

Niveles de *burnout* y *engagement* en teleoperadores de un *call center* de la ciudad de Mar del Plata, Argentina

*Telemarketer's burnout and engagement levels at a
Mar del Plata, Argentina call center*

**Yamila Fernanda Silva Peralta*, Matías Caminos,
Mayra Pereyra y Marianela Pérez Villar**

Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Psicología, Argentina

Resumen

Se presenta una investigación descriptiva transversal que tiene como objetivo evaluar niveles de *burnout* y *engagement* en teleoperadores de un *call center* de la ciudad de Mar del Plata, Argentina. Se aplicaron el *Maslach Burnout Inventory* (MBI) y el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) a 76 teleoperadores. Estadísticos descriptivos y pruebas de contraste no paramétricas según sexo, edad y antigüedad en la organización fueron calculados. Los resultados muestran niveles bajos de *burnout* y *engagement*, sólo se encontraron niveles críticos en relación a la dimensión de *burnout* agotamiento emocional al contrastar los grupos femenino y masculino.

Palabras clave: *burnout, engagement, teleoperadores, call center.*

Abstract

The aim of this descriptive transactional research was to assess telemarketers' burnout and engagement levels at a Mar del Plata call center. Maslach Burnout Inventory (MBI) and Utrecht Work Engagement Scale (UWES) were applied to 76 telemarketers. Descriptive statistics and non-parametric tests considering sex, age, and seniority were calculated. Results show low burnout and engagement levels; only critical levels related to the emotional exhaustion burnout dimension were found when comparing female to male groups.

Keywords: *burnout; engagement, telemarketers, call center.*

Recibido 4 octubre 2018 / Revisado 7 diciembre 2018 / Aceptado 14 diciembre 2018

* ✉ yamilasilvaperalta@gmail.com

1. Introducción

Este artículo se propone evaluar niveles de *burