada a la empresa y no han cambiado con el paso del tiempo porque constituyen una de las columnas vertebrales de la organización.

Los trabajadores con experiencia consideran que FRANSHEY, se conduce con más respeto y honestidad que otras empresas en el ramo. El factor de los valores, posee una clara influencia en el ejercicio del control en la empresa.

El valor más importante que la empresa ejerce hacia sus clientes internos y externos es el respeto, una característica diferenciadora que agrega valor a su propuesta de servicios y que, de acuerdo a las declaraciones de los empleados entrevistados, es vital, no solo para el desarrollo de sus actividades, sino que es ofrecido a sus empleados y altamente valorado.

Los valores benefician el factor comunidad y todos sus beneficios asociados como el apoyo, el respaldo y la motivación hacia los compañeros y se relacionan directamente con el incremento de los niveles de energía, resistencia y una profunda identificación de los trabajadores con su puesto de trabajo, por lo que favorece la aparición de *Engagement*.

El valor que los trabajadores describen como “apertura” para ser contratados, constituye un riesgo para la operación de la empresa. Se refiere a la laxitud en los requisitos para la contratación, hecho que no garantiza que los gestores posean el perfil para desarrollar las actividades del puesto para el que fueron contratados. Este desajuste podría estar relacionado al factor rotación de personal.

El factor valores, influye en la percepción de la mayor parte de las dimensiones analizadas en este estudio, por lo que, la opinión de los empleados sobre este, determina la visión que poseen sobre toda la empresa y constituye uno de los elementos que retiene al personal en esta organización.

g) Análisis del factor perfil del trabajador y necesidades de capacitación

El factor perfil del trabajador, se refiere al conjunto habilidades, conocimientos y actitudes que constituyen las competencias de un colaborador en la empresa para hacer frente a las actividades y las funciones de un puesto o del ejercicio de una profesión. En las empresas, un puesto requiere que los colaboradores posean conocimientos relacionados con el área de trabajo en la que laboran, una actitud personal idónea y ciertas habilidades específicas para ser desempeñado de manera adecuada (Chiavenato, 2011).

El factor de necesidades de capacitación, se refiere a la educación que debe ser brindada por la empresa para adaptar a los colaboradores al puesto de trabajo y proporcionar los elementos esenciales para desempeñar sus actividades y responsabilidades. Esta capacitación, generalmente es ejercida por el superior inmediato del ocupante del puesto (Chiavenato, 2011). Teóricamente, esta capacitación, debe llevarse a cabo de manera sistemática para:

- ✓ Transmitir conocimientos como: información de los productos o servicios, políticas y reglamentos, organización y alineación de la empresa y nuevos conocimientos que permitan un mejor desempeño.
- ✓ Desarrollar habilidades relacionadas con el ejercicio del puesto, las tareas y las actividades que serán realizadas.
- ✓ Desarrollar o modificar las actitudes negativas en más favorables, aumentar la motivación o sensibilización o adquirir nuevas actitudes y nuevos hábitos relacionados a procesos, políticas, clientes o técnicas de negociación (Chiavenato, 2011).

El contenido del puesto de gestor de cobranza, en la empresa FRANSHEY requiere de conocimientos básicos de informática para la operación del equipo de cómputo y un conocimiento específico para la operación del software de cobranza, que es proporcionado por la organización durante la capacitación de inducción a los nuevos empleados.

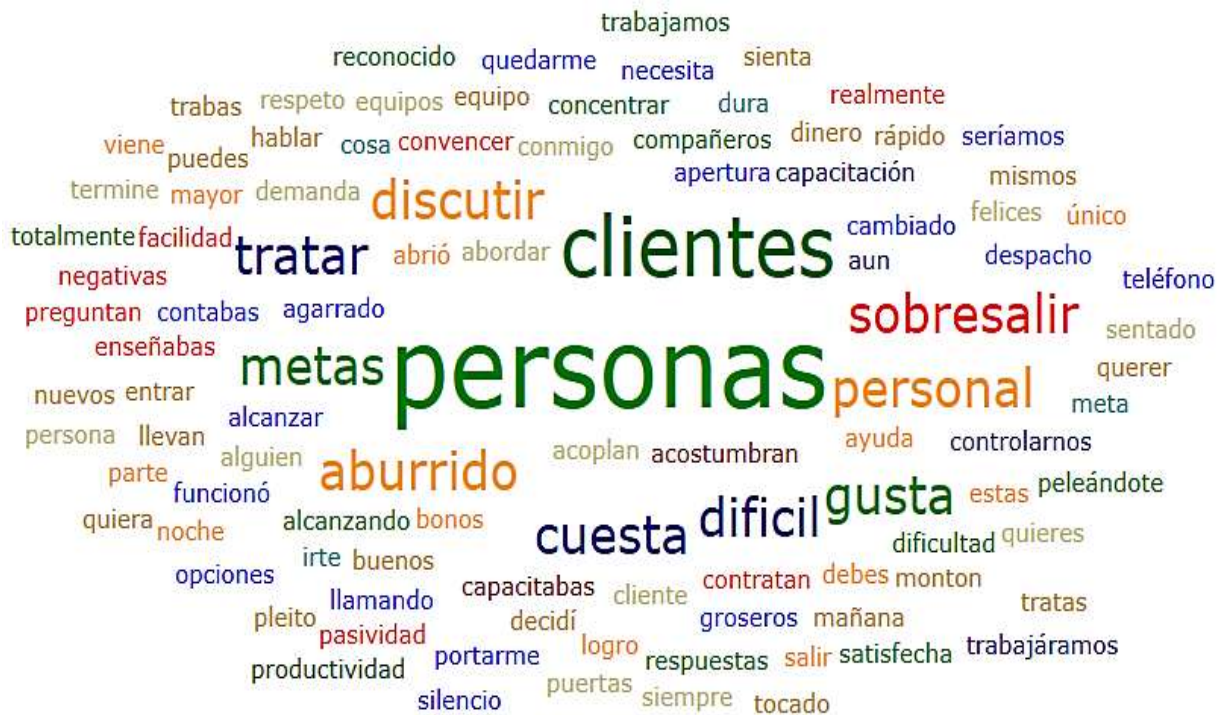
Por la naturaleza de las tareas de cobranza, los gestores deben contar con habilidades específicas para llevarlas a cabo como: un buen trato con el cliente, facilidad para las relaciones interpersonales, habilidades de negociación y persuasión, facilidad para el trabajo en equipo y tolerancia a la frustración. Los colaboradores también requieren de un actitud o disposición personal interna idónea para desempeñar este tipo de trabajo y que, junto con las habilidades y los conocimientos requeridos, integran al trabajador ideal para ocupar el puesto de gestor de cobranza. Por ello, resulta de vital importancia que exista un correcto proceso de selección de personal que asegure su correcto aprovisionamiento para la empresa.

De acuerdo con las declaraciones de los participantes, en la empresa FRANSHEY, se pueden encontrar indicios de desajustes en estos dos factores por lo que fueron considerados en la codificación del *corpus textual* de las entrevistas. Estos factores complican el desempeño de los trabajadores e influyen de manera negativa en la percepción de las diferentes Áreas de la Vida Laboral y la generación de *Engagement*.

En la figura 45, se muestran las nubes de palabras de ambos factores. Las palabras de mayor tamaño, son las que más fueron mencionadas por los entrevistados:

Figura 45

Nube de palabras del factor perfil del trabajador



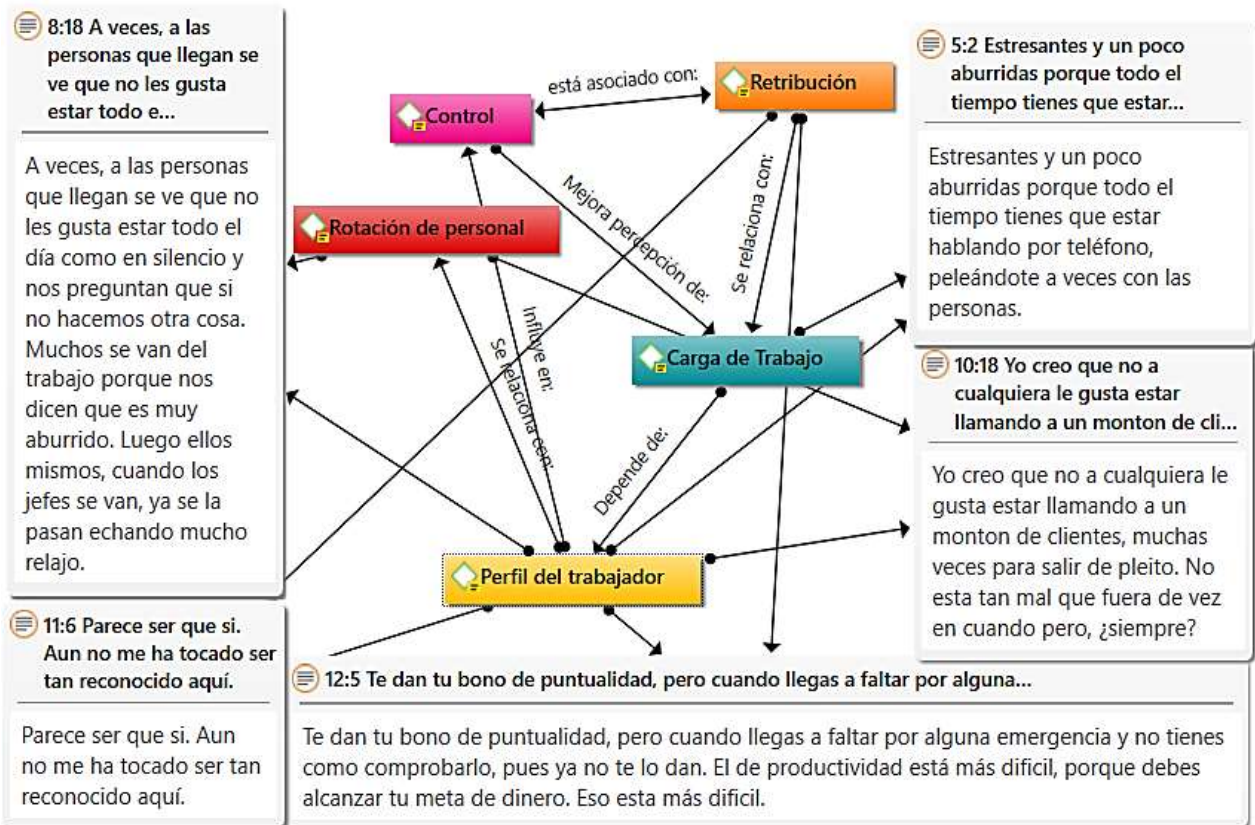
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Los términos en los que más participantes coincidieron fueron: “Personas”, “clientes”, “personal”, “metas”, “discutir”, “cuesta”, “difícil”, “aburrido”, “tratar”, “sobresalir” “apertura”, “capacitación”, entre otros. Estos términos tienen una relación con las principales quejas y opiniones negativas de los empleados participantes, aquellos con percepciones pobres

dificultad para alcanzar las metas y dar buenos resultados que se traducen en productividad.

Figura 47

Interacciones del factor perfil del trabajador con otros factores



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Los gestores que no cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes para llevar a cabo las actividades correspondientes a su carga de trabajo, poseen una visión negativa generalizada. Estas frases emitidas como respuestas a diferentes preguntas, así como se mostró en el análisis individual de las Áreas de Vida Laboral previamente, se relacionan con otros factores y son ejemplo de cómo, un desajuste entre al factor perfil del trabajador, influye en la percepción de otros factores. Estos colaboradores

generalmente desisten en invertir sus esfuerzos en su trabajo, elementos que se terminarán relacionando al factor rotación de personal.

El factor de las necesidades de capacitación, presenta patrones similares de interacción con otros factores que se ilustran en figura 48:

Figura 48

Interacciones del factor necesidades de capacitación con otros factores



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

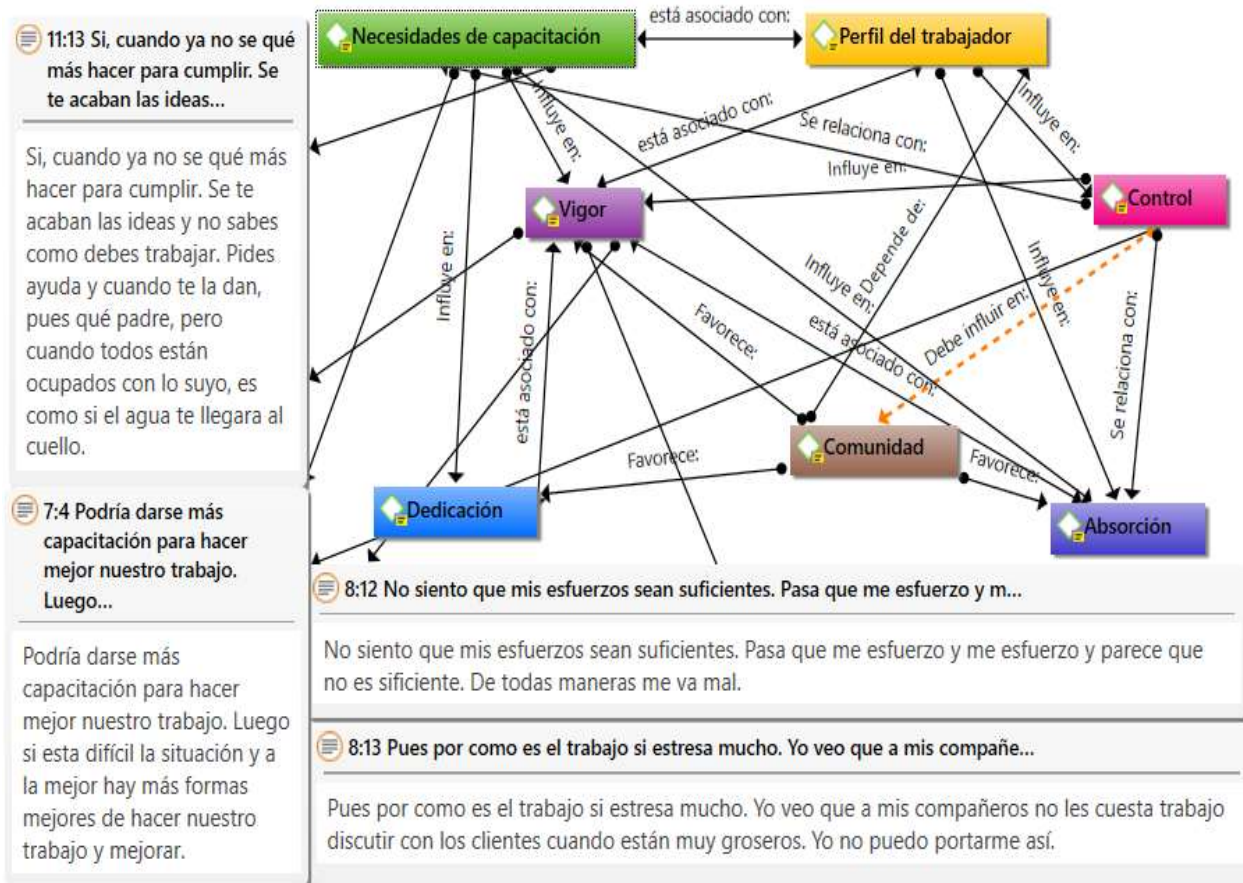
El factor necesidades de capacitación, surge de las declaraciones de los entrevistados acerca de otros factores como la carga de trabajo, la retribución, el control, la comunidad, etcétera. En las citas ilustradas en la figura anterior, se presentan las opiniones relacionadas con los diversos factores y en las que claramente, se menciona una necesidad de recibir capacitación por parte de la empresa.

Los participantes que expresan esta necesidad de adquirir los conocimientos y las habilidades que les permitan mejorar su rendimiento, exponen un claro desajuste relacionado con el factor perfil del trabajador, sin embargo, poseen una actitud propositiva, que revela un interés por optimizar su desempeño y resultados a través del aprendizaje en la empresa.

Otras interacciones fundamentales del factor perfil del trabajador subyacen en su determinante influencia en las dimensiones del *Engagement*, tal como muestran las citas de la figura 49:

Figura 49

Interacciones de los factores perfil del trabajador y necesidades de capacitación que influyen en las dimensiones del Engagement



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Las citas ejemplifican la forma en que interactúan factores correspondientes a la Áreas de Vida Laboral en colaboradores con desajustes en el factor perfil del trabajador y necesidades de capacitación.

Los participantes mencionan que, la escasez de conocimientos especializados en el área de la cobranza y la recuperación de créditos, se traduce en una falta de estrategia, dificultad para hacer o integrarse en equipos de trabajo efectivos y falta de compañerismo, así como una poca inventiva.

Todas estas características, influyen en los niveles de vigor, dedicación y la absorción de los trabajadores, por lo que los empleados demuestran un sentimiento de agobio y desamparo debido a la falta de resultados positivos y una carencia de apoyo de la comunidad.

Las percepciones negativas de los empleados, producto de un desajuste en el factor de perfil del trabajador y por las necesidades de capacitación, tienen efectos en la forma en que realizan sus actividades. Influyen en la energía que invierten para hacer frente a sus responsabilidades, la resistencia que muestran ante las gestiones conflictivas, en la identificación con su trabajo, la satisfacción que sienten por él y su involucramiento.

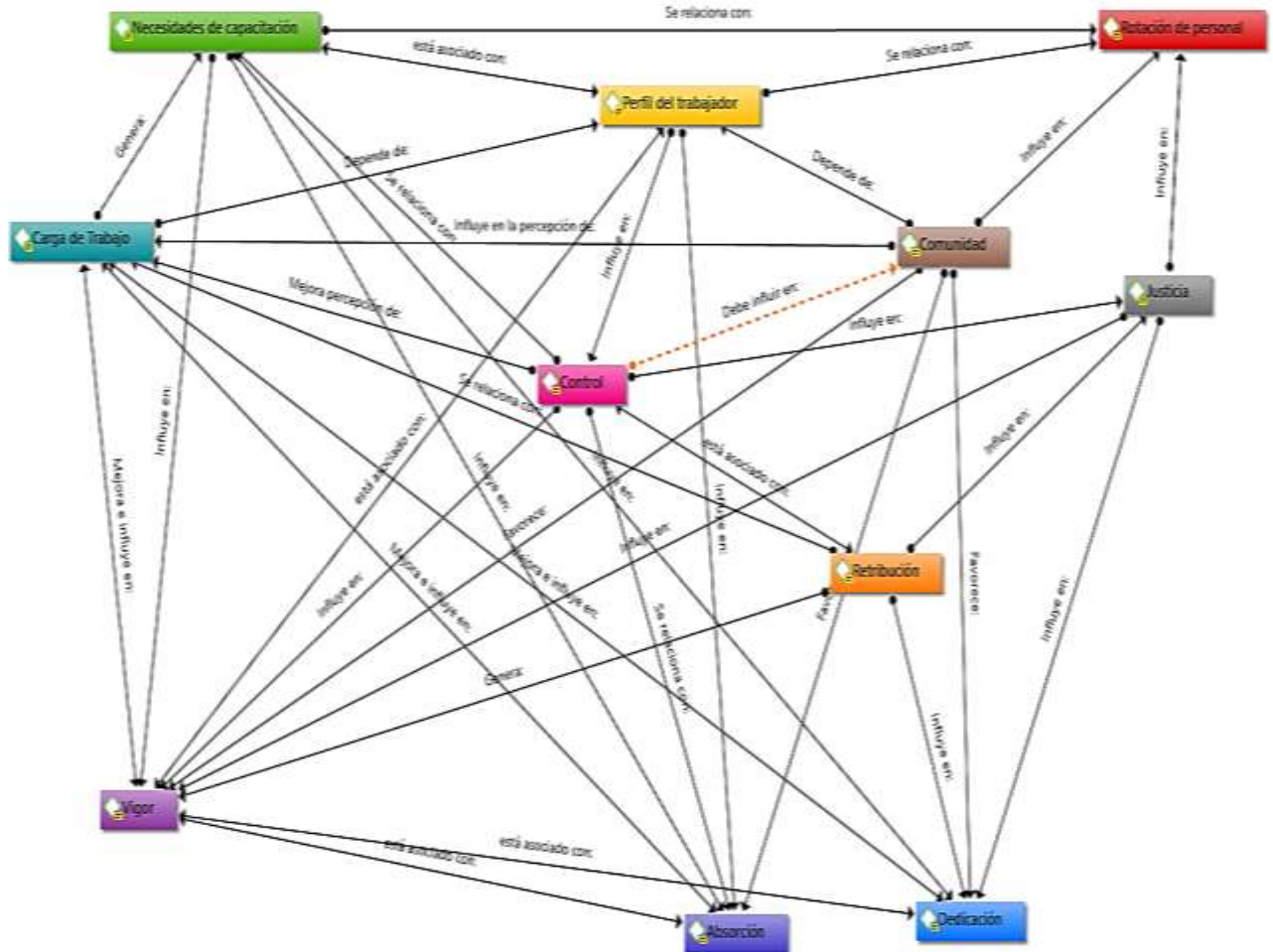
Los elementos mencionados corresponden directamente a las tres dimensiones de *Engagement*, el vigor, la dedicación y la absorción, tal como se ilustró en la figura 49 y, por lo tanto, frenen el desarrollo de este estado psicológico en el personal de la empresa.

Un caso contrario, sucede cuando los trabajadores cuentan con el perfil que requiere el puesto que desempeñan, puesto que los elementos mencionados, tienden a provocar efectos positivos que favorecen el desarrollo de vigor, dedicación y absorción.

A través del análisis de las citas incluidas en las declaraciones de los participantes y los datos de los factores anteriores, se ha podido construir una red más amplia de interacciones entre los códigos de perfil del trabajador y necesidades de capacitación y los factores en los tienen influencia. En figura 50, se muestran estas interacciones:

Figura 50

Red de interacciones entre los factores perfil del trabajo y necesidades de capacitación con otros factores relacionados



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

De acuerdo a los resultados, el factor perfil del trabajador está relacionado a los colaboradores que no cuentan con las competencias necesarias para desempeñar las tareas, facilitar sus actividades y hacer frente a las responsabilidades de su puesto, por lo que influye en sus percepciones sobre otros factores.

Estos trabajadores consideran que su carga de trabajo tiene un alto grado de dificultad que rebasa sus habilidades de negociación y persuasión, sobre todo cuando los clientes son renuentes a las estrategias usuales de cobranza. De igual manera sus destrezas

sociales son insuficientes para establecer relaciones interpersonales que les permitan un efectivo trabajo en equipo, por lo que perciben negativamente el factor comunidad. Estos dos disfuncionamientos se relacionan con la manera en que conciben las políticas administrativas de gestión de personal y de la respectiva retribución, emitiendo opiniones que aluden a metas muy altas para alcanzar bonos.

Los gestores con una actitud propositiva suelen expresar una necesidad de capacitarse para mejorar sus estrategias de gestión y optimizar su desempeño, mientras que los que no cuentan con esta actitud, subrayan la falta de apoyo de directivos para facilitar a los empleados el logro de resultados.

Los empleados con desajustes en los factores de perfil del trabajador y necesidades de capacitación, muestran poca energía para hacer frente a sus responsabilidades, baja resistencia ante las gestiones conflictivas, no se identifican con su trabajo, ni muestran satisfacción o involucramiento por sus actividades. Estos elementos influyen directa y negativamente en el vigor, la dedicación y la absorción de los trabajadores.

h) Análisis del factor infraestructura, mobiliario y equipo

La infraestructura se constituye de las instalaciones donde se lleva a cabo la operación de la compañía, el equipo con el que se labora, la tecnología y los sistemas que facilitan la consecución de los procesos. En otras palabras, los medios necesarios para que la empresa FRANSHEY funcione y transforme los recursos, materiales, la energía y la información en resultados (Chiavenato, 2009).

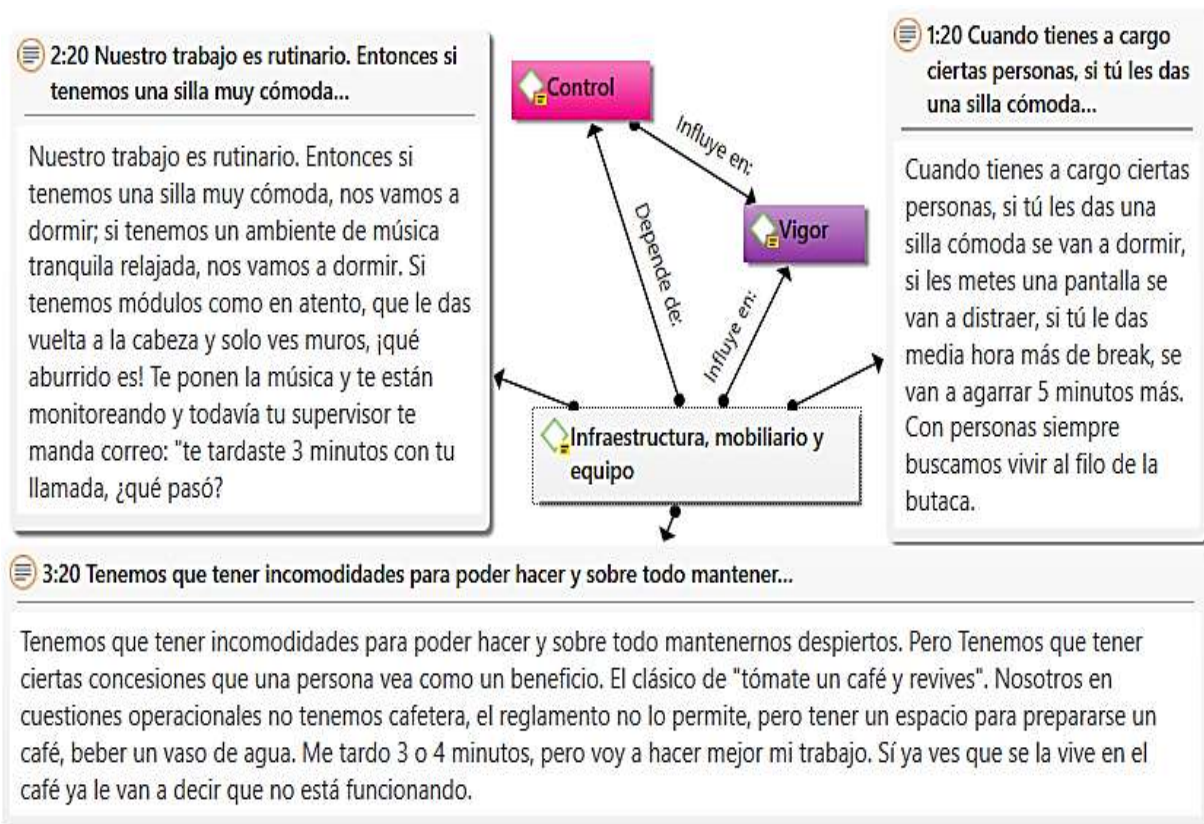
En este estudio, el factor de infraestructura, mobiliario y equipo, representa la percepción de los trabajadores sobre las condiciones que guarda su entorno físico laboral: las instalaciones donde trabajan, el mobiliario que utilizan y el equipo técnico e informático para llevar a cabo sus actividades. Este conjunto de elementos puede facilitar su trabajo y mediar los efectos negativos físicos o emocionales de la gestión de la cobranza, o bien, hacerlo complicado y ser fuente de falta de concentración o frustración.

El primer punto en el que la mayoría de los participantes parecen coincidir es en la incomodidad de las sillas. Mientras que supervisores y coordinadores de equipo justifican esta incomodidad como necesaria para esta operación, la totalidad de los gestores la consideran un obstáculo para la operación. Ambas percepciones se refieren al factor infraestructura, mobiliario y equipo dependiente del factor control y se relacionan con una influencia positiva o negativa en el factor vigor de los gestores en el trabajo.

En la figura 52, se muestran citas que ilustran las percepciones mencionadas en el párrafo anterior:

Figura 52

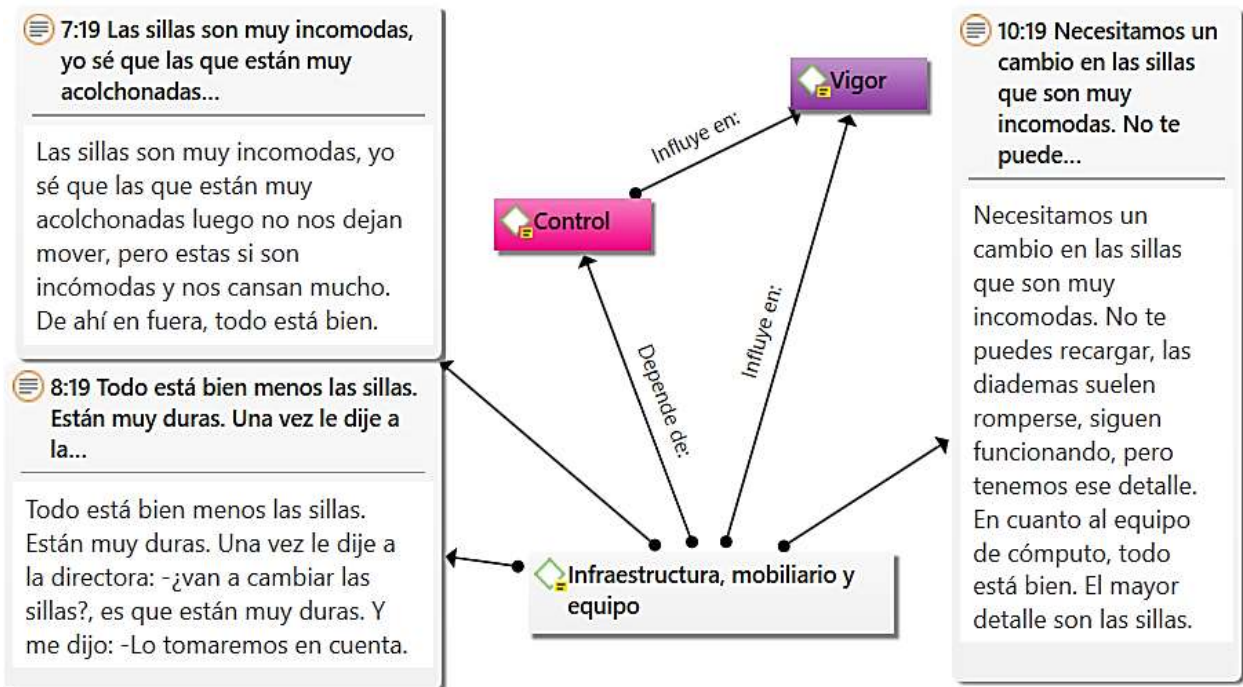
Interacciones del factor infraestructura, mobiliario y equipo con el control y su influencia positiva y negativa en el vigor



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Figura 52

(Continuación)



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Existe discordancia en las opiniones sobre cómo influye la incomodidad de las sillas en el trabajo de los gestores. Mientras que, para unos pocos, las condiciones de incomodidad sirven al propósito de evitar sentir somnolencia por lo rutinario del trabajo que implica larga horas sentado operando una computadora y muy poca actividad física, la mayoría coincide en que la incomodidad es una molestia que constantemente sufren y que, por consiguiente, merma su energía para realizar sus actividades.

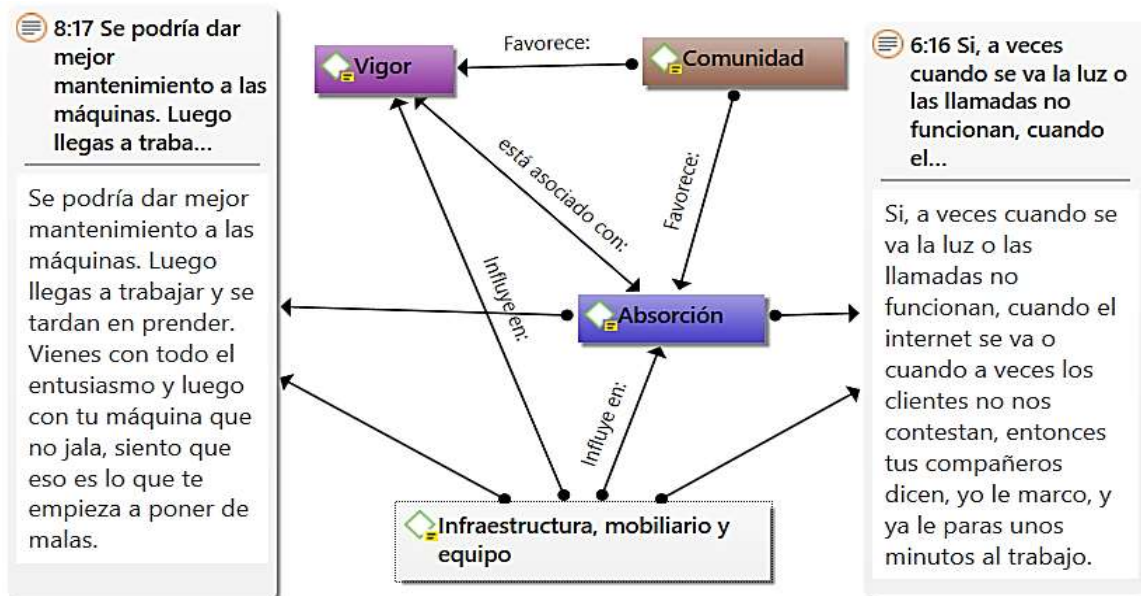
Todos concuerdan en que, las condiciones del edificio, las oficinas y la disposición de las estaciones de trabajo son buenas:

- *“El edificio es tranquilo y entre compañeros tenemos nuestro espacio para estar cómodamente”.*

El elemento referente a las computadoras es otro punto importante para el desempeño de los gestores. Este guarda una relación no solo con el cumplimiento con la carga de trabajo, sino la relación de influencia más determinante con los factores del vigor y la absorción de los trabajadores, tal como se muestra en las citas ilustradas en la figura 53:

Figura 53

Interacción del factor infraestructura, mobiliario y equipo con el factor vigor y absorción



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Las condiciones del equipo técnico y de cómputo tienen una influencia que puede favorecer o drenar el vigor y la absorción de los colaboradores al realizar sus actividades. Un adecuado funcionamiento del equipo favorece la conservación de la energía, la atención y la concentración que los gestores invierten para desempeñarse. Un mal funcionamiento del equipo, implica momentos de distracción e incluso frustración que contribuye a la pérdida de energía para desarrollar el trabajo.

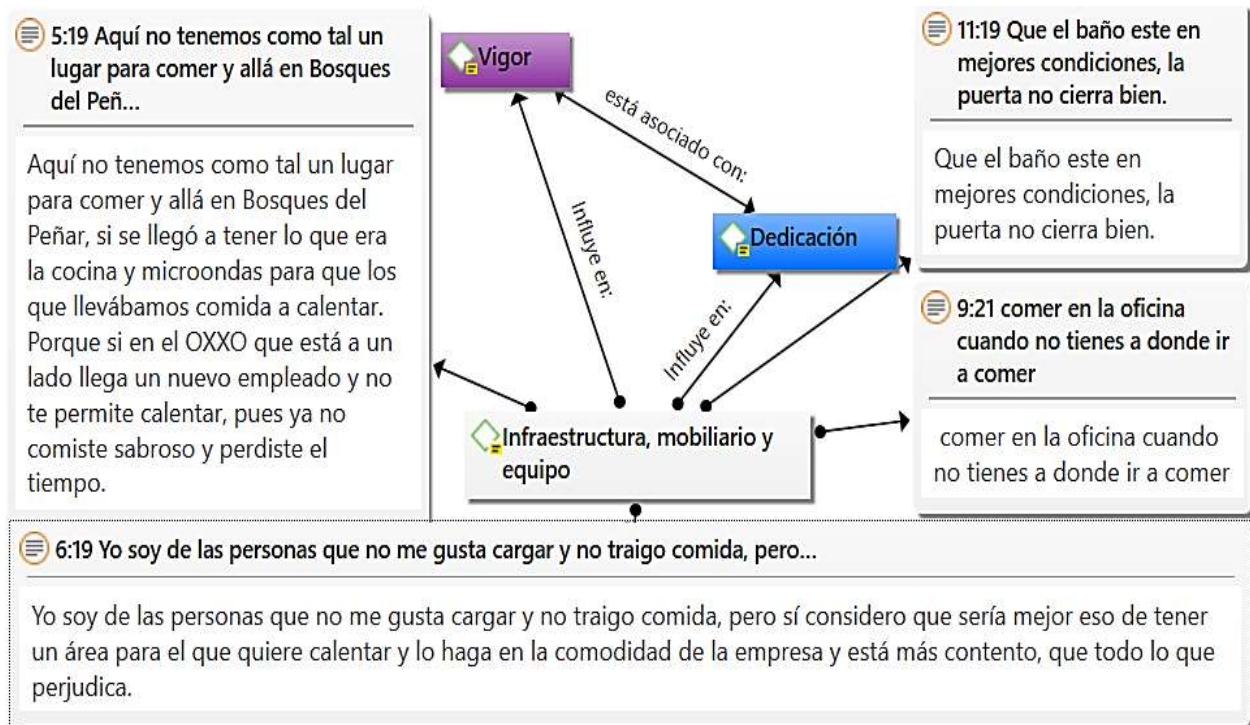
De igual manera, entre las anteriores interacciones se observa que, las distracciones momentáneas de los trabajadores por fallas internas o externas del equipo, combinadas con el apoyo del factor comunidad, tienden a ser positivas, pues favorecen la

regeneración de la energía y la atención a las labores, por lo que sus efectos en los factores de vigor y absorción suelen ser positivos.

Otros ejemplos de cómo los trabajadores perciben que la infraestructura puede mejorar los niveles de vigor, dedicación y absorción, se relacionan con ciertas comodidades o concesiones de las que puedan disfrutar mientras se encuentran en las instalaciones de la empresa. Las siguientes citas ilustran mejor estos puntos, tal como se muestra a continuación en la figura 54:

Figura 54

Interacciones del factor infraestructura, mobiliario y equipo con el vigor y la dedicación



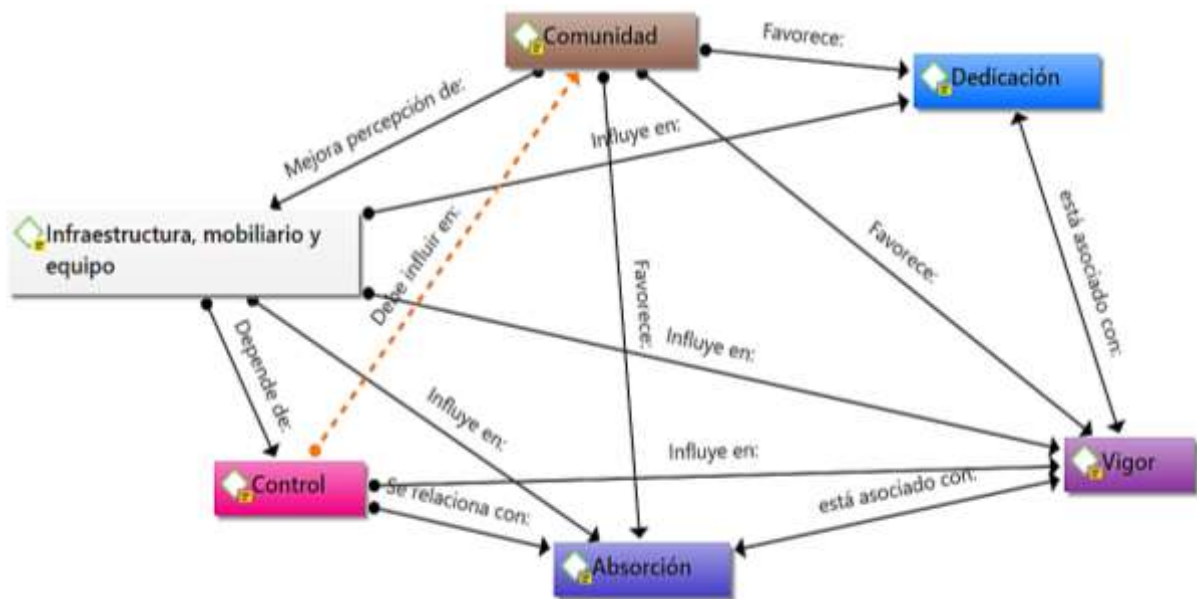
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Las reparaciones necesarias en la infraestructura, implican, no un elemento determinante para la generación de *Engagement*, sino un mediador para evitar sentimientos de insatisfacción y desajuste con este factor.

El análisis de las relaciones del factor de infraestructura, mobiliario y equipo, resultante de las citas declaradas por los participantes con otros factores, permiten construir una red más amplia de interacciones entre los códigos de los factores en los que este tiene más influencia. En el siguiente gráfico, se ilustran estas interacciones:

Figura 55

Red de interacciones entre el factor Infraestructura, mobiliario y equipo con otros factores relacionados y las dimensiones del Engagement



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Conforme a los resultados se observa que todos los participantes concuerdan en que, las condiciones del edificio, las oficinas y la disposición de las estaciones de trabajo son buenas, mientras que la mayoría coincide en que la incomodidad de ciertos elementos del mobiliario como las sillas, constituye una molestia que constantemente sufren y merma su energía para realizar actividades.

Las condiciones del equipo técnico y de cómputo tienen una influencia que favorece o drena el vigor y la absorción de los colaboradores al realizar sus actividades. Un adecuado funcionamiento del equipo favorece la conservación de la energía, la atención

y la concentración que los trabajadores inviertan para desempeñarse. Un mal funcionamiento implica momentos de distracción y frustración que contribuye a la pérdida de energía. Combinadas con el apoyo del factor comunidad, esta interacción tiende a ser positiva, favoreciendo la regeneración de la energía y la atención a las labores.

La adición de ciertos elementos como un espacio exprofeso cercano a las oficinas, para ingerir alimentos o calentar las viandas, es considerado como necesario por los empleados y junto con las reparaciones necesarias en la infraestructura, implican un mediador para evitar sentimientos de insatisfacción, favorecer una buena percepción acerca de factores como el control e incrementar el vigor, la dedicación y la absorción.

i) Análisis de co-ocurrencias de las Áreas de la Vida Laboral con las dimensiones del *Engagement* de vigor, dedicación y absorción

De acuerdo con Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, (2001), el estado psicológico del *Engagement* de los empleados está relacionado a la satisfacción que experimentan por su trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

La dimensión del *Engagement* correspondiente al vigor, representa la energía con la que los empleados realizan sus actividades laborales, la resiliencia con la que enfrentan los puntos conflictivos o complicados durante la jornada laboral, la voluntad del colaborador para invertir sus esfuerzos, la persistencia en el trabajo y la habilidad para no fatigarse fácilmente. En FRANSHEY, los empleados que presentan una percepción positiva de su trabajo, se desempeñan con energía, resistencia a las dificultades y entusiasmo mientras aquellos que carecen de vigor, realizan sus actividades con poca energía, sin entusiasmo y muestran menor resistencia a las dificultades.

La dedicación está relacionada con la identificación que los empleados sienten con su trabajo debido al significado, la inspiración, el desafío y el propósito que encuentran al desempeñar sus labores, por lo que los trabajadores que poseen una buena percepción relacionada con esta dimensión se sienten orgullosos y entusiasmados por su trabajo en el que encuentran un propósito importante. Por el contrario, si los trabajadores poseen

una mala percepción sobre esta dimensión no logran identificarse con su puesto de trabajo debido a que no le atribuyen una experiencia significativa, desafiante o inspiradora ni tampoco muestran entusiasmo ni orgullo por su trabajo.

La dimensión de la absorción se refiere la sensación de los trabajadores de estar inmerso en sus actividades laborales, presentan dificultad para dejar sus tareas una vez que inician, el tiempo vuela y se olvidan de lo que hay a su alrededor. Los colaboradores que presentan signos de absorción al desempeñarse se sienten felices e involucrados con su trabajo, sumergidos e impulsados por la actividad y generalmente el tiempo se les hace breve y se olvidan de su entorno. Los empleados que presentan absorción, no se sienten inmersos ni involucrados en el trabajo, abandonan sus actividades con facilidad, ponen más atención al entorno que a sus tareas y, para ellos, el tiempo transcurre lentamente.

La percepción de los trabajadores de FRANSHEY emitidas en las entrevistas, permiten identificar a los trabajadores que se desempeñan con vigor, absorción y dedicación en su trabajo, estos guardan una cercana relación con percepciones positivas de los factores correspondientes a las Áreas de Vida Laboral, el perfil del trabajador y las necesidades de capacitación.

Algunos factores influyen más que otros en la aparición del vigor, dedicación y absorción en los empleados, así como estos, favorecen la percepción positiva sobre estas áreas y factores. Las relaciones entre factores se pueden cuantificar, analizando cuántas veces los participantes emitieron percepciones referentes a las dimensiones del *Engagement*, mientras expresaban su opinión en el contexto de las diferentes Áreas de Vida Laboral o de los otros factores que influyen en la problemática de la empresa o viceversa.

El análisis previo individual de los factores anteriores permite establecer cuales factores o códigos confluyen más en la dimensión del *Engagement* de vigor. Estas relaciones son llamadas co-ocurrencias⁷, y se muestran en una tabla generada en el software de análisis Atlas.ti y que se ilustra en la figura 56:

⁷ La co-ocurrencia de códigos sucede cuando el contenido de una cita hace referencia a varios factores o elementos codificados individualmente en el corpus textual para su análisis, por lo cual, en su significado, confluyen dos o varios códigos al mismo tiempo.

Figura 56

Tabla de co-ocurrencias de otros factores con las dimensiones del Engagement de vigor, dedicación y absorción

		●  Absorción ① 28	●  Dedicaci... ① 42	●  Vigor ① 75
●  Carga de Trabajo	① 59	4 (0.05)	13 (0.15)	25 (0.23)
●  Comunidad	① 64	12 (0.15)	8 (0.08)	21 (0.18)
●  Control	① 70	6 (0.07)	6 (0.06)	12 (0.09)
 Infraestructura, mobiliario y equipo	① 21	6 (0.14)	1 (0.02)	8 (0.09)
●  Justicia	① 25		1 (0.02)	4 (0.04)
●  Necesidades de capacitación	① 18		5 (0.09)	7 (0.08)
●  Perfil del trabajador	① 32	1 (0.02)	6 (0.09)	6 (0.06)
●  Retribución	① 39		7 (0.09)	15 (0.15)
●  Valores	① 37	1 (0.02)	1 (0.01)	5 (0.05)
●  Vigor	① 75	3 (0.03)	6 (0.05)	

Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

En la tabla de co-ocurrencias de la figura 56, el número que se encuentra en las celdas verdes corresponde al número de co-ocurrencias que presenta cada factor con las tres dimensiones del *Engagement*. El número que se encuentra entre paréntesis, corresponde al nombrado coeficiente-C, que representa, en un rango que va del 0 al 1, el grado de intensidad de la co-ocurrencia con los códigos. La escala en el color de las celdas también hace referencia a la fuerza y la frecuencia de las co-ocurrencias, presentando colores más claros en los factores que más intensamente y más frecuentemente co-ocurren y los tonos más oscuros en los factores que lo hacen menos frecuente e intensamente.

Como se observa en la figura 56, los códigos que más co-ocurren con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción que constituyen al *Engagement*, en conjunto, son el

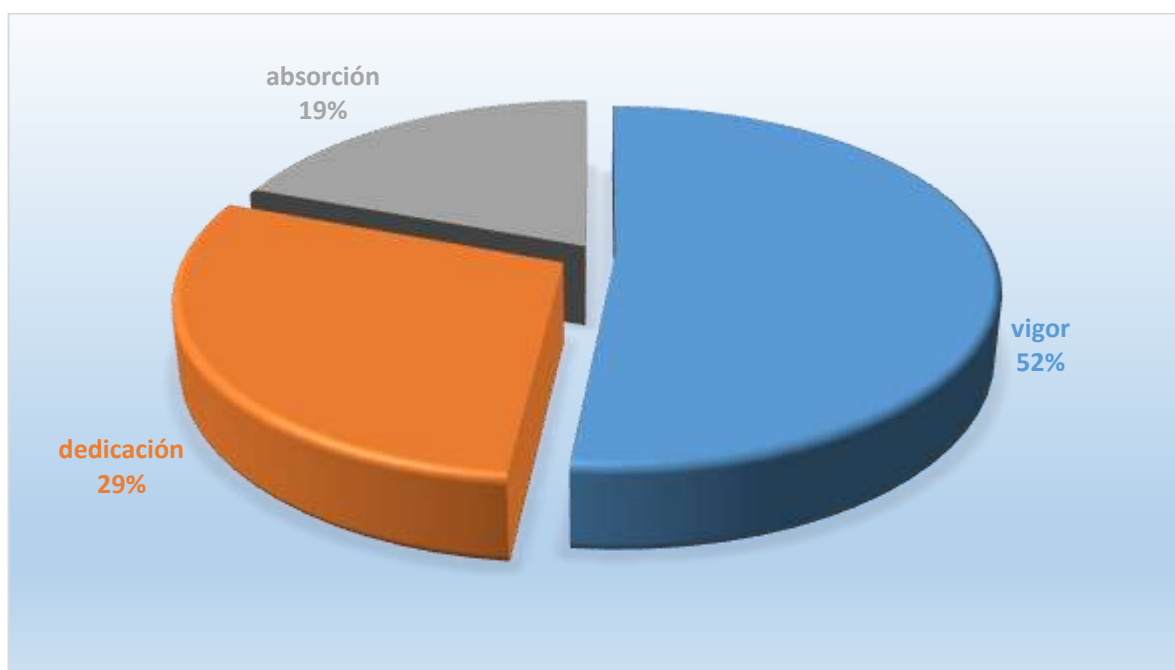
factor carga de trabajo, el factor comunidad, el factor control, el de infraestructura, mobiliario y equipo y el factor perfil del trabajador.

De un total de 145 citas que co-ocurren con los factores de las 6 Áreas de Vida Laboral, perfil de trabajador, necesidades de capacitación e infraestructura mobiliario y equipo; el vigor posee 75 co-ocurrencias con los factores de las Áreas de Vida Laboral, excepto por el factor vigor; el perfil del trabajador, necesidades de capacitación e infraestructura, mobiliario y equipo. En el conteo le sigue la dimensión de dedicación que presenta 42 co-ocurrencias con la totalidad de los factores y, por último, la dimensión de absorción, que mostró 28 co-ocurrencias con los factores, a excepción de la justicia, la retribución y el de necesidades de capacitación.

En el gráfico 1, se muestra el porcentaje en el que las dimensiones del *Engagement* están relacionadas con la percepción de los colaboradores sobre los otros factores analizados:

Gráfico 1

Dimensiones del Engagement que más co-ocurren con las Áreas de Vida Laboral y otros factores que influyen en la problemática

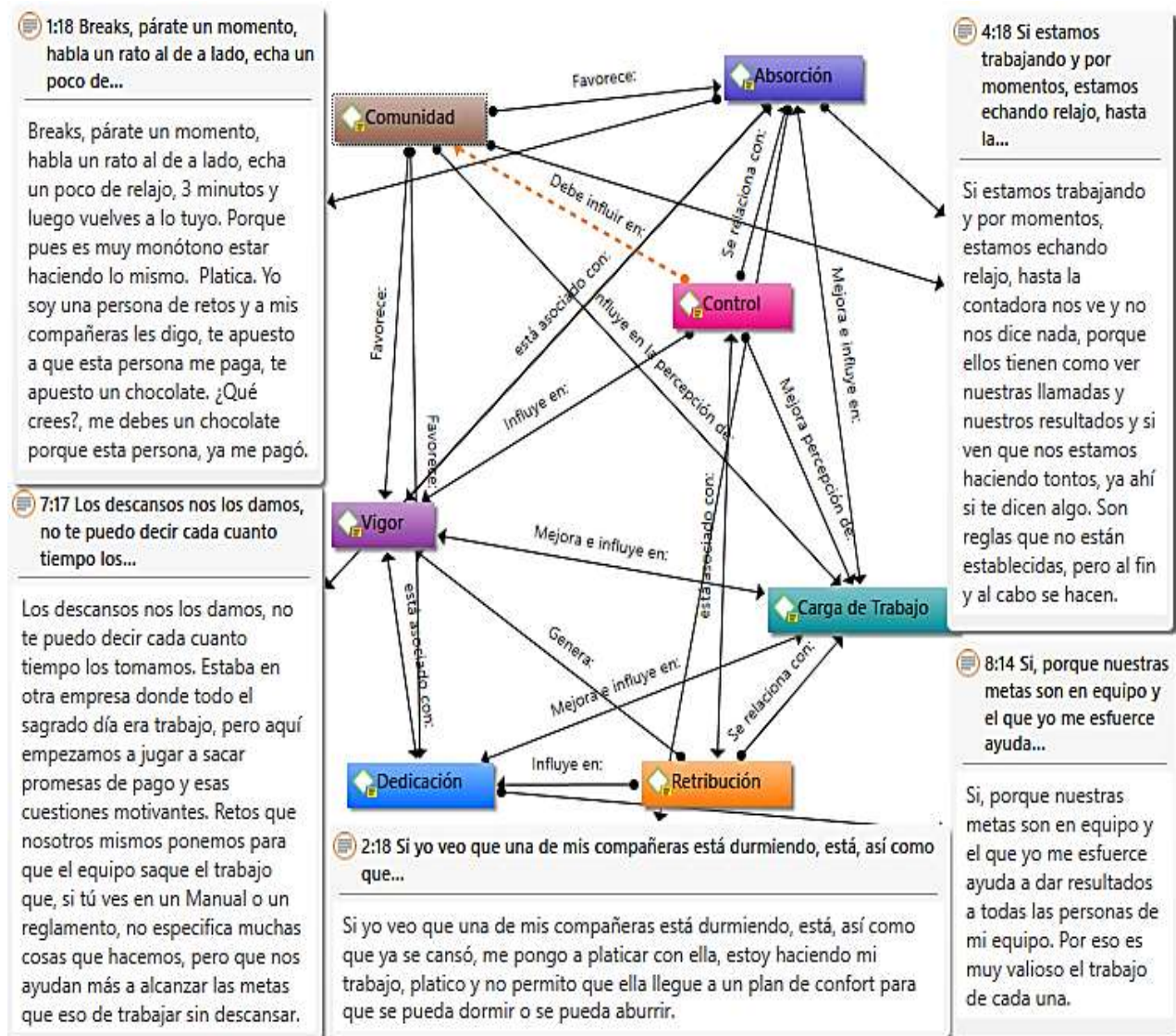


Fuente: Elaboración propia.

El término “meta o metas”, en los análisis previos, posee una relación con los factores de carga de trabajo, comunidad, control y retribución. Esta interacción de factores mostró ser positiva favoreciendo la aparición de vigor, absorción y dedicación en los empleados, tal como se ilustra en las citas incluidas en la figura 58:

Figura 58

Interacciones que favorecen aparición de Engagement relacionado con los factores con los que más co-ocurren



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Tal como se estableció anteriormente, los gestores que han logrado establecer una relación laboral y equipos de trabajo efectivos, el dominio de sus actividades, aunado con la libertad e independencia proporcionada por los directivos para la operación de sus tareas y una retribución justa con un sistema de recompensa efectivo contribuyen a que estos puedan afrontar su carga de trabajo con energía, resistencia e inventiva. Estos trabajadores sienten orgullo e identificación con su trabajo y su labor no les parece desgastante ni agobiante, pudiendo reponerse de malos momentos o temporadas.

De igual manera, el factor retribución y comunidad suelen tener efectos regeneradores de vigor y dedicación, a través de la motivación que ofrece la sensación del trabajo bien hecho y la retroalimentación de los directivos, el logro de resultados, las metas exigentes y retadoras.

En estas interacciones se descubre que los colaboradores utilizan estrategias propias para renovar la energía y fomentar la absorción y concentración en sus actividades una vez que estas se han agotado, dada la naturaleza de las gestiones de cobranza. Esta consiste en tomar pequeños descansos que, tanto coordinadores como supervisores permiten a los equipos de trabajo que dan buenos resultados y a los que, por consiguiente, brindan ciertas libertades. Sin embargo, al analizar detenidamente, estas pausas no solo sirven al propósito de corresponder con una cierta laxitud de control a los elementos proactivos, sino que son vitales para la generación de *Engagement*, pues suelen tener efectos muy positivos en los colaboradores y contribuyen a combatir el incremento de la tensión o frustración entre los gestores durante la jornada laboral.

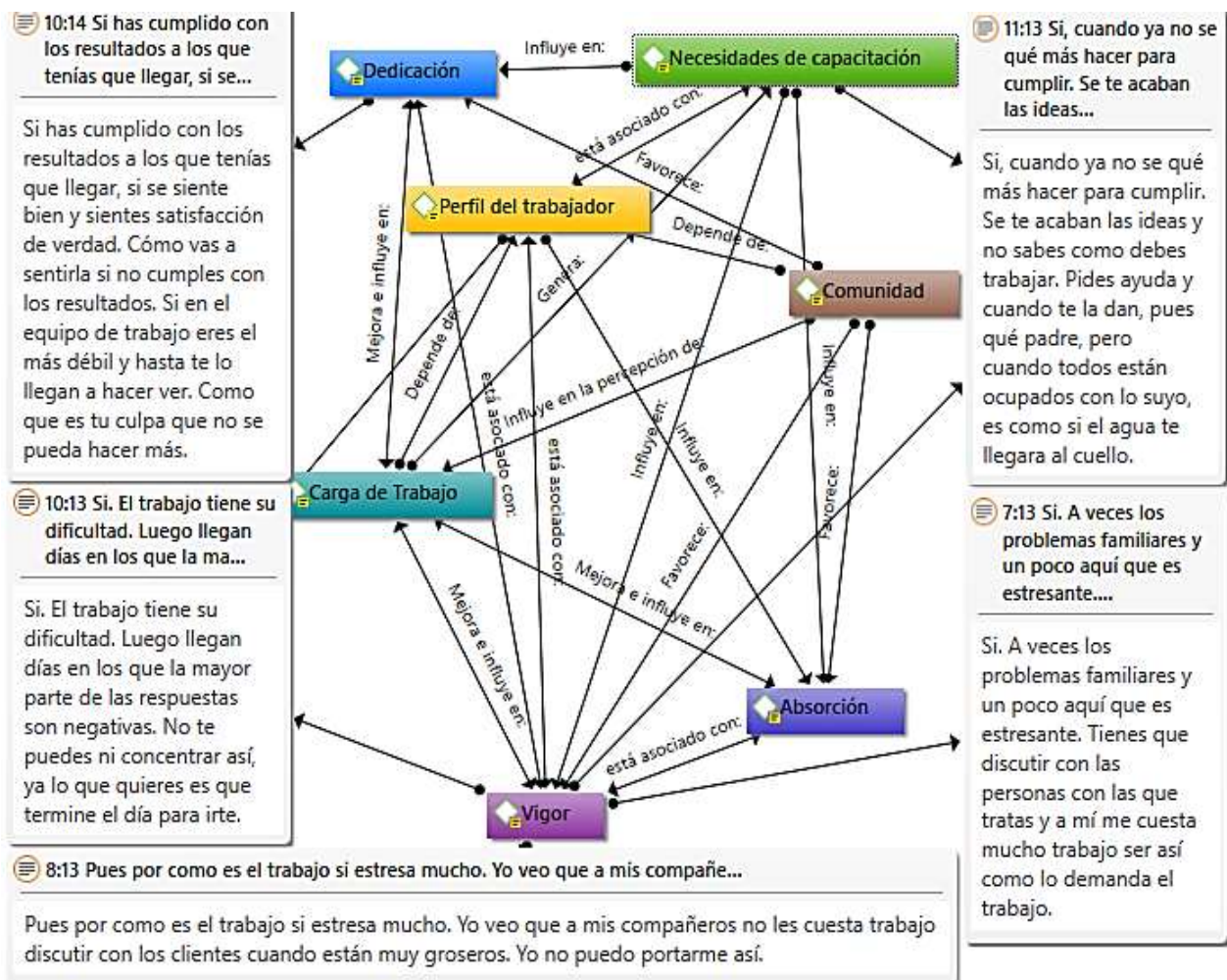
En el término “clientes o personas”, subyace una de las relaciones que involucran al factor carga de trabajo, de acuerdo a su análisis previo. Refieren a la sensibilidad de los empleados y los altibajos anímicos debido a la gestión conflictiva de la cobranza. Las interacciones de los factores ilustrados en la figura 58, pueden fácilmente eliminar los efectos negativos del trato con los clientes renuentes, pues los colaboradores que desarrollan *Engagement*, conservan vigor, dedicación, absorción y, por lo tanto, una motivación continua.

Con base en los análisis anteriores, los disfuncionamientos relacionados a la imposibilidad de los colaboradores de poder desempeñarse bajo los efectos de las

interacciones positivas mostradas, se relacionaron generalmente con desajustes en los factores de perfil del trabajador y necesidades de capacitación, en otras palabras, los gestores con malas percepciones de los factores anteriores, así como una falta de identificación con el trabajo, orgullo y satisfacción relacionados a este, suelen emitir opiniones que revelan carencias de los conocimientos, habilidades o la actitud que les permitan desempeñarse de manera exitosa. Las interacciones tanto positivas como negativas se ilustran en las citas que muestra la figura 59:

Figura 59

Interacciones que evitan la aparición de Engagement relacionado con los factores con los que más co-ocurre



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Los colaboradores que emiten estas y otras citas similares expresan opiniones relacionadas a la dificultad de la carga de trabajo, una falta de estrategias de negociación persuasión y manejo de clientes, imposibilidad para formar relaciones interpersonales adecuadas y equipos de trabajo efectivos.

El análisis previo de los desajustes en los factores de perfil del trabajador y necesidades de capacitación logró establecer una diferencia sustancial entre los trabajadores proactivos de los que no lo son:

- Los primeros manifiestan una clara necesidad de desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que el puesto de trabajo exige y declaran la urgente necesidad urgente de recibir capacitación en áreas específicas para adquirir el perfil a través del aprendizaje y les permitan mejorar su desempeño y resultados.
- El segundo grupo solo manifiesta cinismo, decepción e indicios de querer abandonar el puesto.

Otra interacción importante a considerar en el desarrollo del *Engagement* en los gestores, lo constituye la relación entre los elementos de la infraestructura el mobiliario y el equipo con las dimensiones del vigor, la dedicación y la absorción.

La mayoría de los entrevistados coincide en que la incomodidad de elementos del mobiliario como las sillas, compone una molestia que sufren de manera constante por lo que su energía se ve mermada y constituye una distracción para realizar actividades.

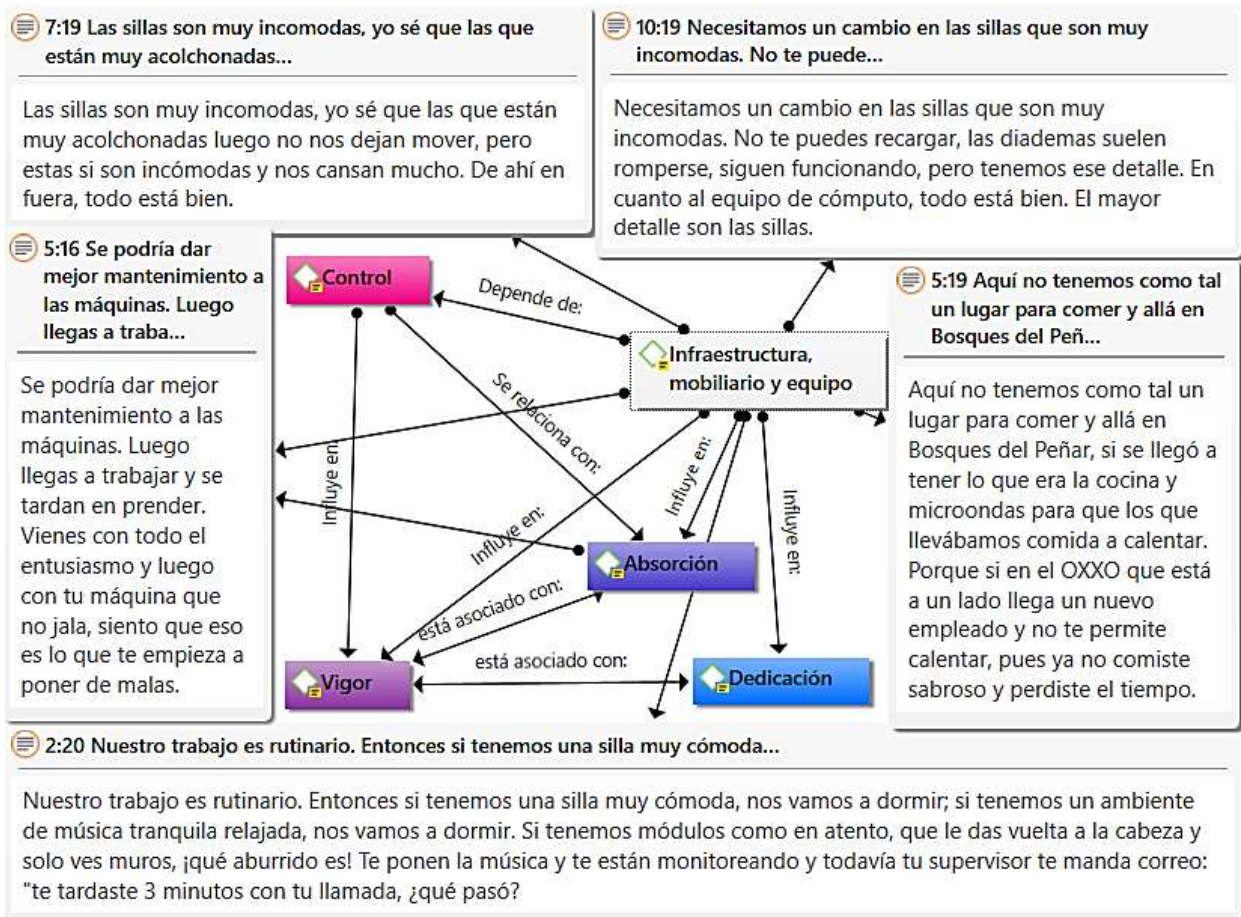
El adecuado funcionamiento del equipo favorece la conservación de la energía, la atención y la concentración que los trabajadores inviertan para desempeñarse. Un mal funcionamiento de este equipo, fomenta los momentos de distracción y frustración que contribuye a la pérdida de energía y la frustración.

Una acción de los directivos como permitir la adición de espacios para ingerir alimentos y calentar comida junto con las reparaciones necesarias en la infraestructura, implican un mediador para evitar sentimientos de insatisfacción e incrementar el vigor, la dedicación y la absorción de los trabajadores de la empresa.

Estas interacciones mencionadas que involucran a los códigos correspondientes a las Áreas de Vida Laboral, las tres dimensiones del *Engagement* de vigor, dedicación y absorción con el factor de infraestructura mobiliario y equipo se ilustran en la selección de citas que se muestran a continuación en la figura 60:

Figura 60

Interacciones de la infraestructura, mobiliario y equipo que influyen en el Engagement

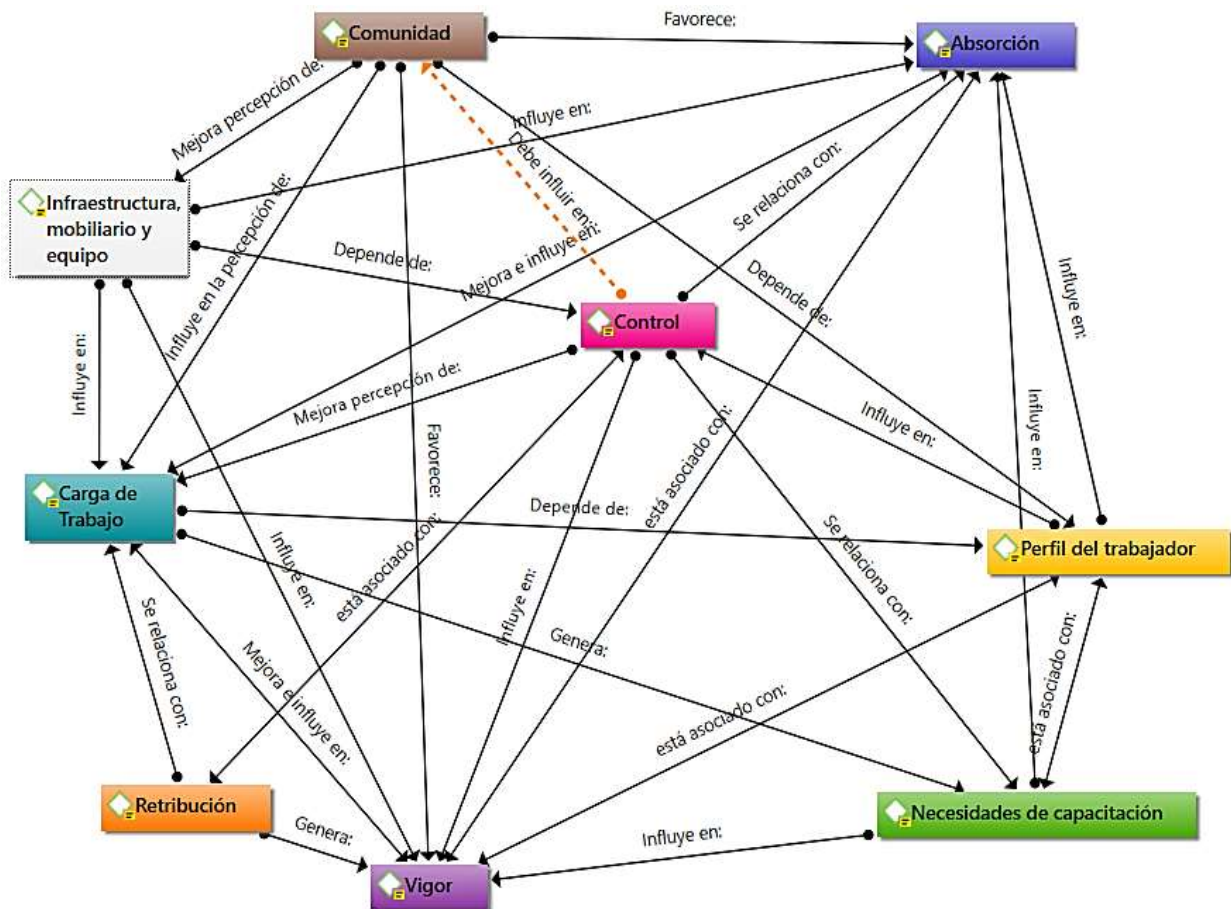


Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Con el análisis de las interacciones de los diferentes factores que guardan relación con la dimensión del vigor, se pudo construir una red más amplia de interacciones entre los códigos de los factores que más influyen en la aparición de esta dimensión y en los que este tiene más influencia. En el siguiente gráfico, se muestran estas interacciones:

Figura 61

Red de interacciones entre las dimensiones del Engagement con otros factores relacionados



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

Conforme a los resultados, se observó que, los códigos más co-ocurrentes con las dimensiones del *Engagement* en conjunto, son el factor carga de trabajo, el factor comunidad, el factor control y el factor retribución, aunque este no presenta co-ocurrencias con la dimensión de absorción.

Los factores comunidad, control y retribución son esenciales para eliminar efectos negativos de la gestión conflictiva de la carga de trabajo. Los gestores que han logrado establecer una relación laboral y equipos de trabajo efectivos, el dominio de sus actividades, aunado con la libertad e independencia proporcionada por los directivos

para el desarrollo de las actividades y una retribución justa con un sistema de recompensa efectivo contribuyen a que estos puedan afrontar su carga de trabajo con energía, resistencia e inventiva. Estos trabajadores sienten orgullo e identificación con su trabajo y su labor no les parece desgastante ni agobiante, pudiendo reponerse de malos momentos o temporadas.

De igual manera, el factor retribución y comunidad suelen tener efectos regeneradores de vigor y dedicación, a través de la motivación que ofrece la sensación del trabajo bien hecho y la retroalimentación de los directivos, el logro de resultados, las metas exigentes y retadoras.

Un descubrimiento importante en la empresa también lo constituyen las estrategias propias de los colaboradores para renovar la energía y fomentar la absorción y concentración en sus actividades que consisten en tomar pequeños descansos que son permitidos a los equipos de trabajo que dan buenos resultados y que, al analizar detenidamente, se encuentra que son vitales para la generación de *Engagement*, pues tienen efectos positivos y contribuyen a combatir el incremento de la tensión o frustración entre los gestores durante la jornada laboral.

Las interacciones negativas de los factores anteriores no permiten la aparición de vigor, dedicación y absorción. Estas surgen en colaboradores que presentan desajustes en los factores de perfil del trabajador y necesidades de capacitación. Estos suelen emitir opiniones relacionadas a la dificultad de la carga de trabajo, falta de estrategias de negociación persuasión y manejo de clientes, imposibilidad para formar relaciones interpersonales adecuadas y equipos de trabajo efectivos.

La diferencia sustancial entre los trabajadores proactivos de los que no lo son, es la expresión de la clara necesidad de adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que el puesto de trabajo exige para mejorar su desempeño y resultados a través de la capacitación en la empresa. Mientras los otros, solo manifiesta cinismo, decepción e indicios de querer abandonar el puesto.

Por otra parte, la incomodidad de elementos del mobiliario suele ser una molestia que sufren los gestores de manera constante y contribuye a mermar su energía y fomentar

la distracción en la realización de actividades. El adecuado funcionamiento del equipo favorece la conservación de la energía, la atención y la concentración que los trabajadores inviertan para desempeñarse. Un mal funcionamiento, fomenta la distracción y frustración que contribuye a la pérdida de energía. La adición de espacios para ingerir alimentos y calentar comida junto con las reparaciones necesarias en la infraestructura, implican un mediador para evitar sentimientos de insatisfacción e incrementar el vigor, la dedicación y la absorción.

Finalmente, los resultados también revelaron que, los trabajadores que se encuentran en un estado de *Engagement* en la empresa, desarrollan una identificación profunda con los objetivos, metas y valores organizacionales. Estos trabajadores, se desempeñan con un compromiso e involucramiento que va más allá de la resistencia y la energía, sino con sentirse parte esencial de la organización. Desarrollan una identificación profunda con la empresa, sus objetivos, sus metas y valores, los que hacen suyos y demuestran en la realización de sus actividades.

j) Análisis del factor Rotación del personal

La rotación de personal se entiende como la fluctuación de empleados que ingresan y salen de la organización. Como un sistema abierto, la empresa presenta un constante intercambio de los recursos que le son necesarios para desarrollar su operación y producir resultados (Chiavenato, 2011). Este intercambio debe mantener un equilibrio que conserve la operación: si las entradas de personal superan las salidas, los procesos de la empresa se congestionan y los resultados se interrumpen; y si las entradas son menores, la organización no tendrá los suficientes recursos para la continuidad de la operación ni la producción de resultados.

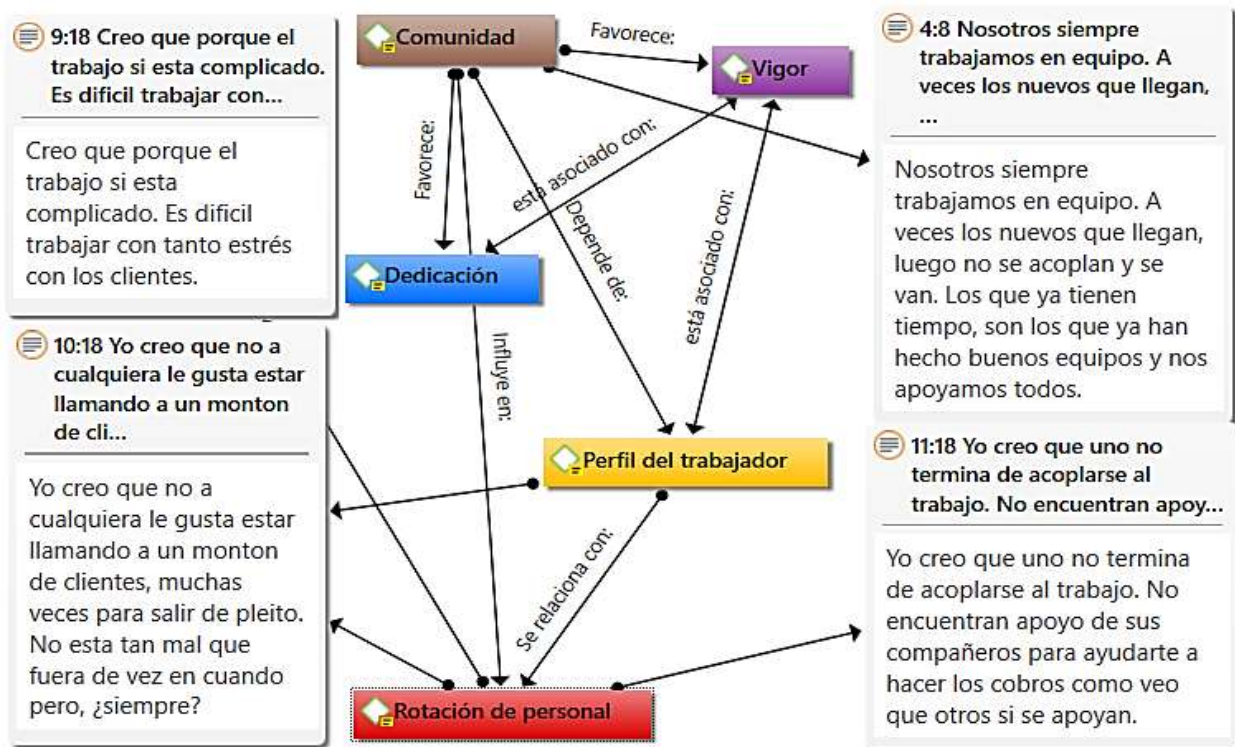
De acuerdo con el Doctor Chiavenato (2011), existe una correlación positiva alta entre las empresas con excelentes resultados y los bajos índices de rotación. De igual manera, la mayoría de las renuncias de personal de forma voluntaria se relacionan a una gestión precaria de capital humano.

“capacitación o contratan”, entre otros. Los primeros términos referentes a las personas o clientes y el apoyo, tienen relación con la interacción negativa de los factores de carga de trabajo, control y comunidad tal como se había observado en los análisis anteriores.

Las palabras forman parte de las citas que expresan el desgaste de la gestión de la cobranza con los clientes, que resulta ser difícil y agobiante cuando no cuentan con el apoyo de los compañeros (la comunidad) para hacer frente a la carga de trabajo ni renovar su vigor y dedicación. Estas citas e interacciones se ejemplifican en la figura 63:

Figura 63

Interacciones del factor rotación del personal con la carga de trabajo, comunidad y perfil del trabajador



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

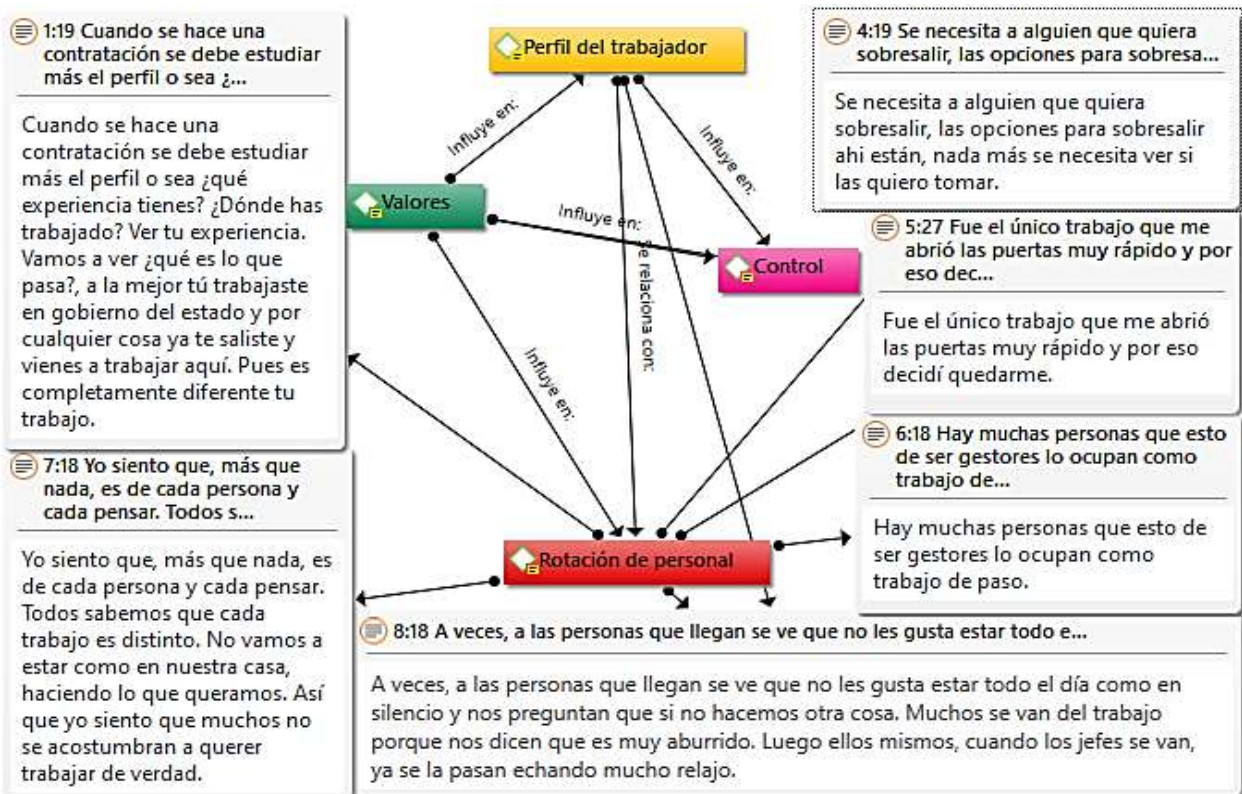
Los colaboradores declaran que una de las razones más importantes para desear abandonar el puesto, tiene que ver con la carga de trabajo. Tal como las citas lo expresan, los trabajadores con desajustes en el factor perfil del trabajador, no terminan

de adaptarse a la gestión repetitiva y conflictiva de la cobranza o a los clientes renuentes. Consideran una carga de trabajo altamente estresante aunado a la falta de apoyo de la comunidad que, de acuerdo al análisis de los resultados, tiende a ser la fuente más rápida para regenerar el vigor de los colaboradores y favorecer la dedicación al interior de la empresa.

Estas sensaciones corresponden a la laxitud existente de los filtros de contratación de los nuevos elementos que, en el factor de valores, los participantes habían referido como apertura de la empresa para recibir aspirantes rápidamente, sin solicitar tantos requisitos como en otras empresas. Esta “apertura”, es apreciada, sin embargo, forma parte de los desajustes que varios gestores presentan en el factor perfil del trabajador. Las interacciones mencionadas entre códigos, se muestran en la figura 64:

Figura 64

Interacciones del factor rotación de personal con control y perfil del trabajador



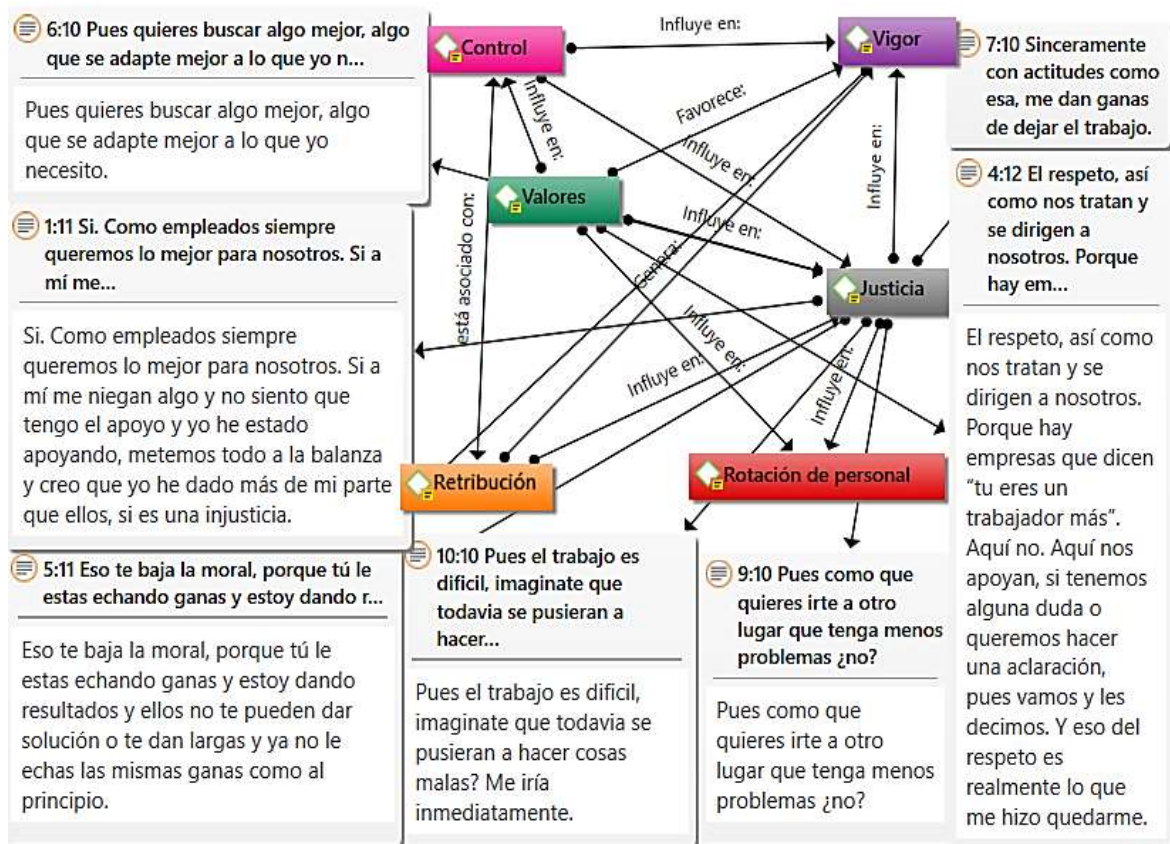
Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8

La opinión de los participantes en citas como las del ejemplo de la figura 64, ilustran sensaciones respecto a que los candidatos no poseen el perfil que requiere el puesto de gestor de cobranza, por lo que tienden a mostrar conductas de insatisfacción, aburrimiento e indisciplina y por lo que suponen, abandonan sus empleos en la empresa.

Otros factores que muestran una influencia importante en la rotación del personal, corresponde a las interacciones con el factor justicia y el factor retribución en la percepción de los colaboradores y por sus efectos en su concepción con respecto al resto de las Áreas de Vida Laboral y la posibilidad o imposibilidad de desarrollar vigor dedicación o absorción. Estas redes de interacción se ilustran en la figura 65:

Figura 65

Interacciones del factor rotación del personal con los factores de justicia y valores



Fuente: Elaboración propia con información del procesamiento de los datos recabados en el software de análisis cualitativo Atlas.ti

La interacción negativa de los factores de carga de trabajo, control y comunidad se relacionan fuertemente con el factor rotación de personal. Se presentan con el desgaste que ejerce en los colaboradores la gestión con los clientes, que resulta ser especialmente difícil y agobiante cuando estos no cuentan con el apoyo de la comunidad para hacer frente a la carga de trabajo ni renovar su vigor y dedicación.

Los trabajadores con desajustes en el factor al perfil del trabajador, no se adaptan del todo a la gestión de la cobranza con clientes renuentes, que consideran altamente estresante. Estas sensaciones se relacionan a la laxitud de los filtros de contratación de los nuevos elementos de acuerdo a la opinión de los participantes. Estas expresan que los candidatos no poseen el perfil que requiere el puesto de gestor de cobranza, por lo que muestran conductas de insatisfacción, aburrimiento e indisciplina y consecuentemente abandonan su empleo. También se encuentran los entrevistados que explican que la facilidad que otorgó la organización para su contratación o “apertura” es la razón por la que han permanecido en la empresa.

Aunque en FRABSHEY, para la mayoría de los participantes, la opinión acerca de los factores de justicia y retribución son positivos, tienen una influencia definitiva en la decisión de los colaboradores para separarse del puesto de trabajo, pues se relacionan directamente con la percepción de reciprocidad de la empresa con sus trabajadores, y sus desajustes drenarían el vigor de los colaboradores hasta provocar su renuncia.

Las interacciones positivas de estos factores con el factor control y valores suelen ser benéficas, traduciéndose en una adecuada gestión y políticas de personal que logran mejorar la percepción de la empresa en su conjunto y retener a los trabajadores.

4.1.6 Hallazgos más importantes en la etapa cualitativa

En la empresa, la percepción de los gestores acerca de las Áreas de Vida laboral varía en función de las interacciones positivas o negativas entre estas y los otros factores que influyen en la problemática. Sus interacciones positivas favorecen la aparición de *Engagement* en los gestores, mientras que las interacciones negativas impiden el desarrollo de vigor, dedicación y absorción.

La opinión positiva de las Áreas de trabajo se relaciona con el factor perfil del trabajador, es decir, es más común entre los colaboradores que cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes adecuadas para desempeñar sus puestos de trabajo.

Las Áreas de Vida Laboral que más co-ocurren con las dimensiones del *Engagement* en conjunto son el factor carga de trabajo, el factor comunidad, el factor control y el factor retribución.

Los factores comunidad, control y retribución son esenciales para eliminar efectos negativos de la gestión conflictiva de la carga de trabajo. Los gestores que han logrado establecer una relación laboral y equipos de trabajo efectivos, el dominio de sus actividades, aunado con la libertad e independencia proporcionada por los directivos para el desarrollo de las actividades y una retribución justa con un sistema de recompensa efectivo, contribuyen a que estos puedan afrontar su carga de trabajo con energía, resistencia e inventiva. Estos trabajadores sienten orgullo e identificación con su trabajo y su labor no les parece desgastante ni agobiante, pudiendo reponerse de malos momentos o temporadas.

De igual manera, el factor retribución y comunidad suelen tener efectos regeneradores de vigor y dedicación, a través de la motivación que ofrece la sensación del trabajo bien hecho y la retroalimentación de los directivos, el logro de resultados, las metas exigentes y retadoras.

Otro descubrimiento importante en la empresa son los pequeños recesos permitidos a los equipos de trabajo que dan buenos resultados y que, al analizar detenidamente, se encuentra que son vitales para la generación de *Engagement*, pues tienen efectos

positivos y contribuyen a combatir el incremento de la tensión o frustración entre los gestores durante la jornada laboral.

Por otra parte, las opiniones negativas sobre las Áreas de Vida Laboral se relacionan con desajustes en los factores de perfil del trabajador y necesidades de capacitación. Estos trabajadores suelen emitir opiniones relacionadas a la dificultad de la carga de trabajo, falta de estrategias de negociación persuasión y manejo de clientes, malos resultados, metas muy altas, imposibilidad para formar relaciones interpersonales adecuadas y equipos de trabajo efectivos.

La diferencia sustancial entre los trabajadores proactivos de los que no lo son, es la expresión de la clara necesidad de adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que el puesto de trabajo exige para mejorar su desempeño y resultados a través de la capacitación en la empresa, mientras los otros, solo manifiesta cinismo, decepción e indicios de querer abandonar el puesto. Estos empleados, muestran poca energía para hacer frente a sus responsabilidades, baja resistencia ante las gestiones conflictivas, no se identifican con su trabajo, ni muestran satisfacción o involucramiento por sus actividades y no permiten la aparición de vigor, dedicación y absorción.

La justicia y los valores, poseen en sí mismos una percepción positiva, indistintamente de las interacciones con otros factores. Los trabajadores con experiencia consideran que FRANSHEY, se conduce con más respeto y honestidad otras empresas en el ramo. La justicia, junto con el factor comunidad, tienden a ser los factores que, hasta el momento influyen más en desarrollar una inclinación de los empleados de abandonar sus puestos de trabajo.

La comodidad de ciertos elementos del mobiliario como sillas ergonómicas o un adecuado funcionamiento del equipo favorece la conservación de la energía, la atención y la concentración que los trabajadores inviertan para desempeñarse. Un mal funcionamiento y ergonomía implica momentos de distracción y frustración que contribuye a la pérdida de energía.

La interacción negativa de los factores de carga de trabajo, control y comunidad se relacionan fuertemente con el factor rotación de personal. Se presentan con el desgaste

que ejerce en los colaboradores la gestión con los clientes que resulta ser especialmente difícil y agobiante cuando estos no cuentan con el apoyo de la comunidad para hacer frente a la carga de trabajo ni renovar su vigor y dedicación.

Estas sensaciones se relacionan a la laxitud de los filtros de contratación de los nuevos elementos de acuerdo a la opinión de los participantes. Algunas citas, hacen énfasis en que los candidatos no poseen el perfil que requiere el puesto de gestor de cobranza, por lo que muestran conductas de insatisfacción, aburrimiento e indisciplina y consecuentemente abandonan su empleo.

También se encuentran los entrevistados que explican que la facilidad que otorgó la organización para su contratación o “apertura” es la razón por la que han permanecido en la empresa.

4.2 Análisis cuantitativo de resultados

Este análisis es un estudio descriptivo y correlacional, en el que se desarrolló un censo que permitiera medir el nivel de *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 (2003), así como constituir un perfil de percepciones de las Áreas de Vida Laboral mediante el Area of Areas of Worklife Survey (AWS) de Maslach y Leiter (2011).

Los datos, fueron procesados para su análisis utilizando el software para la investigación de las ciencias sociales SPSS Statistics versión 25.

4.2.1 Descripción del instrumento UWES de Schaufeli y Bakker (2003)

Para medir los niveles de las dimensiones de vigor, dedicación y absorción que integran el *Engagement* en el trabajo fue utilizado el instrumento creado por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker en 2003 llamado *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) o Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo. Este instrumento fue adaptado al español por los mismos Schaufeli y Bakker y se encuentra a disposición de todo investigador en el sitio web personal del Doctor Schaufeli en: “<https://www.wilmarschaufeli.nl/>”.

Esta herramienta está constituida por 17 ítems, 6 que miden el vigor, 5 que miden la dedicación y 6 que miden la absorción:

Tabla 3

Estructura de la Utrecht Work Engagement Scale 17 (UWES) Schaufeli y Bakker (2003)

No. de la pregunta	Ítem	Dimensión relacionada
1	En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)	Vigor
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)	Dedicación
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)	Absorción

Fuente: Elaboración propia con información de Schaufeli y Bakker (2003)

Tabla 3*(Continuación)*

No. de la pregunta	Ítem	Dimensión relacionada
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)	Vigor
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)	Dedicación
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)	Absorción
7	Mi trabajo me inspira (DE3)	Dedicación
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)	Vigor
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)	Absorción
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)	Dedicación
11	Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)	Absorción
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)	Vigor
13	Mi trabajo es retador (DE5)	Dedicación
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)	Absorción
15	Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)	Vigor
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)	Absorción
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)	Vigor

Cada ítem es ponderado a través de una escala de Likert de 6 puntos en los que 0=Nunca, 1=Casi nunca, 2=Algunas veces, 3=Regularmente, 4 Bastantes veces, 5=Casi siempre y 6=Siempre”.

Los resultados se pueden clasificar en los niveles normativos que Schaufeli y Bakker (2003) establecieron contemplando rangos de puntajes para cada dimensión y los totales. Estos niveles se muestran a continuación en la tabla 4:

Tabla 4*Rangos normativos de la UWES 17 de Schaufeli y Bakker (2003)*

Nivel	Vigor	Dedicación	Absorción	Total
Muy bajo	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajo	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Medio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.65	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy alto	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36	≥ 5.54

Fuente: Elaboración propia con información de Schaufeli y Bakker (2003)

El nivel de confiabilidad de la Utrecht Work Engagement Scale 17 (UWES) de Schaufeli y Bakker (2003) está plenamente probado por los autores del instrumento.

4.2.2 Descripción del instrumento AWS de Maslach y Leiter (2011)

La *Areas of Areas of Worklife Survey (AWS)*, o bien, la encuesta de Áreas de Vida Laboral fue desarrollada por Christina Maslach y Michael Leiter. Su primera versión fue creada en el año de 1999 con el objetivo de medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados, para evaluar seis áreas laborales que conforman el entorno organizacional de los trabajadores, estos factores son carga de trabajo, control, equidad, valores, recompensa y comunidad, de los que se ha abundado anteriormente.

La versión 2011 de esta herramienta, es traducida para su uso en otros idiomas por los autores y sus licencias comercializadas por Christina Maslach a través de Mind Garden Inc. en el sitio web www.mindgarden.com.

Este instrumento está constituido por 29 ítems que miden el grado de acuerdo de los trabajadores en las seis Áreas de la Vida Laboral con una escala de Likert de 5 puntos. Los ítems de la AWS, traducidos al español se muestran en la tabla 5:

Tabla 5*Estructura de la Areas of Areas of Worklife Survey (AWS) de Maslach y Leiter (2011)*

No. de la pregunta	Ítem	Área relacionada
1	No tengo tiempo para terminar todo el trabajo que se necesita	Carga de Trabajo
2	Trabajo intensamente durante largos períodos de tiempo	
3	Tengo tanto trabajo que llega a interrumpir mis intereses personales	
4	En mi trabajo tengo suficiente tiempo para hacer las cosas importantes	
5	Puedo dejar el trabajo a un lado cuando es hora de irme a casa	
6	Tengo control sobre la manera en que realizo mi trabajo	Control
7	Puedo convencer a administración para obtener el equipo, materiales y espacio que necesito	
8	Tengo autonomía personal/ independencia en mi trabajo	
9	Tengo influencia sobre las decisiones que afectan mi trabajo	
10	En el trabajo me dan reconocimiento por mi labor	Retribución
11	Mi trabajo es apreciado	
12	Mis esfuerzos en el trabajo pasan usualmente desapercibidos	
13	No se me da reconocimiento por lo que contribuyo en el trabajo	
14	La gente confía en que cada uno hará el trabajo que le toca	Comunidad
15	Soy miembro de un equipo que se apoya entre sí	
17	Los miembros de mi equipo de trabajo cooperan entre sí	
18	No me siento cercano(a) a mis compañeros de trabajo	

Fuente: Elaboración propia con información de Maslach y Leiter (2011).

Tabla 5*(continuación)*

No. de la pregunta	Ítem	Área relacionada
19	Los recursos se distribuyen de manera justa aquí	Justicia
20	Las promociones son dadas basadas en mérito únicamente	
21	Existe un proceso de apelación disponible en caso de que cuestione si cierta decisión ha sido justa	
22	La gerencia trata a todos los empleados de una manera justa	
23	En el trabajo, el favoritismo determina la manera en que se toman decisiones	
24	Lo que influencia tu carrera aquí, no es lo que conoces, sino quién conoces	
25	Mis valores y los de esta organización son similares	Valores
26	Las metas de la organización influyen en cómo hago mi trabajo diario	
27	Mis metas personales y las metas de esta organización son similares	
28	Esta organización tiene un compromiso de calidad	

Los encuestados indican su grado de acuerdo o desacuerdo con estas afirmaciones en una escala Likert de 5 puntos que va de 1 al 5, donde:

- 1= Completamente en desacuerdo,
- 2= No estoy de acuerdo,
- 3= Me cuesta decidirme,
- 4= De acuerdo
- 5= Completamente de acuerdo.

Los resultados se pueden clasificar en una gradación establecida por Maslach y Leiter (2011), que define el nivel ajuste de los trabajadores a las áreas, ilustrada en la tabla 6:

Tabla 6

Rangos de ajuste y desajuste con las Áreas de Vida Laboral de la AWS de Maslach y Leiter (2011)

Áreas de Vida Laboral	Nivel de acuerdo			
	Desajuste	Próximo al desajuste	Próximo al ajuste	Ajuste
Carga de trabajo	1.00-1.99	2.00-2.99	3.00-3.99	4.00-5.00
Control	1.00-1.99	2.00-2.99	3.00-3.99	4.00-5.00
Retribución	1.00-1.99	2.00-2.99	3.00-3.99	4.00-5.00
Comunidad	1.00-1.99	2.00-2.99	3.00-3.99	4.00-5.00
Justicia	1.00-1.99	2.00-2.99	3.00-3.99	4.00-5.00
Valores	1.00-1.99	2.00-2.99	3.00-3.99	4.00-5.00

Fuente: Elaboración propia con información de Maslach y Leiter (2011).

El nivel de confiabilidad del instrumento Areas of Areas of Worklife Survey (AWS) de Maslach y Leiter (2011), está plenamente probado por los autores del instrumento.

4.2.3 Resultados del análisis descriptivo de *Engagement* y las Áreas de Vida Laboral en los trabajadores de la empresa FRANSHEY

Los instrumentos cuantitativos descritos, fueron aplicados a la totalidad del personal de la empresa FRANSHEY, compuesto por un Director General, un Gerente Administrativo, un supervisor y 20 Gestores telefónicos.

Los resultados de la aplicación de la herramienta Utrecht Work Engagement Scale, UWES 17 (Schaufeli & Bakker, 2003), para la medición del *Engagement* y la Areas of Worklife Survey, AWS (Maslach & Leiter, 2011), para la determinación de los niveles de acuerdo en las 6 Áreas de Vida Laboral, en personal de la empresa se expresan a continuación.

La tabla 7, ilustra los puntajes generales de Utrecht Work Engagement Scale, UWES 17 (Schaufeli & Bakker, 2003). Estos resultados

Tabla 7

Niveles de Engagement y sus dimensiones de Vigor, Dedicación y Absorción en los trabajadores de FRANSHEY

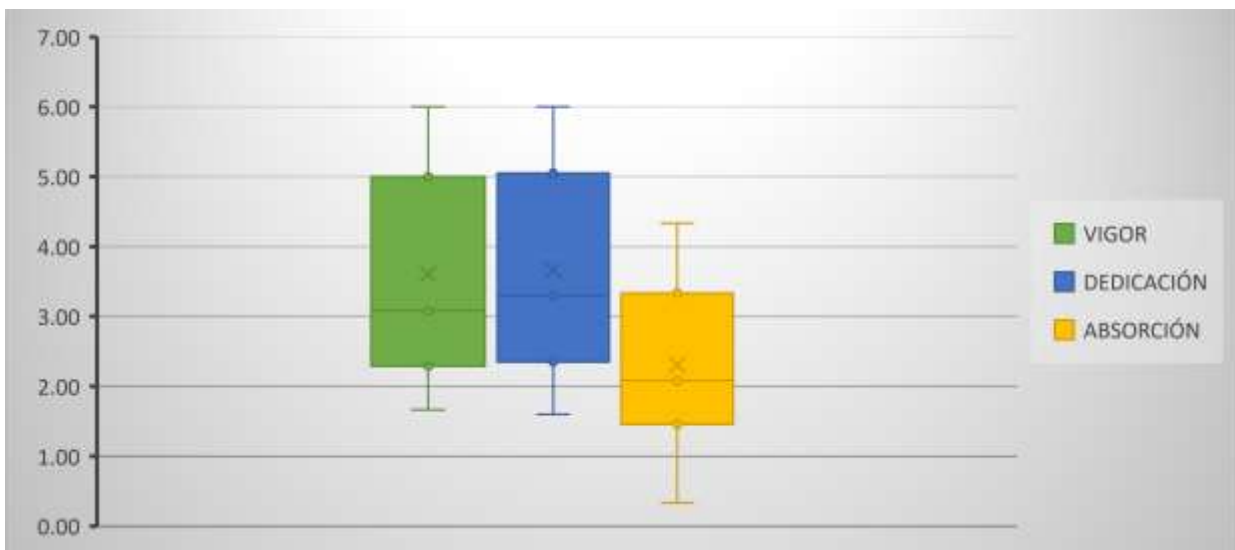
VARIABLES	N	Media	Desviación estándar
Engagement	23	3.17	1.33
Vigor	23	3.48	1.40
Dedicación	23	3.64	1.21
Absorción	23	2.38	1.15

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25.

La tabla 7 muestra los resultados arrojados por la herramienta UWES 17, donde se encontró un nivel de *Engagement* general correspondiente a 3.17 puntos, que apenas sobrepasa la media general de 3 puntos. De acuerdo a los rangos normativos establecidos por los autores, este puntaje corresponde a un nivel medio. Los puntajes por dimensión muestran datos más precisos sobre el comportamiento de las 3 dimensiones del *Engagement* que se muestran en el gráfico 2:

Gráfico 2

Puntuaciones mínimas, máximas y dispersión de las puntuaciones de las dimensiones del Engagement



Fuente: Elaboración propia

Dimensión de vigor

Como se muestra en la tabla 7, la dimensión de vigor presentó un promedio de 3.48, puntaje por encima de la media de 3 puntos que, de acuerdo a los rangos preestablecidos en la herramienta, se considera en un nivel medio. Los resultados presentan una desviación estándar de 1.40 puntos, lo que indica que las calificaciones otorgadas por los colaboradores de la empresa según las respuestas de los entrevistados, reflejan percepciones muy distintas acerca de esta dimensión.

Las calificaciones mínimas presentadas por los trabajadores son de 1.67 puntos, que refieren a un nivel muy bajo. Las calificaciones más altas ascienden puntajes perfectos de 6 puntos, que corresponden a niveles muy altos. El 50% del personal califica por debajo de los 3 puntos. Estos datos muestran que, la mitad de los trabajadores de la empresa, no sienten un real entusiasmo por su trabajo ni lo desarrollan con energía, tolerancia ni resistencia a las frustraciones de los retos que este representa.

Únicamente el 25% del personal califica por encima de los 5 puntos. Este sector definido de colaboradores, poseen niveles altos de vigor, es decir, que desarrollan sus labores con energía, entusiasmo y resistencia, que les permite seguir trabajando ante las gestiones conflictivas.

Dimensión de dedicación

La dedicación mostró un promedio 3.03 puntos, correspondiente al nivel medio de acuerdo a los rangos preestablecidos en la herramienta para esta dimensión. Las percepciones de los colaboradores tienen un menor nivel de variación que el vigor, mostrando una desviación típica de colaboradores que califican con 1.21 puntos por encima o por debajo de la media.

El puntaje mínimo otorgado a la dedicación, fue de 1.6 puntos, que refieren a niveles muy bajos. Los más altos son de 6 puntos, correspondientes a un nivel de dedicación muy alto de acuerdo a los rangos normativos preestablecidos en la herramienta.

El 50% de los participantes presentaron puntuaciones menores de 3.30 consideradas de nivel medio. Este grupo de trabajadores no se siente identificado, del todo, con su empresa, pueden no sentirse inspirados por las labores que realizan y sienten poco o ningún entusiasmo por su trabajo.

Solo el 25% calificó por encima de los 5 puntos, que corresponde a un nivel muy alto de dedicación. Para este sector de trabajadores, su trabajo tiene propósito y significado, sienten inspiración y entusiasmo por sus labores y se poseen una identificación y orgullo con su empresa.

Dimensión de absorción

La dimensión de absorción mostró los puntajes más bajos, correspondientes a una media de 2.38 puntos, correspondiente a un nivel bajo de acuerdo a los grados preestablecidos en la herramienta. Las calificaciones mostraron una variación de 1.15 puntos, otorgadas por encima o por debajo de la media, que, manifestando percepciones con el mayor grado de coincidencias entre los colaboradores, en comparación a las dimensiones del *Engagement*.

La media de las calificaciones mínimas es de .33 puntos, que corresponde a niveles casi nulos de absorción, mientras que las calificaciones más altas ascienden a 4.33 puntos, que corresponden a un nivel medio de absorción de acuerdo a los rangos establecidos por la herramienta.

El 75% de los colaboradores calificaron puntajes menores a los 3.33 puntos, que equivalen a un nivel medio, pero la mitad de estos presentaron puntajes menores a 2.08 que corresponde a un nivel bajo de absorción.

Estos resultados indican que una gran proporción de los colaboradores no experimentan felicidad ni se sienten inmersos en su trabajo, no dejan de poner atención alrededor porque sus labores no les son divertidas o apasionantes ni sienten involucramiento con ellas, para ellos el tiempo pasa lento y se encuentran a la espera de la hora de salida, para abandonar su empresa, lo más pronto posible.

Dimensiones del Engagement, por variables sociodemográficas y laborales

Al ser agrupados por datos sociodemográficos, los resultados relacionados a los niveles alcanzados por los trabajadores en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, proveen una información más precisa sobre qué sectores de la planta de personal son los que más fácilmente desarrollaron *Engagement*.

La tabla 8, muestra los niveles promedio generales y por dimensión alcanzados por los colaboradores de la empresa:

Tabla 8

Niveles de vigor, dedicación y absorción por género en el personal de FRANSHEY

Variable sociodemográfica	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Genero				
Masculino	3.33	3.60	2.22	3.05
Femenino	3.59	3.67	2.50	3.25

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25.

De acuerdo con los datos de la tabla 8, en cuestión de género, los puntajes son bastante homogéneos. Los niveles generales de *Engagement* en hombres y mujeres son de 3.05 y 3.25, respectivamente, apenas por encima de la media de 6 puntos y considerados en un nivel medio de acuerdo a los rangos preestablecidos por los autores, de la herramienta de medición.

El personal femenino presentó niveles ligeramente más altos de vigor, dedicación y absorción que los hombres.

Mientras que los niveles de vigor y dedicación sobrepasan la media para ambos casos, en el nivel de absorción se encuentran en un nivel bajo.

Tabla 9*Niveles de vigor, dedicación y absorción por edad en el personal de FRANSHEY*

Variable sociodemográfica	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Edad				
20 a 25 años	2.94	2.78	1.85	2.52
26 a 30 años	3.24	3.51	2.28	3.01
31 a 35 años	1.92	3.50	1.50	2.31
36 a 40 años	2.33	2.60	1.33	2.09
Más de 40 años	4.80	4.80	3.37	4.32

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25.

Según lo mostrado en la tabla 9, los puntajes más altos de *Engagement* corresponden al personal que se encuentra en los rangos de edades de más de 40 años con un nivel de 4.32, considerados con un nivel medio alto y le sigue el rango de entre 26 y 30 años, que presentan un nivel de 3.01, que se encuentran en la media.

Los rangos más bajos corresponden a los rangos de edad de 36 a 40 años y el personal de 31 a 35 años que calificaron medio punto hasta casi un punto por debajo de la media. Al mismo tiempo, presentaron los puntajes más bajos en la dimensión, que presentaron niveles de alrededor del 1.5 de absorción, mostrando un importante desapego a sus tareas y dificultad para concentrarse en el desempeño de sus actividades.

Los puntajes más altos fueron presentados por los rangos de edades de más de 40 años, calificando con niveles cercanos al 5 en las dimensiones de vigor y dedicación, que muestra una confianza y orgullo por su trabajo, así como buenos índices de resistencia y energía.

Tabla 10*Niveles de vigor, dedicación y absorción por estado civil en el personal de FRANSHEY*

Variable sociodemográfica	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Estado civil				
Soltero	3.13	3.09	2.06	2.76
Casado	4.81	4.89	3.38	4.36
Unión libre	2.45	3.14	1.69	2.43
Divorciado	4.83	4.90	3.50	4.41

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25.

De acuerdo con la tabla 10, los niveles de *Engagement* más altos, se encontraron entre el personal divorciado y los colaboradores casados. Que presentaron niveles de 4.41 y 4.36 puntos, respectivamente. Ambos sectores obtienen altas puntuaciones en los niveles de vigor y dedicación y niveles medios-altos en la dimensión de absorción.

Los niveles más bajos de esta variable, se encuentran en el personal en unión libre y los solteros, quienes presentan puntajes alrededor de la media en los niveles de vigor y dedicación y muy bajos en el nivel de absorción. Estos resultados, son indicativos de que el estado civil y las responsabilidades socio-afectivas inherentes a este, favorecen la aparición de este estado psicológico positivo.

Tabla 11*Niveles de vigor, dedicación y absorción por número de hijos y número de dependientes en el personal de FRANSHEY*

Variable sociodemográfica	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
No. de hijos				
0	2.85	2.91	1.89	2.55
1	4.77	4.84	3.47	4.36
2	4.03	4.67	2.78	3.82
3	5.00	4.60	3.33	4.31

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25.

Tabla 11*(Continuación)*

Variable sociodemográfica	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
No. de dependientes				
0	2.71	2.74	1.80	2.42
1	3.94	4.07	2.67	3.56
2	4.63	4.80	3.37	4.27
3	3.63	4.45	2.50	3.53
4	5.00	4.60	3.33	4.31

Con los datos de la tabla 11, se observa que el personal con 1 o más dependientes o hijos, suelen tener niveles de *Engagement* más altos en la empresa FRANSHEY, siendo en ambos grupos, los colaboradores con 3 o más hijos o de 4 o más dependientes, los colaboradores con calificaciones más altas en las dimensiones de vigor, dedicación y en general. Los niveles de absorción se encuentran ligeramente por encima de la media.

Los niveles más bajos de *Engagement* se encontraron en el personal con ningún hijo o dependiente económico. Presentando puntajes por debajo de la media de 2.55 y 2.42.

Estas observaciones muestran que, en el personal de la empresa FRANSHEY, la responsabilidad de cubrir las necesidades económicas de dependientes en general, es un poderoso aliciente para laborar y favorece que los empleados laboren con altos niveles de energía, dedicación y concentración, y desarrollen niveles de *Engagement* deseables para la empresa.

Tabla 12

Niveles de vigor, dedicación y absorción por antigüedad y tiempo en el puesto actual en el personal de FRANSHEY

Variable sociodemográfica	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Antigüedad				
De 0 a 1.5 años	2.52	2.79	1.60	2.30
Más de 1.5 a 3 años	4.33	4.40	3.21	3.98
Más de 3 a 4.5 años	4.56	4.53	3.33	4.14
Más de 4.5 a 6 años	4.88	4.85	3.42	4.38
Más de 6 años	5.50	5.60	3.83	4.98
Tiempo en el puesto actual				
De 0 a 1.5 años	2.52	2.79	1.60	2.30
Más de 1.5 a 3 años	4.53	4.56	3.43	4.18
Más de 3 a 4.5 años	4.57	4.60	3.13	4.10
Más de 4.5 a 6 años	5.00	5.00	3.50	4.50
Más de 6 años	6.00	6.00	4.33	5.44

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25.

De acuerdo a los datos de la tabla 12, los puntajes más altos fueron mostrados por el personal con de más de 6 años en el puesto que ejercen actualmente y una antigüedad de más de 6 años en la empresa, con niveles de 5.44 y 4.98.

Los puntajes más bajos los presenta el personal con menos de año y medio de antigüedad y en su puesto actual de trabajo, mostrando niveles por debajo de la media, con calificaciones de 2.30 puntos. Conforme incrementa la antigüedad y el tiempo en el puesto, incrementan, así mismo, los niveles de vigor, dedicación y absorción.

Es el personal con un mayor tiempo ocupando su puesto actual, quienes presentan muy altos niveles en las dimensiones del *Engagement*, exponiendo que, este sector del personal, que conocen perfectamente su trabajo y sienten una total identificación con sus tareas, muestran altos niveles de energía y concentración para desarrollar sus actividades.

Tabla 13*Niveles de vigor, dedicación y absorción por posición en el personal de FRANSHEY*

Variable sociodemográfica	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Posición				
Personal de trato directo con el cliente	2.77	2.98	1.84	2.53
Coordinador	5.10	5.18	3.54	4.61
Supervisor y superiores	5.33	5.20	4.33	4.96

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25.

De acuerdo a los resultados de la tabla 13, el personal con los niveles más altos de *Engagement* es el correspondiente al grupo de colaboradores con puestos de supervisor y superiores, con casi 2 puntos por encima de la media, mientras que el personal con los niveles más bajos, corresponden al personal de gestores de trato directo con el cliente, que califican por debajo de la media con 2.53 puntos.

Maslach y Leiter (1999), han establecido dentro de sus estudios sobre Burnout e *Engagement*, que el personal que labora frente al cliente, tienden a ser los colaboradores más propensos a desarrollar desgaste y patologías laborales y, de acuerdo a estos datos, se puede observar que, en el personal de la empresa, estos puestos de trabajo requieren de atención continua para favorecer el desarrollo de vigor, dedicación y absorción.

La experiencia en el puesto y los equipos de trabajo efectivos, favorecen la aparición de *Engagement*, según muestran los puntajes de los coordinadores, que, aunque también se encuentran gestionando directamente con los clientes, presentan niveles de casi dos puntos por encima del personal con puntajes más bajos.

Tabla 14

Niveles de vigor, dedicación y absorción por nivel de estudios en el personal de FRANSHEY

Variable sociodemográfica	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Estudios				
Nivel básico	2.06	1.87	0.89	1.60
Bachillerato	3.05	3.40	2.24	2.90
Licenciatura/grado	3.96	4.07	2.64	3.56
Posgrado	5.33	5.20	4.33	4.96

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25.

Con los datos de la tabla 14, se observa que los puntajes más altos de este grupo, corresponden a los colaboradores con un nivel de estudios de posgrado, presentando niveles de *Engagement* de 4.96 puntos. Mientras que, los niveles más bajos se encontraron en los colaboradores con un nivel de estudios básico, con un puntaje de 1.60. Se muestra que los niveles tanto generales como por dimensión, incrementan junto con el nivel educativo de los colaboradores. Solo los niveles de licenciatura y superiores sobrepasaron la media, mientras que los colaboradores con educación media superior y básico (gestores con bachillerato trunco), se colocaron por debajo de la media de 3 puntos.

Estos resultados, indican que la adquisición de habilidades y conocimientos para desarrollar las actividades y tareas laborales, favorecen la aparición de vigor, dedicación y absorción.

Resumiendo, los resultados de los niveles de *Engagement*, los más altos encontrados entre la totalidad del personal de la organización se presentan en los colaboradores que tienen más de 6 años de ocupando su puesto actual en la empresa con 5.44 puntos de un total de 6, seguidos del personal con más de seis años de antigüedad, supervisores y superiores y el personal con un nivel estudios de posgrado, que califican con 4.96 puntos. Estos grupos de personal, han podido lograr un involucramiento profundo con su organización y un óptimo conocimiento de los procesos y la operación de sus puestos de

trabajo y la empresa en general, lo que favorece sus niveles de energía, resiliencia y concentración.

Los puntajes más bajos de *Engagement* corresponden al personal con un nivel de estudios básico, que obtuvo un puntaje de 1.60, los colaboradores con menos de un año y medio de antigüedad y ocupando su puesto actual que califican puntajes de 2.30, seguidos del personal que se encuentra entre los rangos de edad entre 30 y 35 años con un puntaje de 2.31. Estos resultados muestran que el personal con conocimientos y habilidades que no se adecúan a las tareas que tienen que desempeñar como gestores de cobranza, presentan dificultades para laborar con energía y resistencia a las gestiones difíciles.

Áreas de Vida Laboral

Respecto a la percepción de los colaboradores respecto a las Áreas de Vida Laboral, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15

Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral de la empresa FRANSHEY

Variables	N	Media	Desviación estándar
Áreas de la Vida Laboral	23	3.32	0.77
Carga de trabajo	23	2.60	0.79
Control	23	2.86	0.35
Retribución	23	3.74	0.90
Comunidad	23	3.25	1.10
Justicia	23	3.79	0.77
Valores	23	3.66	0.68

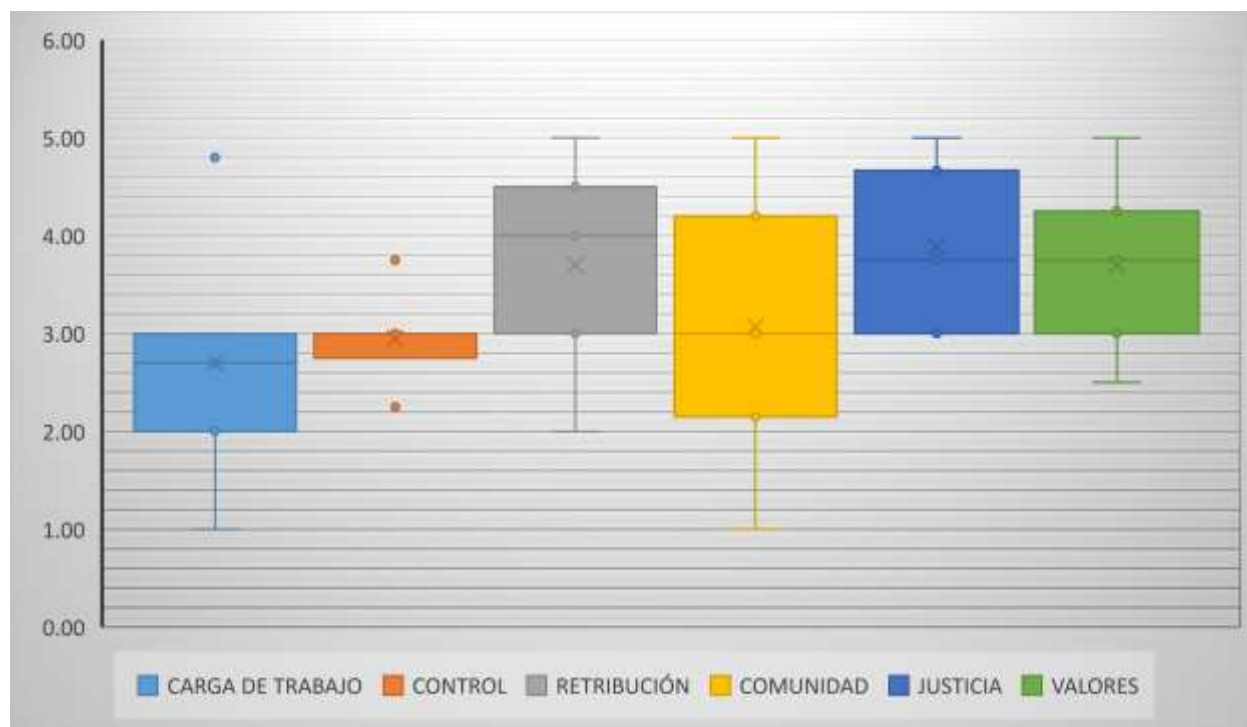
Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

El nivel de acuerdo de los trabajadores con respecto a las Áreas de Vida Laboral, es superior a la media de 2.5, correspondiendo a un nivel medio alto. Los mejores puntajes fueron asignados a los factores de Justicia con 3.79 puntos, seguido de la retribución con

3.74 y valores con una calificación de 3.66 de 5 puntos. Los peores calificados corresponden al factor carga de trabajo con 2.60 y control con 2.86 puntos.

Gráfico 3

Puntuaciones mínimas, máximas y dispersión de las puntuaciones de las Áreas de Vida Laboral



Fuente: Elaboración propia

Carga de trabajo

Tal y como se muestra en el gráfico 3, el Área de Vida laboral de carga de trabajo presenta un solo dato atípico de calificación máxima de 4.8 puntos que equivale a un nivel de acuerdo de ajuste de acuerdo a los grados preestablecidos en la herramienta. Las calificaciones mínimas son de 1 punto, que corresponden a un nivel de acuerdo equivalente al desajuste.

El promedio de puntuación del área, de acuerdo a la tabla 16 es de 2.6, que se coloca ligeramente por encima de la media general de 2.5 puntos, que corresponde a un nivel

de acuerdo cercano al desajuste, según los rangos preestablecidos por los autores de la herramienta.

La mayor parte de los datos se concentraron por debajo de la mediana de 2.7 puntos, mostrando que la mitad de los colaboradores calificaron este factor como cercano al desajuste. Es decir, estos colaboradores perciben que su carga de trabajo excede su capacidad para completarla en los tiempos que establece la empresa y que el trabajo interrumpe sus intereses personales.

Solo el 25% de los entrevistados calificaron con 3 puntos a la carga de trabajo, que corresponde a un nivel de acuerdo que se considera cercano al ajuste. Este sector percibe que su trabajo le brinda el suficiente tiempo para la realización de las actividades importantes y que no le es tan estresante o absorbente.

Los resultados muestran que, la dispersión de los datos no es muy amplia. Tal como se ilustra en la tabla 16, la desviación estándar es de .79, mostrando que los empleados no variaron de manera significativa en sus opiniones sobre este factor, por lo que se puede decir que, aunque una minoría de los colaboradores poseen un grado de acuerdo cercano al ajuste respecto a la carga de trabajo en la empresa, más de la mitad, se encuentra cercana al desajuste.

Control

La dimensión de control es el Área de Vida Laboral que presentó los puntajes más bajos, con una media de 2.86 puntos que, aunque fue mejor calificada que el factor anterior, equivale a un grado próximo al desajuste. Las calificaciones máximas fueron de 3 puntos, equivalentes a un grado de acuerdo cercano al ajuste. Las calificaciones mínimas fueron de 2.25 puntos, que equivale a un grado de acuerdo de desajuste.

La dispersión de los datos es muy ajustada. La desviación estándar es de .35, la más baja de todas las áreas, mostrando una variación mínima en las opiniones de los empleados sobre este factor, por lo que se puede decir que, existe un acuerdo en general de calificar a esta área alrededor de los 2.75 puntos, nivel correspondiente al primer cuartil y a los puntos a los 3 puntos, en el tercer cuartil. Estos datos indican que el 75%

de los empleados califican a esta dimensión con un grado de acuerdo próximo al desajuste.

Con estos resultados, se puede asumir que, los colaboradores, en general perciben que no tienen influencia en las decisiones que afectan su trabajo ni autonomía, al igual que tampoco pueden convencer a los directivos de obtener insumos y el equipo que necesitan.

Retribución

El factor retribución es la tercera Área de Vida Laboral mejor calificada, con una media de 3.74 puntos que equivale a un grado de acuerdo que se encuentra en el límite superior de la cercanía al desajuste con 2.99 puntos. La puntuación máxima otorgada fue de 5 puntos que equivale a un nivel de acuerdo de ajuste. La puntuación mínima fue de 2 puntos, equivalente a un grado de acuerdo próximo desajuste.

La mayor parte de los datos se concentraron por debajo de la mediana de 4 puntos, es decir, que el 50% de los participantes perciben a esta dimensión con puntajes que exceden el nivel de acuerdo próximo al ajuste. Estas observaciones muestran que, para estos trabajadores la empresa reconoce su contribución y trabajo.

Solo el 25% de la población califica a este factor con puntajes inferiores a los 3 puntos, que cae en el mismo rango de acuerdo próximo al desajuste, preestablecido en la herramienta, es decir que, para estos colaboradores, la empresa la empresa no reconoce suficientemente su labor ni perciben que esta sea realmente apreciada y que sus esfuerzos pueden pasan desapercibidos

Con una desviación estándar de .90 y los datos anteriores, se asume que existe un cierto nivel de concordancia entre las opiniones sobre este elemento en la empresa. Es decir, que solo un número reducido de personas coincide en calificar por debajo de la media de 3.74 puntos a la retribución en FRANSHEY.

Comunidad

El Área de Vida Laboral de comunidad presentó un puntaje de 3.25 puntos, equivalente a un nivel de acuerdo próximo al ajuste, este factor la desviación estándar es de 1.10 puntos, la más alta de todos los factores, sugiriendo el mayor desacuerdo en las opiniones de los entrevistados. Mientras en puntaje máximo otorgado por los participantes fue de 5 puntos, equivalente a un grado de acuerdo de ajuste perfecto, el puntaje menor fue de solo 1 punto, que equivale al más bajo nivel de acuerdo, correspondiente al desajuste.

Estas discrepancias de opiniones se observan claramente en el tamaño de la caja del factor comunidad en el gráfico 3, que muestra una gran dispersión de los puntajes otorgados por los participantes. Los resultados permiten ver una importante disparidad en las opiniones de los colaboradores.

El 50% de los colaboradores califican la comunidad con puntajes de 1 a 3 puntos, correspondientes a niveles de acuerdo de: desajuste, próximos al desajuste y apenas alcanzando la puntuación límite inferior del nivel próximo al ajuste. Todos estos elementos indican que la mitad de los colaboradores no se sienten cercanos a sus compañeros, ni tampoco consideran pertenecer a equipos que se apoyen, cooperen y se comuniquen entre sí.

Únicamente el 25% de los participantes coinciden en calificar a la comunidad con puntajes superiores al 4.25 que corresponden a un nivel de acuerdo próximo al ajuste. Para estos colaboradores, los compañeros de trabajo son cercanos, cooperativos y confían en ellos para la realización del trabajo que debe realizarse.

Justicia

El factor justicia es el mejor calificado de todas las Áreas de Vida Laboral en la empresa, con una media de 3.25 puntos, equivalentes a un nivel de acuerdo próximo al ajuste. La calificación máxima otorgada correspondiente a un nivel de ajuste perfecto de 5 puntos. La calificación mínima otorgada obtuvo un nivel de acuerdo de 3 puntos, por encima de la media y equivalente a un nivel de acuerdo próximo al ajuste.

El 75% del personal presentó puntajes que exceden los 3 puntos y van hasta los 5. Para este grupo de colaboradores, la empresa distribuye sus recursos en forma equitativa y son tratados de manera justa. Perciben que no existe favoritismo de directivos hacia determinados compañeros y sus ascensos son otorgados por su desempeño.

El 25% de los colaboradores, percibe que la empresa se conduce de manera injusta en el trato a los empleados, en la procuración de ascensos y en la toma de decisiones en general.

Valores

El Área de Vida Laboral de los valores en la empresa, recibió una puntuación de 3.66 puntos, correspondiente a un nivel de acuerdo próximo al ajuste, con una desviación típica de .68, mostrando que la distribución de los datos no es muy amplia y existe un consenso entre las opiniones de los colaboradores de la empresa respecto a este factor.

Las calificaciones mínimas otorgadas fueron de 2.50 puntos, correspondientes a un nivel de acuerdo próximo al desajuste. Las calificaciones máximas fueron de 5 puntos, correspondientes a un nivel de ajuste perfecto.

El 25% del personal calificó con puntajes menores de 3 puntos. Para este grupo de colaboradores los valores de la empresa y los suyos difieren en cierto grado, así como las metas organizacionales y sus metas personales, por lo que estas no influyen en la manera en la que se desempeñan en el trabajo.

El 75% del personal, por otra parte, calificó con puntajes que corresponden al nivel próximo al ajuste y de ajuste perfecto. Para este sector del personal. Los valores y metas de la organización son similares, por lo que estas determinan la manera en que realizan sus actividades en la empresa y reconocen que, tanto esta como sus empleados tienen un compromiso con la calidad, el respeto, ña honestidad y una filosofía de "ganar-ganar".

Áreas de Vida Laboral por segmento sociodemográfico del personal de FRANSHEY

Agrupados por datos sociodemográficos, las percepciones acerca de las 6 Áreas de Vida Laboral, presentan los siguientes resultados:

Tabla 16

Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por género del personal de FRANSHEY

Variable socio-demográfica	Carga de trabajo	Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores
Genero						
Masculino	2.65	2.88	3.52	3.15	3.73	3.75
Femenino	2.56	2.84	3.91	3.32	3.83	3.59

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

De acuerdo a los resultados de la tabla 16, no existen grandes diferencias entre las calificaciones otorgadas por hombres y mujeres con respecto a las diferentes Áreas de Vida Laboral. La carga de trabajo fue el factor que recibió las más bajas calificaciones con puntajes de 2.65 puntos, otorgados por el personal masculino y 2.56 del personal femenino, ambos en puntajes equivalentes a niveles de acuerdo próximos al ajuste. En este mismo rango de acuerdo, se encuentra el control, en el que ambos puntajes concuerdan en puntajes alrededor de 2.8, que también recaen en los rangos de acuerdo próximos al desajuste.

A diferencia de las áreas anteriores, en el caso de la retribución, la comunidad, la justicia y los valores, las mujeres otorgaron calificaciones ligeramente más altas que los hombres. Los factores valores y retribución, fueron los mejores calificados, contando con puntuaciones que más se acercan al límite superior de los rangos de acuerdo equivalentes al nivel próximo al ajuste.

Tabla 17

Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por edad del personal de FRANSHEY

Variable socio-demográfica	Carga de trabajo	Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores
Edad						
20 a 25 años	2.65	2.78	3.47	2.80	3.44	3.59
26 a 30 años	2.51	2.75	3.64	3.36	3.81	3.50
31 a 35 años	2.00	2.75	3.00	2.40	3.00	3.25
36 a 40 años	1.50	3.13	2.75	2.60	3.00	2.88
Más de 40 años	3.02	3.00	4.47	3.87	4.43	4.14

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

De acuerdo a los datos mostrados en la tabla 17, las puntuaciones más bajas otorgadas a la carga de trabajo corresponden al grupo de 36 a 40 años de edad que presenta niveles de 1.50, equivalentes a un nivel de acuerdo de desajuste. Los siguientes grupos, puntúan dentro de los rangos de nivel próximo al ajuste, a excepción del grupo de colaboradores de más de 40 años de edad, que puntuaron en el límite inferior del nivel próximo al ajuste.

Referente al factor control, los puntajes más bajos se encontraron en los grupos de 20 a 35 años con alrededor de 2.7 puntos que equivalen a niveles próximos al desajuste. El factor retribución recibió, en su mayoría, calificaciones por parte de los sectores de 20 a 35 años, superiores a los 3 puntos, que equivalen a un nivel de acuerdo próximo al ajuste. Mientras que las calificaciones más bajas correspondieron al grupo de 36 a 40 años, que ostentan puntajes de 2.75, equivalentes a un nivel próximo al desajuste.

Los puntajes más altos corresponden al sector de más de 40 años, que califican con puntajes equivalentes al ajuste. Las calificaciones otorgadas a la comunidad difieren en alrededor de 1 punto entre grupos de edades. Las calificaciones más bajas fueron otorgadas por los grupos de 20 a 25 y los de 31 a 40 con puntuaciones cercanas a la

media general, equivalentes a un nivel de acuerdo próximo al desajuste. Los sectores de 26 a 30 años y más de 40 años, calificaron a este factor entre los rangos de acuerdo próximos al ajuste.

En cuanto al factor justicia, las calificaciones otorgadas por los colaboradores de todos los grupos de edad superan los 3 puntos, colocándose en rangos de acuerdo próximos al ajuste. Se distingue únicamente el sector correspondiente a más de 40 años de edad, que califica con puntajes dentro de los rangos de ajuste con 4.43 puntos.

Los valores fueron calificados con puntuaciones superiores a los 3 puntos por los grupos de edades que equivalen a niveles de acuerdo próximos al ajuste o de ajuste en el caso del personal mayor de 40 años. La excepción a estas percepciones está constituida por el sector correspondiente al grupo de colaboradores de 36 a 40 años, con un puntaje que equivale a un nivel de acuerdo próximo al desajuste.

Tabla 18

Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por estado civil del personal de FRANSHEY

Variable socio-demográfica	Carga de trabajo	Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores
Estado civil						
Soltero	2.69	2.77	3.66	3.00	3.57	3.61
Casado	2.89	3.00	4.36	4.03	4.57	4.18
Unión libre	1.97	2.86	3.04	2.69	3.31	3.07
Divorciado	3.20	3.00	4.63	4.20	4.25	4.25

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

La agrupación por estado civil muestra algunas diferencias por sectores de colaboradores de acuerdo a la tabla 18. El grupo de colaboradores en unión libre son el sector que otorga los más bajos puntajes con niveles de acuerdo, que van del desajuste

en el caso de la carga de trabajo, a los próximos al desajuste para los factores de comunidad y control y, finalmente, sus puntajes más altos, se encuentran cercanos al límite inferior de los niveles próximos al ajuste.

Otros puntajes bajos corresponden a los otorgados los grupos de colaboradores solteros y casados respecto a los factores de carga de trabajo y control, otorgando calificaciones equivalentes a un nivel de acuerdo próximo al desajuste. Sin embargo, en los factores restantes de comunidad, retribución, justicia y valores, estos sectores otorgan calificaciones equivalentes a los niveles de acuerdo próximos al ajuste y de ajuste.

Son los colaboradores divorciados, el grupo que presenta las calificaciones más altas de todos los grupos de edad, con puntajes equivalentes a niveles de acuerdo próximos al ajuste en el caso de la carga de trabajo y el control, y niveles de ajuste en la retribución, comunidad, justicia y valores.

Tabla 19

Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por número de hijos y dependientes económicos del personal de FRANSHEY

Variable socio-demográfica	Carga de trabajo	Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores
No. de hijos						
0	2.40	2.74	3.42	2.84	3.45	3.40
1	3.00	3.00	4.25	3.92	4.43	4.20
2	2.87	3.08	4.17	3.77	4.11	3.96
3	2.60	3.00	4.50	4.00	4.67	3.75
No. de dependientes						
0	2.53	2.80	2.71	2.80	3.36	3.38
1	2.33	2.67	3.07	3.43	4.06	3.75
2	3.04	3.00	3.44	3.96	4.40	4.25
3	2.70	3.13	3.15	3.45	3.92	3.75
4	2.60	3.00	3.60	4.00	4.67	3.75

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

De acuerdo con los datos mostrados en la tabla 19, los grupos que presentaron los puntajes más bajos corresponden a los sectores de colaboradores sin hijos y sin dependientes económicos, cuyas calificaciones oscilan entre los niveles próximos al desajuste en los factores carga de trabajo, comunidad y próximos al ajuste en los factores de justicia, valores y comunidad.

Los puntajes más altos fueron otorgados el personal con 1 hijo y al sector con dos dependientes económicos, quienes calificaron con puntos equivalentes a niveles próximos al ajuste en los factores de carga de trabajo, control retribución y comunidad, y de ajuste en los factores de justicia y valores.

Tabla 20

Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por antigüedad y tiempo en el puesto del personal de FRANSHEY

Variable socio-demográfica	Carga de trabajo	Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores
Antigüedad						
De 0 a 1.5 años	2.14	2.76	3.21	2.56	3.27	3.25
Más de 1.5 a 3 años	3.10	2.75	4.13	3.95	4.33	4.13
Más de 3 a 4.5 años	3.20	3.00	4.42	4.07	4.33	4.08
Más de 4.5 a 6 años	2.90	3.00	4.63	4.15	4.46	4.13
Más de 6 años	4.00	3.38	4.75	4.60	4.92	4.62

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

Tabla 20*(Continuación)*

Variable socio-demográfica	Carga de trabajo	Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores
Tiempo en el puesto actual						
De 0 a 1.5 años	2.14	2.76	3.21	2.56	3.27	3.25
Más de 1.5 a 3 años	3.08	2.80	4.25	3.92	4.33	4.15
Más de 3 a 4.5 años	3.00	3.00	4.50	4.24	4.43	4.05
Más de 4.5 a 6 años	3.20	3.00	4.50	4.00	4.58	4.37
Más de 6 años	4.80	3.75	5.00	5.00	5.00	4.75

Según los datos de la tabla 20, los puntajes otorgados por los colaboradores agrupados por la antigüedad en la empresa y el tiempo que han pasado en el puesto actual, son muy similares. En ambos grupos, los puntajes más bajos, corresponden a los sectores con menos tiempo en la empresa y en el puesto, que presentan calificaciones que equivalen a rangos de acuerdo que van de próximos al desajuste, en el caso de la carga de trabajo, el control y la comunidad, mientras que los puntajes de los factores de retribución, justicia y valores, equivalen a niveles de acuerdo próximos al ajuste.

Los puntajes más altos, pertenecen a los colaboradores con más antigüedad en la empresa y en su puesto de trabajo con puntajes que equivalen a un grado de acuerdo próximo al ajuste, relacionados al control, y altos niveles de ajuste en el resto de los factores. El personal con más de 6 años en el puesto, califica con puntajes perfectos de 5 a las áreas retribución, comunidad y justicia.

Tabla 21

Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por posición del personal de FRANSHEY

Variable socio-demográfica	Carga de trabajo	Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores
Posición						
Personal de trato directo con el cliente	2.36	2.76	3.36	2.80	3.44	3.39
Coordinador	3.18	3.09	4.63	4.35	4.65	4.28
Supervisor y superiores	3.00	3.00	4.75	3.80	4.33	4.25

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

Según los resultados mostrados en la tabla 21, el personal con trato directo al cliente es el sector que presenta los puntajes más bajos de todo el grupo, con calificaciones equivalentes al nivel de acuerdo próximo al desajuste en los factores carga de trabajo, control y comunidad; mientras que los factores de retribución, justicia y valores, recibieron puntajes dentro del rango de acuerdo próximos al ajuste.

Los puntajes más altos fueron presentados por el sector de los coordinadores, que califican con puntajes que corresponden a grados de acuerdo próximos al ajuste y relacionados a la carga de trabajo y el control, y puntajes con niveles de ajuste en el resto de las áreas.

Tabla 22

Nivel de acuerdo de los trabajadores con las Áreas de Vida Laboral por nivel educativo del personal de FRANSHEY

Variable socio-demográfica	Carga de trabajo	Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores
Estudios						
Nivel básico	1.40	2.42	2.67	1.87	3.06	3.17
Bachillerato	2.60	2.84	3.50	2.96	3.59	3.52
Licenciatura/grado	2.81	2.95	4.07	3.69	4.04	3.82
Posgrado	3.00	3.00	4.75	3.80	4.33	4.25

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

Los puntajes más bajos, fueron presentados por el sector de colaboradores con un nivel educativo básico (el personal con bachillerato trunco), que otorga calificaciones correspondientes a niveles de desajuste a la carga de trabajo y al factor comunidad, mientras que otorga puntajes ligeramente más altos al control y la retribución, correspondientes a niveles de acuerdo próximos al desajuste. Solamente la justicia y los valores fueron calificados con puntajes que alcanzan el límite inferior del nivel próximo al ajuste.

El grupo de colaboradores con niveles educativos de posgrado, poseen los puntajes más altos entre estos sectores, con calificaciones que van de niveles próximos al ajuste en la carga de trabajo, control y comunidad, y otorgan puntajes con un nivel de ajuste a los factores de retribución, justicia y valores.

Resumiendo los resultados por grupo sociodemográfico, en relación al género, tanto hombres como mujeres presentan puntajes concordantes. Promediaron, prácticamente, el mismo grado de tolerancia al contenido y naturaleza de sus tareas y los mecanismos de control que componen los procedimientos de la empresa.

Las colaboradoras mujeres, por su parte, perciben de mejor manera las recompensas y el reconocimiento que su empresa les otorga, así como el trato justo. Las relaciones personales al interior de la organización también cuentan con una mejor opinión por parte de las mujeres, aunque, en el análisis previo se estableció la diferencia de opiniones con respecto de esta área en específico de la generalidad de los entrevistados.

Por grupos de edad, son los colaboradores de más de 40 años, quienes califican con altos puntajes la totalidad de las áreas, especialmente los factores de retribución, justicia y valores. Para estos colaboradores los valores de la empresa coinciden en cierto grado con los suyos y estos influyen en la forma en la que se desempeñan en sus puestos de trabajo. El resto de los sectores lo hace en un nivel cercano a la media.

Respecto al personal agrupado por estado civil, son los colaboradores en unión libre los que califican más bajo los seis factores, seguidos de los solteros, mientras que los colaboradores divorciados otorgan mejores puntajes a las seis áreas, seguidos del personal casado.

Lo trabajadores con un hijo, conceden calificaciones altas a la totalidad de los factores seguidos del personal con 3 hijos, que califican especialmente alto los factores retribución, comunidad y justicia. El grupo que otorga las calificaciones más bajas es el personal sin hijos.

El personal con mayor antigüedad califica la totalidad de las áreas con muy altos puntajes. Estos colaboradores toleran de mejor manera los procesos de control en la empresa y sienten que poseen cierto grado de influencia en la obtención de recursos técnicos para sus labores, así como autonomía para llevar a cabo sus actividades. Los datos revelan que los sectores jóvenes expresan cierta satisfacción relacionada al sistema de recompensas de la empresa. Por su parte, el sector de colaboradores más longevos, se siente satisfecho con el aprecio y reciprocidad mostrado por la empresa a su trabajo y esfuerzo, y perciben a los compañeros de trabajo de una mejor manera, logrando adaptarse un tanto mejor a equipos de trabajo y relaciones que contribuyen al logro de resultados en la empresa.

Los sectores de menor antigüedad muestran el menor nivel de acuerdo hacia todas las áreas, especialmente la de carga de trabajo, coincidentemente con el personal que lleva más años ocupando su puesto actual, que califica muy alto a todos los factores, otorgando los puntajes perfectos a las dimensiones de retribución, comunidad y justicia.

Los trabajadores que tienen un contacto directo con los clientes, es decir, los gestores, son los que califican con menor puntaje, específicamente a los factores de carga de trabajo y control, debidos a la naturaleza estresante y demandante de las gestiones, las exigencias y metas de la organización, así como los mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de la operación y tienden a percibir que en la organización no son apreciados sus esfuerzos ni su trabajo como ellos desean. Por otra parte, los coordinadores y supervisores, califican con buenos puntajes en general a todas las áreas.

Los trabajadores con el menor nivel educativo son los que otorgan los puntajes más bajos a todos los factores y otorgan las peores calificaciones de todos los grupos sociodemográficos al factor carga de trabajo y comunidad. Este sector es que menos parece adaptarse a las actividades de su puesto de trabajo ni los términos de tiempo y forma para llevarlos a cabo, no perciben una adecuada autonomía para la realización de sus tareas, ni consideran tener influencia alguna en las decisiones que afectan su trabajo. Para estos colaboradores, los procesos de comunicación interpersonal entre compañeros son complicados y no mantienen relaciones efectivas de trabajo que beneficien sus labores ni resultados. Los colaboradores con un alto nivel educativo presentan un buen nivel de acuerdo con la generalidad de los factores, especialmente el de retribución.

Todos los colaboradores coinciden, en mayor o menor grado, en la justicia con la que la empresa ejerce su trato hacia los colaboradores, así como en la asignación de puestos y ascensos, así como en los valores, donde existe una cierta concordancia entre los objetivos, metas y valores de la organización.

4.2.4 Resultados del análisis correlacional entre *Engagement* y las Áreas de la Vida Laboral en los trabajadores de la empresa FRANSHEY

Los resultados obtenidos al establecer el análisis de correlación de Pearson entre las dimensiones del *Engagement* con las Áreas de la Vida Laboral de la empresa FRANSHEY se muestran, en su totalidad, en la figura 67:

Figura 67

Matriz de correlaciones entre las dimensiones del Engagement y las Áreas de Vida Laboral

		VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	CARGA DE TRABAJO	CONTROL	RETRIBUCIÓN	COMUNIDAD	JUSTICIA	VALORES
VIGOR	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1								
DEDICACIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.883**	1							
ABSORCIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.951*	.897**	1						
CARGA DE TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.585*	.478**	.593**	1					
CONTROL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.375	.390*	0.321	.544**	1				
RETRIBUCIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.860**	.796**	.847**	.584**	0.283	1			
COMUNIDAD	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.895**	.828**	.872**	.578**	0.356	.847**	1		
JUSTICIA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.943**	.868**	.904**	.545**	0.282	.863**	.907**	1	
VALORES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.858**	.806**	.848**	.521*	0.222	.726**	.823**	.877**	1

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

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

La matriz de correlaciones ilustrada en el gráfico 67, muestra las relaciones que existen entre la totalidad de dimensiones del *Engagement* y las Áreas de Vida laboral de acuerdo a las percepciones emitidas por los colaboradores de la empresa FRANSHEY.

Los resultados muestran que, entre el vigor y la dedicación, existe una relación significativa fuerte con un coeficiente de .883, al igual que entre el vigor y la absorción, que poseen una relación muy fuerte, con un coeficiente de .951 puntos.

Entre la dimensión de la dedicación y la absorción también existe una relación fuerte, con un coeficiente de .897. Las tres relaciones poseen un p. valor de .000, lo que representa una confiabilidad del 100%.

Entre las Áreas de Vida Laboral, se encuentra relaciones significativas moderadas entre la carga de trabajo con el control con un coeficiente de .544; la retribución con un coeficiente de .584, con la comunidad con un coeficiente de .578, con la justicia con un coeficiente de .545 y con los valores con un coeficiente de .521.

El control, no mostro poseer relaciones significativas con el resto de las áreas, mientras la retribución mostró relaciones significativas fuertes con la comunidad con un coeficiente de .847, con la justicia con un coeficiente de .863 y con los valores de .726.

La comunidad mostró una relación muy fuerte con la justicia con un coeficiente de .907 y una relación fuerte con los valores con un coeficiente de .823. La justicia presentó una relación fuerte con los valores con un coeficiente de 8.77.

Estas relaciones entre las dimensiones del *Engagement* en la empresa, habían sido pronosticadas previamente por el fundamento teórico y probadas en el análisis cualitativo, que mostraba la naturaleza de estas relaciones de acuerdo a las citas expresadas por los colaboradores durante las entrevistas y que coinciden en los resultados matemáticos obtenidos con la aplicación de la herramienta UWES 17 de Schaufeli y Bakker (2003).

Por su parte, las relaciones entre las Áreas de Vida Laboral coinciden de modo característico con las condiciones establecidas en la herramienta AWS de Maslach y Leiter (2011). Mientras las relaciones entre la mayoría de las áreas van de moderadas a fuertes y muy fuertes, el control no presentó matemáticamente relaciones significativas con las otras áreas. Datos que difieren un tanto de los resultados de la etapa cualitativa donde se mostraban los efectos del control que la empresa ejerce en la percepción de las otras áreas, de acuerdo a las percepciones emitidas por los colaboradores.

Las relaciones existentes entre la carga de trabajo, el control, la retribución, la comunidad la justicia y los valores con el vigor, la dedicación y la absorción se aprecian, de manera específica en la tabla 23:

Tabla 23

Análisis correlacional de las dimensiones del Engagement con las Áreas de Vida Laboral de la empresa FRANSHEY

Dimensiones de Engagement	Carga de trabajo	Áreas de Vida Laboral					
		Control	Retribución	Comunidad	Justicia	Valores	
Vigor	Correlación de Pearson	.585**	.375*	.860**	.895**	.943**	.858**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.041	0.000	0.000	0.000	0.000
Dedicación	Correlación de Pearson	.478**	.390*	.796**	.828**	.868**	.806**
	Sig. (bilateral)	0.008	0.033	0.000	0.000	0.000	0.000
Absorción	Correlación de Pearson	.593**	0.321	.847**	.872**	.904**	.848**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.083	0.000	0.000	0.000	0.000

Notas: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada y la información de software SPSS 25

De acuerdo a los resultados correlacionales mostrados en la tabla 23, se encuentran correlaciones significativas entre el vigor, la dedicación y la absorción con la totalidad de las seis Áreas de la Vida Laboral, a excepción del factor control con la dimensión de absorción, que rebasa el nivel de error de .05 con un nivel de significancia de .083.

La carga de trabajo posee una relación moderada con el vigor de 585, con la absorción de .487 y con la absorción de .593. Estos datos muestran que, al interior de la empresa, la planeación y otorgamiento de tiempos diarios de trabajo adecuados para la entrega de resultados, los períodos que permitan a los colaboradores un descanso reparador dentro y fuera de la empresa, así como metas de trabajo bien planificadas con exigencias que no determinen una actividad altamente demandante de manera permanente, contribuyen al desarrollo de buenos niveles de *Engagement* en sus empleados.

El factor control presenta relaciones significativas débiles con las dimensiones de dedicación y absorción de .375 y .390, respectivamente. Esto muestra que, en la empresa, las políticas relacionadas a la interdependencia que los trabajadores poseen para realizar sus actividades y su influencia en las decisiones que afectan su trabajo contribuyen, en cierta medida, con el desarrollo de vigor y dedicación del personal, más no en el desarrollo de absorción, con el que no guardó alguna relación significativa.

El factor retribución presentó relaciones significativas fuertes con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción de .860, .796 y .847, respectivamente. Estos datos, permiten asumir que, en la empresa, el sistema de recompensas, el reconocimiento y apreciación al trabajo de cada uno de los colaboradores, suelen contribuir de manera muy importante en el desarrollo de *Engagement* en los trabajadores. Si estos perciben que la empresa no los aprecia en justa medida o sus esfuerzos son desapercibidos, los niveles de energía y la identificación de los colaboradores para con su empresa, no podrían aparecer.

El factor comunidad muestra relaciones significativas fuertes con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción de .895, .828 y .872, respectivamente. Estos resultados, permiten conocer que, en FRANSJEY, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son vitales para el desarrollo de *Engagement* en el personal. La formación de equipos de trabajo que potencien la obtención de resultados, la comunicación y la confianza en que los compañeros cumplirán con su parte de trabajo, así como el apoyo que los colaboradores brindan unos a otros determinan la aparición de vigor, dedicación y absorción.

El factor justicia presentó relaciones muy fuertes con el vigor y la absorción de .943 y .904, respectivamente, y una relación fuerte entre con la dedicación, de .868. Estos datos revelan que, al interior de la empresa, la justicia empleada por los directivos para la distribución de los recursos, en el trato a los trabajadores y en la asignación de puestos y ascensos es determinante para el desarrollo de *Engagement* en los colaboradores. Las sensaciones negativas sobre este factor, por el contrario, tienen efectos devastadores en el fomento de la energía, la identificación y el involucramiento de los empleados con su trabajo.

Por último, el factor valores mostró relaciones fuertes con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción de .858, .806 y .848 respectivamente. Estos datos revelan que, en FRANSHEY, la alineación de los valores y las metas de la empresa con los valores y objetivos de los colaboradores resulta definitiva para el desarrollo de *Engagement* en el personal, es decir, en la calidad y el entusiasmo con el que los empleados realizan sus actividades y qué tanto esfuerzo e involucramiento invertirán para la consecución de las metas organizacionales.

4.2.4 Hallazgos más importantes de la etapa cuantitativa

La media general de *Engagement* es de 3.17 puntos, que apenas sobrepasa la media general de 3 puntos. La media más alta fue mostrada por la dimensión de dedicación con 3.64 puntos, seguida del vigor con 3.48 puntos, ambas correspondientes a un nivel medio. La media general más baja fue encontrada en la dimensión de absorción con un puntaje de 2.38, que corresponde a un nivel bajo de acuerdo a los rangos normativos de la UWES 17 de Schaufeli y Bakker (2003). Estos datos mostraron que las estrategias de la empresa, deben enfocarse en el robustecimiento del vigor y la dedicación, en especial, en el desarrollo de absorción en el personal.

Agrupados por variables sociodemográficas, los resultados mostraron los más altos niveles de *Engagement* en el personal de que lleva más de 6 años en su puesto actual con una media de 5.44, seguido del personal con mayor antigüedad en la empresa con una media de 4.98, los colaboradores con un nivel de estudios de posgrado y que ocupa

puestos de supervisión y superiores, con puntajes que corresponden a un nivel alto. Los niveles más bajos fueron presentados por el personal con un nivel básico de estudios con una media de 1.60 puntos que corresponde a un nivel muy bajo, seguido del personal con una antigüedad y tiempo en el puesto menor a 1.5 años con una media de 2.30 puntos correspondientes a un nivel bajo. Por lo que el diseño de las estrategias y políticas deberán enfatizarse al incremento y desarrollo de vigor, dedicación y absorción de los sectores con menos puntajes.

La media general que presentaron las seis Áreas de Vida Laboral fue de 3.32 puntos, correspondientes a un nivel de acuerdo próximo ajuste. Las áreas mejor calificadas por los trabajadores de la empresa fueron justicia con una media de 3.79 puntos, seguida de la retribución con 3.74 y valores con una media de 3.66 puntos que corresponden a un nivel de acuerdo próximo al ajuste. Las peores calificadas fueron carga de trabajo y control con una media de 2.60 y 2.86 respectivamente, correspondientes a un nivel de acuerdo próximo al desajuste. Estos datos confirman que la empresa debe esforzarse por mejorar las percepciones del personal acerca de estas áreas.

Agrupados por variables sociodemográficas los resultados muestran que las medias mejor calificadas se encontraron en el personal que ha permanecido en su puesto actual por más de 6 años, con puntajes que van de 3.75 para el control hasta 5 puntos para las áreas de retribución, comunidad y justicia. El personal de mayor antigüedad presentó medias que van desde 3.38 para el área de control a 4.92 para el área de justicia que corresponde a un nivel medio de ajuste.

Las medias más bajas se encontraron en los empleados con más bajo nivel de estudios entre la población estudiada con puntajes que van de 1.40 y 1.87 para los factores de carga de trabajo y comunidad, que corresponden a un nivel de acuerdo de desajuste. Les siguió con puntajes menos bajos, el personal con menos de 1.5 años en su puesto actual, con medias que van de 2.14 puntos para la carga de trabajo y 2.56 para comunidad, alcanzando un nivel de acuerdo próximo al desajuste. Estos datos muestran como, al igual que en el *Engagement*, son estos sectores de personal de la empresa, los que suelen presentar las puntuaciones más bajas, por lo que las estrategias y políticas deben enfocarse la mejora de los niveles de acuerdo en las Áreas de Vida laboral de

estos empleados que, por sus características, muestran notables diferencias en comparación con los elementos más efectivos dentro de la organización.

El análisis correlacional entre las dimensiones del *Engagement*, de vigor dedicación y absorción con las seis Áreas de Vida Laboral mostraron relaciones significativas en todos los casos, a excepción del factor control con la absorción.

Las áreas que contribuyen medianamente a la aparición de vigor, dedicación y absorción, fueron la carga de trabajo y el control. Esto se debe, principalmente, a que las actividades que integran la operación de la empresa y los mecanismos que aseguran su cumplimiento tienen una naturaleza que puede considerarse inherentemente estresantes, sin embargo, por su moderada influencia pueden ser mejor planeadas e incluir el diseño de estrategias que disminuyan, en medida de lo posible, sus efectos negativos en los colaboradores.

Las áreas que influyen determinantemente en el desarrollo de vigor dedicación y absorción fueron la comunidad, la justicia y los valores de la organización, por lo que la empresa deberá enfatizar sus estrategias en el fomento de altos niveles de acuerdo en estas áreas para incrementar los niveles de *Engagement* entre los colaboradores.

4.3 Comparativo entre el análisis cualitativo y el cuantitativo

De acuerdo a los datos provistos por el análisis cualitativo la percepción de los colaboradores sobre los factores que conforman las Áreas de Vida Laboral en la empresa FRANSHEY, tienen una influencia, no solo en el grado de ajuste que los empleados posean sobre las mismas áreas, tal como explican Maslach y Leiter (1997), sino que también, la interacción entre estos, posee una importante relación, no solo como predictores del Burnout (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), sino en el desarrollo de vigor, dedicación y absorción en los gestores y el resto de los colaboradores relacionados a la de cobranza en la organización sujeta al estudio.

Las co-ocurrencias encontradas entre las seis Áreas de Vida Laboral y las tres dimensiones del *Engagement*, indican que la totalidad de las áreas guardan una relación importante con el desarrollo de vigor, dedicación y absorción, destacando la carga de trabajo, el control, la comunidad y la retribución, así como una importante relación entre los valores y la permanencia de los trabajadores en FRANSHEY.

Estas aproximaciones, coinciden con los resultados del análisis correlacional entre estas mismas áreas y dimensiones, que indican que existe una relación significativa entre el vigor, la dedicación y la absorción con la totalidad de las áreas. En esta correlación destacan los factores de retribución, comunidad, justicia y valores que presentan una relación fuerte, resultaron ser determinantes para la permanencia de los empleados en la organización y de cuyos desajustes se deriva el deseo de los trabajadores de abandonar su puesto de trabajo.

De igual manera, durante la etapa del análisis cualitativo, se estableció la importancia del factor perfil del trabajador agregado para su análisis por guardar una relación con la problemática de la empresa, en otras palabras, la importancia de que los colaboradores contaran con las habilidades, conocimientos y actitudes que exigía el ejercicio del puesto de trabajo.

Los resultados del diagnóstico cualitativo, establecieron que el nivel de ajuste o los desajustes en este factor eran vitales para determinar la concepción de los trabajadores sobre las Áreas de Vida Laboral y el desarrollo del *Engagement*.

Esta apreciación es corroborada por los resultados de la etapa cuantitativa, una vez que los datos eran agrupados por variables sociodemográficas, encontrando que, los puntajes más bajos en los dos constructos, correspondieron al personal de menor nivel educativo y se incrementaban conforme la educación de los trabajadores aumentó. Las interacciones positivas entre los factores que conforman las seis Áreas de Vida Laboral son producto del ajuste con el factor perfil del trabajador en esta empresa. Las habilidades de los trabajadores, una actitud idónea y los conocimientos requeridos para desempeñar sus tareas, se reflejan claramente en los puntajes de las medias encontradas en el análisis cuantitativo.

Según estos resultados, son los empleados con mayor antigüedad, mayor tiempo en su puesto actual y quienes ocupan puestos de coordinación supervisión y superiores quienes presentan puntajes más próximos al nivel de ajuste en la totalidad de las áreas, así como en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, lo que sugiere que estos trabajadores son quienes han alcanzado un adecuado nivel de conocimientos y habilidades necesarios, que permiten una interacción positiva entre los factores pertenecientes a las seis áreas y que, por consiguiente, favorecen el *Engagement*. Una actitud idónea también se relaciona con puntajes altos, tal como lo demuestran los grupos de personal casado o divorciado con mayor número de dependientes económicos y una edad que excede los 40 años, lo que apunta a una necesidad de estos colaboradores de permanecer en su puesto de trabajo y la madurez para enfrentar las responsabilidades inherentes.

El diagnóstico cualitativo muestra que los factores comunidad, control y retribución son esenciales para eliminar los efectos negativos de la gestión conflictiva de la carga de trabajo, interacción sugerida por Maslach y Leiter (1997) y corroborada cuantitativamente por Agnes Montalbo y Henry Agong (2017). Esta relación podría explicarse por las redes semánticas originadas en el diagnóstico cualitativo de este estudio.

Esta investigación encontró que los gestores que pueden afrontar sus actividades con energía, resistencia e inventiva, han logrado establecer una relación laboral significativa y equipos de trabajo efectivos; el dominio de sus actividades, la libertad e independencia proporcionada por los directivos para el desarrollo de las actividades, cuentan con una retribución justa y un sistema de recompensa efectivo.

Las mediciones en los segmentos del personal con altos puntajes en *Engagement*, muestran niveles de ajuste con las Áreas de Vida Laboral retribución, comunidad y justicia especialmente altos. Esta relación se explica con las opiniones expresadas por los colaboradores que sienten orgullo e identificación con su trabajo y su labor no les parece desgastante ni agobiante, pudiendo reponerse de malos momentos o temporadas. La interpretación de las citas emitidas, explica que los altos puntajes de los factores retribución comunidad y justicia, suelen tener efectos regeneradores de vigor, dedicación y absorción en la empresa, a través de la motivación que ofrece la sensación del trabajo bien hecho y la retroalimentación de los directivos, el logro de resultados, las metas equitativas, exigentes y retadoras, así como el apoyo emocional y laboral que ofrece la comunidad.

Como demuestran las medias en el análisis descriptivo y los coeficientes de correlación respecto de los factores de justicia y valores con el *Engagement*, los trabajadores que se encuentran en este estado psicológico en la empresa, desarrollaron una identificación profunda con los objetivos, metas y valores organizacionales. Las percepciones expresadas por los participantes en la etapa cualitativa muestran cómo estos se desempeñan con un compromiso e involucramiento que va más allá de la resistencia y la energía, sintiéndose parte esencial de la organización. Ellos, desarrollaron una identificación profunda con la empresa, sus objetivos, sus metas y valores demostrándolo en la realización de sus actividades.

Los resultados negativos, producto de interacciones de las Áreas de Vida Laboral de empleados con desajustes en el factor Perfil del trabajador, se observan en los datos cuantitativos agrupados por variables sociodemográficas. Una actitud poco apta para desempeñar este puesto de trabajo se refleja en los bajos puntajes de sectores como el grupo de que no tiene hijos o los que no tienen dependientes económicos. Estos sectores

presentan puntajes bajos en los dos constructos, lo que sugiere una falta de interés y adaptación a la empresa y sus labores. Lo mismo ocurre con el grupo de las personas que se encuentran en unión libre, cuyo estado civil puede sugerir una inclinación a no seguir protocolos normativos.

Las habilidades blandas de carácter social requeridas para desempeñar puestos de gestión de cobranza en la empresa son esenciales para poder desempeñar de manera efectiva sus actividades pues, en la empresa, se establece el trabajo en equipo para cumplir con la recuperación de las carteras. Las citas emitidas por los entrevistados en la etapa cualitativa, demuestran que los empleados que no poseen relaciones interpersonales valiosas en términos laborales o personales, muestran actitudes de indiferencia y una percepción de abandono, cinismo, divisionismo e intenciones de abandonar su empleo.

Estas interacciones se demuestran cuantitativamente con los puntajes del personal con menos de un año y medio en la organización que, no solo presentan bajos puntajes en vigor, dedicación y absorción, sino también niveles de desajuste con las Áreas de Vida Laboral, con puntajes muy bajos los factores de comunidad y carga de trabajo. La red de interacción de estos factores de la etapa cualitativa ofrece una explicación del comportamiento de estos puntajes, exponiendo que, el sentimiento de acompañamiento y el apoyo que brinda la comunidad a cada trabajador, es un elemento de suma importancia para la operación exitosa de los procesos de la empresa FRANSHEY y está ligado a la dimensión del vigor y la dedicación de los empleados, puesto que, los colaboradores que se sienten apoyados por sus compañeros, tienden a renovar más fácilmente su energía, encuentran más y mejores formas de realizar sus actividades y obtienen de sus compañeros un alivio y confort después de momentos duros en la gestión y ánimos para hacer frente a su carga de trabajo.



CONCLUSIONES

Conclusiones

El presente estudio realizado en la empresa de gestión de cobranza FRANSHEY, mostró, a través de los análisis cualitativo y cuantitativo, las percepciones de los empleados y permitió la identificación de los correlatos entre las dimensiones del *Engagement* y las Áreas de Vida Laboral. Los puntos más destacables fueron:

- La interpretación de los datos recabados a través de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas, mostraron la relación entre las Áreas de Vida Laboral y el *Engagement* de los gestores de cobranza y permiten concluir que:

La naturaleza de la operación de la empresa FRANSHEY y la manera en la que se llevan a cabo todos los procesos que la conforman influye en la percepción que los empleados guardan sobre los factores carga de trabajo, control, retribución, comunidad, justicia y valores de la organización. Los clientes renuentes poseen una influencia determinante en cómo los gestores y el resto de colaboradores perciben la carga de trabajo y, en la interacción de los factores que integran las Áreas de Vida laboral, existen elementos que ayudan a amortiguar los efectos negativos de las gestiones difíciles y favorecer el desarrollo de vigor, dedicación y absorción en los colaboradores.

Estas interacciones están encabezadas por la autonomía que otorga la empresa relacionada al factor control, que reduce las sensaciones desagradables de la continua vigilancia y los trabajadores pueden utilizar su talento y sus habilidades para desempeñar sus actividades. El apoyo, el acompañamiento y la ayuda emocional que los compañeros de trabajo brindan a sus pares, relacionados al factor comunidad, no solo para cumplir los objetivos de trabajo, sino para crear nuevas estrategias; compartir responsabilidades y hacer más ligera la carga de trabajo. El sistema de recompensas por puntualidad y por productividad, que contribuye a que los empleados cumplan con sus responsabilidades y logren las metas con energía e incrementen su satisfacción e identificación con los objetivos organizacionales. La justicia y equidad con la que los colaboradores son tratados y recompensados que, no solo mejora su opinión general sobre la empresa, sino que, permite un involucramiento e identificación, relacionados a la reciprocidad y su unificación con los valores organizacionales.

También se descubrió que factores como un idóneo perfil del trabajador (conocimientos, habilidades y actitudes) para desempeñar el puesto y las condiciones de la infraestructura, la ergonomía del mobiliario y las condiciones del equipo técnico y de cómputo son esenciales para el desarrollo de *Engagement*, por lo que las necesidades de capacitación y la regularización del entorno físico de los trabajadores resulta vital para evitar la merma del vigor, la dedicación y la absorción de los trabajadores.

- Con la aplicación de la herramienta UWES de Schaufeli y Bakker (2003), se conocieron los niveles de vigor, dedicación y absorción con el que se integró el diagnóstico inicial del *Engagement* en los operadores telefónicos de la empresa y el resto de personal relacionado con la cobranza en FRANSHEY, con lo que se concluye que la media general de *Engagement* y las dimensiones de vigor y dedicación en la totalidad del personal se encuentra en un nivel medio, a excepción del nivel de la dimensión de absorción que corresponde a un rango bajo. Las desviaciones estándar de estas dimensiones, reflejaron las discrepancias de percepciones entre los colaboradores, que resultaron evidentes en la agrupación de resultados por variables sociodemográficas. Estos datos, permitieron conocer que los niveles más bajos de este constructo pertenecen a los empleados con menor nivel educativo y con menos antigüedad en la organización, así como el personal de estado civil 'soltero' y aquellos sin dependientes económicos, coincidiendo con los hallazgos explicados en la etapa cualitativa.

- Mediante la aplicación del instrumento AWS de Christina Maslach y Michael Leiter (2003) se describió el grado de ajuste los trabajadores de la empresa FRANSHEY con la carga de trabajo, la recompensa, la justicia, el control y los valores de la organización con el que se integró un perfil de Vida Laboral que permite concluir que el nivel de acuerdo general con las seis áreas se encuentra próximo al ajuste, así como los factores de retribución, comunidad, justicia y valores, la carga de trabajo y el control contaron con un nivel de ajuste próximo al desajuste. Las desviaciones estándar de las medias mostraron las discrepancias de percepciones que confirman los resultados agrupados por variables socioeconómicas, que exponen que el personal con menor nivel educativo,

sin dependientes económicos ni compromisos de corte civil tienden a ser los que muestran un menor ajuste a las áreas.

- El análisis correlacional permitió identificar que existen correlatos significativos entre las dimensiones del *Engagement* con las seis Áreas de la Vida Laboral en los trabajadores de FRANSHEY, lo que concluye que estrategias de mejora en la gestión de los factores de carga de trabajo, control, retribución comunidad, justicia y valores pueden incrementar los niveles de vigor, dedicación y absorción de los empleados para realizar sus actividades, por lo que favorecerían la disminución de la problemática presentada por la empresa



PROPUESTA

Propuesta

Con base en la información recopilada a través de los análisis cualitativo y cuantitativo, se proponen las siguientes estrategias de fortalecimiento para los constructos estudiados en el presente estudio, con el objetivo de disminuir la problemática que se presenta actualmente en la empresa FRANSHEY.

Propuesta 1: Mejorar la percepción de los colaboradores acerca de las Áreas de la Vida Laboral que favorezca el desarrollo del *Engagement* en los trabajadores para mejorar el desempeño de sus actividades y disminuya los niveles de rotación de la empresa.

Relevancia

El modelo de las Áreas de Vida Laboral de Maslach y Leiter (1997), reflejan la perspectiva psicológica de cómo el personal de la organización percibe y experimenta el entorno que compone su trabajo. Un entorno laboral funcional, logra establecer la forma en que las personas trabajan y posee un papel importante que favorece la salud y el bienestar ocupacional (Tomascheka, Lütke Lanferb, Melzer., Debitz, & Buruck , 2018; Brom, Buruck, Horváth, Richter, & Leiter, 2015; Maslach & Leiter, 2001), que permite incrementar el vigor, la dedicación y la absorción de los trabajadores al realizar sus actividades, contribuyendo a mejorar su desempeño (Metin, Peeters & Taris, 2018), reducir la rotación del personal y el impacto económico que esta representa para la empresa (Baxter et al, 2015).

Objetivo

Mejorar la percepción y grado de ajuste de los gestores y colaboradores involucrados en la cobranza en la empresa FRANSHEY, que permita favorecer el desarrollo del vigor, la dedicación y la absorción, incrementando el *Engagement* general y contribuyendo a la disminución de la rotación de personal en la empresa.

Responsables

Directivos, supervisores, coordinadores.

Alcance

Gestores de cobranza telefónica, coordinadores, supervisores.

Estrategias

- Sensibilizar a coordinadores, supervisores y directivos para facilitar la incorporación de una cultura de salud y bienestar laboral: Se deben establecer actividades que permitan conocer los beneficios de la salud y el bienestar de los trabajadores, así como adquirir las competencias necesarias para establecer estrategias que promuevan ambientes de trabajo sanos a través de pláticas, conferencias y capacitaciones que fomenten el incorporación de esta cultura como parte esencial de la operación de los procesos de la empresa y la gestión del Capital Humano.
- Fortalecer y enriquecer las competencias de supervisores y coordinadores de equipos: Brindar capacitación constante a los colaboradores con personal bajo su cargo a para optimizar sus conocimientos sobre la gestión de la cobranza y sus habilidades de liderazgo, organización y trabajo en equipo que permitan construir un ambiente de trabajo agradable, formar una relación con los gestores que favorezca el trabajo en equipo, la creatividad y el compañerismo, así como fortalecer las directrices de justicia y valores organizacionales para la toma de decisiones dentro y fuera de la empresa.
- Establecer programas de capacitación constante: Brindar a los gestores telefónicos la oportunidad de adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan un adecuado desempeño de sus actividades a través de:

-Entrenamiento básico- En la que los gestores de nuevo ingreso conozcan la descripción general de la empresa e historia; la declaración de misión, visión, filosofía, valores y los servicios que ofrece; la estructura general de la organización, funciones; y entrenamiento para el uso del sistema. Se debe otorgar también instrucción para desarrollar habilidades de comunicación asertiva con los clientes a través, consejos sobre los casos más comunes, juegos de roles que simulen la interacción con los clientes y las estrategias más utilizadas.

-Capacitación continua sobre comunicación: Se debe brindar a los gestores cursos sobre estrategias de negociación y persuasión, inteligencia emocional y comunicación asertiva para frenar situaciones de escalamiento, así como el manejo de clientes renuentes. Esta capacitación debe brindarse a los gestores que hayan tenido experiencia en la empresa en la cobranza con los clientes.

-*Mentoring y coaching*: Se debe motivar a los gestores con amplia experiencia y a los coordinadores de equipo, supervisores y directores para ofrecer sus conocimientos y acompañamiento durante la jornada laboral y gestiones difíciles. De igual manera se debe incentivar, material y moralmente, la cooperación brindada a los gestores que tienen dificultades, por los que tienen buenos resultados constantemente para compartir estrategias y ofrecer sugerencias para mejorar. Es esencial que se fomente un entorno de aprendizaje, acompañamiento y compañerismo entre los colaboradores de la empresa. Se pueden programar reuniones semanales en las que los gestores discutan sobre los aspectos en los que tienen más dificultad y otros compartan técnicas y estrategias para afrontar estos problemas.

- Fortalecer el sistema de recompensas y reconocimiento en la empresa: Ampliar el sistema de recompensas y reconocimientos monetarios y no monetarios a través de la instauración de bonos extras y el salario emocional, que proveen satisfacción y motivación, al permitir que los colaboradores se sientan reconocidos

por un buen desempeño. El salario emocional consta de incentivos que brindan una retroalimentación positiva, motivan y favorecen la lealtad con la empresa.

Se pueden adoptar incentivos como entrega de pines grabados que resalten la excelencia o la antigüedad de los gestores; cuadros de “empleado del mes” para los gestores, coordinadores o equipos que hayan mostrado el mejor desempeño; desayunos o comidas de los directores de la empresa con los gestores, coordinadores o supervisores que obtuvieron los mejores resultados en el mes; cartas personalizadas de los directores donde se resalten los mejores puntos sobre su sobresaliente desempeño; crear un programa de estímulos a base de puntos por metas alcanzadas o según su rendimiento, que se puedan cambiar por certificados de regalo para compras o restaurantes, entradas para el cine, vales para un almuerzo; un día libre al mes, o la opción para solicitar vacaciones cuando les sea conveniente; obsequiar despensas o paquetes de útiles escolares para quienes tienen hijos, entre otros. Estas estrategias relacionadas al reconocimiento, no requieren inversiones en dinero significativas.

Así mismo, se pueden brindar incentivos o bonos a los gestores, coordinadores y supervisores que realicen *mentoring* y *coaching*, ya sea monetarios o emocionales para facilitar su instauración permanente dentro de la cultura de la empresa.

- Ofrecer cursos y pláticas motivacionales constantes que permitan amortiguar los efectos negativos de las gestiones complicadas y la cobranza difícil. Pueden ser proporcionadas por oradores profesionales, los mismos directores o a través de videos, acompañados de un pequeño *coffee break* que le brinde solemnidad a la ocasión.
- Formalizar dentro de las políticas de gestión del personal los pequeños descansos para los gestores, que resultaron ser vitales para la regeneración del vigor la dedicación y la absorción, respetando las características de espontaneidad al tomarlos y de autonomía de los colaboradores para hacerlo.

- Fortalecer los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa. Diseñar un proceso efectivo de aprovisionamiento de personal a través de reuniones entre directivos en el que se establezcan estrategias adecuadas de reclutamiento, que incluyan lugares específicos y tipo de anuncios para atraer a los mejores candidatos.

Establecer pruebas de personalidad, pruebas de habilidad o psicotécnicas y pruebas de conocimientos sobre el manejo del equipo de cómputo y la paquetería que comúnmente se utiliza para el ejercicio de sus actividades.

Estos procesos, asegurarán de mejor manera que el personal contratado cuente con las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para hacer frente a los requisitos del puesto de trabajo.

Propuesta 2: Mejorar las condiciones de la infraestructura, mobiliario y equipo a fin de favorecer el desarrollo y conservación del *Engagement* en los trabajadores para optimizar el ejercicio de sus actividades y evitar factores de riesgo ergonómico en los colaboradores al interior de la empresa.

Relevancia

Las condiciones de la infraestructura, el mobiliario y el equipo resultaron ser determinantes para incrementar el vigor, la dedicación y la absorción o bien, para drenarla en los trabajadores de la empresa FRANSHEY. También son importantes para mantener la salud física y evitar “factores de riesgo ergonómico”, es decir, lesiones derivadas por la realización de movimientos repetitivos o por mantener posturas forzadas en el trabajo que puedan provocar fatiga, causar accidentes, errores, o enfermedades profesionales. Estas se derivan del diseño de las instalaciones, las condiciones del mobiliario, el equipo, entre otras, según la Norma Oficial Mexicana NOM-036-1-STPS-2018 Factores de riesgo ergonómico en el trabajo – Identificación, análisis, prevención y control. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (1996), la ergonomía es el estudio del trabajo en relación al entorno en el que se realiza y quienes lo llevan a cabo y este es esencial para el diseño o adaptación de los espacios y áreas de trabajo para evitar posibles problemas en la salud de los trabajadores e incrementar su eficacia.

Objetivo

Mejorar las condiciones de la infraestructura, mobiliario y equipo a fin de favorecer el desarrollo y conservación del vigor, la dedicación y la absorción de los colaboradores, incrementando el *Engagement* general, para mejorar su eficacia y el ejercicio de sus actividades, así como evitar factores de riesgo ergonómico en los colaboradores al interior de la empresa.

Responsables

Directivos.

Alcance

Gestores de cobranza telefónica, coordinadores, supervisores y directivos.

Estrategias

- Sensibilizar a los directivos, supervisores y coordinadores de equipo sobre la relevancia de la ergonomía en la empresa a través de juntas de estudio, que involucren conceptos importantes sobre la eficacia laboral relacionada al diseño de espacios idóneos para realizar las actividades de trabajo y las regulaciones contempladas en la Norma Oficial Mexicana NOM-036-1-STPS-2018, que entrará en vigor en próximos años y determinará la obligatoriedad de la evaluación de riesgos ergonómicos de los trabajadores al interior de la empresa.
- Realizar una evaluación de las condiciones ergonómicas del mobiliario y del equipo técnico que utiliza el personal de la empresa, para establecer un programa de adecuaciones que se adapten al presupuesto y temporalidad que la operación y los recursos de la empresa permitan.
- Establecer adecuaciones graduales que favorezcan la ergonomía del mobiliario y el equipo técnico de los colaboradores. Iniciar con pequeñas acciones como cambiar de posición los monitores, teclados y mouses de las computadoras para adaptarse de mejor manera a los movimientos naturales del cuerpo humano y reduzcan la fatiga en cuello, hombros, espalda y manos de los gestores, coordinadores, supervisores y directores.

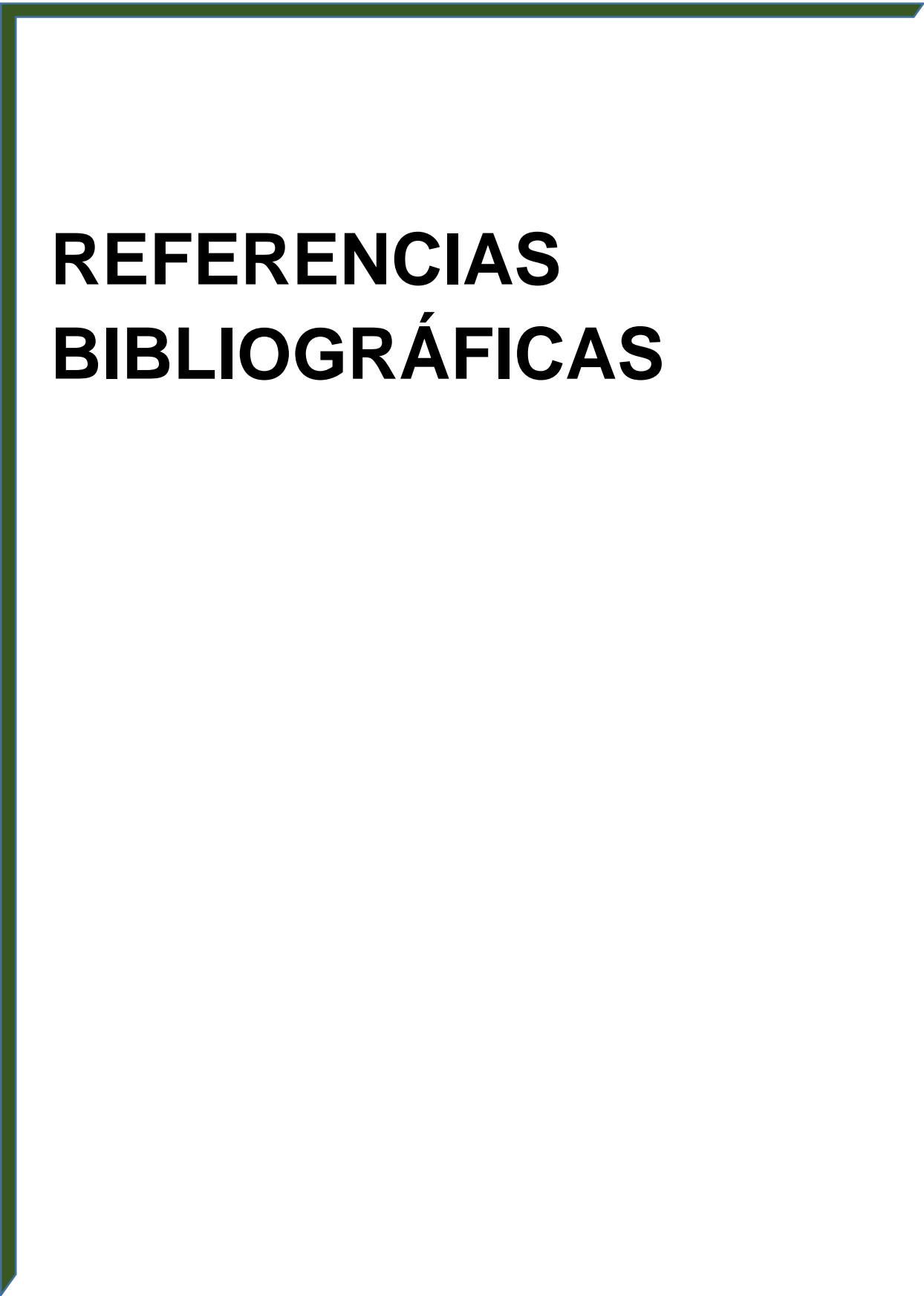
Continuar con la gradual adquisición de diademas que resulten más cómodas para llevarse sujetas a la cabeza por largos periodos de tiempo y permitan la modulación de frecuencias que sean molestas para los oídos de los gestores.

Adquirir, progresivamente, sillas ergonómicas que favorezcan una posición corporal sana y cómoda para el cuerpo humano, evitar molestias en espalda,

cuello y piernas y que, a su vez, suele traducirse en una falta de concentración y absorción de los gestores respecto a sus tareas. Este punto resulta esencial en vista de que es uno de los principales clamores de los colaboradores en la empresa.

- Establecer un programa de reparaciones necesarias en la infraestructura. Se puede iniciar con el funcionamiento de puertas y ventanas, sanitarios, entre otros. De igual forma se recomienda poner protecciones antideslizantes en ciertos puntos de las oficinas y escaleras del edificio, para evitar resbalones y caídas que puedan poner en peligro la integridad física de los colaboradores.
- Adicionar un espacio exprofeso dentro de las instalaciones para que los colaboradores puedan calentar e ingerir sus alimentos. Para el personal, resulta de suma importancia, contar con un espacio que les permita disfrutar de su tiempo para tomar alimentos en la cercanía de su empresa, sin tener que arriesgarse a salir a la carretera o comer en lugares al aire libre y expuestos a la contaminación. La poca variedad de lugares para comer en las inmediaciones del domicilio de la organización, así como su disposición con respecto a las vías de comunicación y el tránsito pesado que en esta circula, son condiciones que provocan sensaciones negativas en los trabajadores. La adición de este espacio, de acuerdo a las percepciones expresadas en el estudio, contribuiría enormemente a la satisfacción y comodidad de los colaboradores.

Las propuestas sugeridas en este apartado contienen estrategias que se derivan de los principales hallazgos encontrados en los análisis cualitativo y cuantitativo que recaban las percepciones de los colaboradores de la empresa FRANSHEY y las aproximaciones teóricas de los estudios citados a lo largo del presente trabajo investigativo. Su aplicación, tiene como objetivo, lograr en el personal de la empresa un mejor grado de ajuste con las Áreas de Vida Laboral y el incremento en los niveles de *Engagement* que habrán de traducirse en la disminución de la problemática de la empresa, la reducción de costos y un incremento de utilidades.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

Altinay, L., Dai, Y., Chang, J., Lee, C., Zhuang, W. & Liu, Y., (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525-1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>

AON Hewitt. (2017). *2017 Trends in Global Employee Engagement*. United Kingdom: AON Empower Results. Recuperado de: <https://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>

Arteaga, L. (2017). *Propiedades psicométricas de la Escala de Utrecht de Engagement en el Trabajo en colaboradores de Transporte interprovincial de Trujillo*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Perú.

Averkamp, H., (2019). What is inventory shrinkage? Fort Atkinson, Wisconsin, USA: *Accounting coach*. Recuperado de: <https://www.accountingcoach.com/blog/what-is-inventory-shrinkage>

Bakar, R. A. (2013). *Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia*. (Tesis de doctorado). RMIT University, Malaysia.

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 29(3), 107-115.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A. & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema, 24*(1), 66-72 ISSN 0214 - 9915.

Bakker, A. & Leiter, P. (2012). *Engagement en el trabajo: Manual de Teoría e Investigación Esenciales*. Nueva York, NY, EEUU: Psychology Press.

Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200.

Baxter, S., Campbell, S., Sanderson, K. et al, (2015). Development of the Workplace Health Savings Calculator: a practical tool to measure economic impact from reduced absenteeism and staff turnover in workplace health promotion. *BMC Res Notes, 8*(457). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13104-015-1402-7>

Britt, T. W. (1999). Engaging the self in the field: testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*(6), 696-706.

Brom, S. Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., & Leiter, M. (2015). Areas of Worklife as predictors of Occupational Health - A validation study in two German samples. *Burnout Research, 2*. 60-70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.05.001>

Buunk. B. & Schaufeli, W. (1993). Professional Burnout: A perspective from social comparison Theory". En W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds). *Professional Burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-66). Washintong, D.C.: Taylor and Francis.

Calvo, J. (2001). *Ética a Nicómaco de Aristóteles*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Cambridge University Press. (2018). *Engagement definition*. C. U. Press. Recuperado de: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/engagement>

Çankır, B. & Arıkan, S., (2019). Examining Work Engagement and Job Satisfaction Variables in their Relations with Job Performance and Intention to Quit. *Şletme*

Arařtirmalari Dergisi, Journal of Business Research-Turk, 11(2), 1133-1150
<https://doi.org/10.20491/isarder.2019.661>

Cárdenas, T. & Jaik, A. (2014). *Engagement. Ilusión por el trabajo*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.

Cárdenas, T. & Jaik, A. (2014). Inventario para la medición del Engagement (Ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32), 294-306.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento-Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F., México: McGraw - Hill. ISBN-13: 978-970-10-6876-2.
Recuperado de:
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion al._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion_al._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: McGraw - Hill. ISBN e-book: 9781456263409

Clusa, J., (2015). *Aristóteles: Justicia y Eudaimonia*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

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.
<https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0449>.

Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S. & Hall, A. (2016). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management*, 11(1), 1-38.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

Demerouti, E. & Bakker, A. (2011). The Job Demands-Resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09. Recuperado de:
http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632011000200001&lng=en&tIng=en. ISSN 2071-0763

Diener, E. (2000). Bienestar subjetivo. La ciencia de la felicidad y una propuesta para un índice nacional. *American Psychologist* 55(1), 34-43.

Escobar, M., (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55. Recuperado de:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/168

Fletcher, L. (2017). The Everyday Experiences of Personal Role Engagement: What Matters Most? *Human Resource Development Quarterly*, 28(4), 451-479. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21288>

Gallup's workplace analytics, (2017). *State of the Global Workplace. Executive Summary*. New York, USA: Gallup Press. ISBN: 978-1-59562-208-2

Ganster, D. & Rosen, C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.

Great Place to Work, (2018). *Perspectivas 2018. La visión de los líderes más confiables de los mejores lugares para trabajar*. Ciudad de México, México: Great Place to Work Mexico.

Hannif, Z., Burgess, J., & Connell, J., (2016). Call Centres and the Quality of Work Life: Towards a Research Agenda. *Journal of Industrial Relations*, 50(2), 271–284.

Henao, M., (2013). Del surgimiento de la psicología humanística a la psicología humanista-existencial de hoy. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 4(1), 83-100.

Hernández, T. J., (2016). Burnout en médicos de un hospital del sector público en el Estado de Hidalgo. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(2), 161-172.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P., (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio*. México: McGraw-Hill.

Hidayah Ibrahim, S., Suan, C. and Karatepe, O. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688-703. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>

Holfman, D., Wood, S., & Stride, C. (2003). *Human Resources management in call centers. The Institute of Work Psychology*. (Tesis de doctorado) University of Sheffield, United Kingdom.

Holman, D., Chissik, C. & Totterdell, P., (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>

Indeed, Human Resources (2020). Salarios de Telemarketing en Hidalgo:Pachuca y Mineral de la reforma, Hgo. Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/salaries/telemarketer-Salaries,-Hidalgo>

Jaramillo, O. L., (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, (18), 103-137.

Kahn, W. A., (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(August), 497–516. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>

Martínez, E., Moreno, H. González, G. & Rivera, L., (2016). Calidad de vida en el trabajo y Engagement del Talento Humano en una institución de Educación Superior. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*, (5), 88-108.

Maslach, C. & Leiter, M. P., (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. California, United States of America: 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.
Extraído de:

https://www.researchgate.net/publication/12693291_Six_areas_of_worklife_A_model_of_the_organizational_context_of_burnout

Maslach, C., Schaufeli, W., y Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.

Metin, U., Peeters, M. & Taris, T., (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having “good fit”. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 228-244.

Montalbo, A. F., & Agong, H. M. (2017). Employee Engagement and Areas of Worklife of Call Center Agents. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*(77), 44-55.

Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.

NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, México, 23 de octubre de 2018. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018.

NORMA Oficial Mexicana NOM-036-1-STPS-2018, Factores de riesgo ergonómico en el trabajo – Identificación, análisis, prevención y control. Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, México, 23 de noviembre de 2018: Recuperado de: <https://dof.gob.mx/index.php?year=2018&month=11&day=23>.

Oentoro, W., (2018). High Performance Work Practices and Service Performance: The Influence of Employee Engagement in Call Center Context. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 7(1), 219-232. DOI: <https://doi.org/10.12778/235108618X15452373746036>.

Organización Internacional del Trabajo, (2020). La Salud y la Seguridad en el Trabajo. La ergonomía. Oficina de actividades para los trabajadores. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado de: https://www.ilo.org/safework/info/instr/WCMS_115844/lang--es/index.htm

Pedraza, E., Amaya, G., & Mayrene, C. (julio-septiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 17(3), 493-505.

Porto Martins, P. C. (2015). *Salud Laboral en Teleoperadores: un enfoque en el estrés, el síndrome de burnout, la resiliencia y el engagement en el trabajo*. (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.

Prieto, A. (2011). Las empresas con empleados implicados son hasta un 78% más productivas. Pyme seguros. *Revista online para corredores y corredurías*, 82.

Ramírez, M. (2008). ¿Cómo lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia? *Revista Escuela de Administración de Negocios* (63), 73-90.

Real Academia Española, (2018). *Definición de Felicidad*. Recuperado de: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=Hj4JtKk>

Redmond, M., (2015). Social Exchange Theory. *English Technical Reports and White Papers*. 5, 1-36. http://lib.dr.iastate.edu/engl_reports/5

Riveros, E., (2014). La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. *Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana San Pablo*, 12(2).

Rodríguez, A., & Bakker, A., (2013). El engagement en el trabajo. En Moreno, B., & Garrosa, E. (Ed.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (437-452). Madrid: Pirámide.

Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231594>

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. NY: John Wiley & Sons. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315135007>

Schaufeli, W. & Bakker, A., (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht Occupational Health Psychology Unit. Nederland: Utrecht University. Extraído de: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., et al. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W. Salanova, M., & (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Psicología positiva: una introducción*. Nueva York, Nueva York: Springer Países Bajos.

Swarnalatha, C. & Prasanna, T. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: Strategic role of HR. *Review of HRM*, 2, 139. 139-148. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1655997743?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Tomascheka, A., Lütke Lanferb, S., Melzer, M., Debitz, U., Buruck, G. (2018). Measuring work-related psychosocial and physical risk factors using workplace observations: a validation study of the “Healthy Workplace Screening”. *Safety Science*, 101. 197-208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.09.006>

Velza Rivas J. (1996). *Motivos y motivación de la empresa*. Madrid, España: Ediciones de Santos. ISBN: 9788479782672

Werker, T. (2016). *The influence of fairness on employee work engagement*. (Tesis de Maestría). Utrecht University, Utrecht, Países Bajos.

Wiggert, B. & Agrawal, S., (2018). Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes. Washington, D.C., USA: *Gallup Workplace*. Recuperado de: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>

WordPress (2019). *Definición de Vinculación*. Recuperado de <https://definicion.de/vinculacion/>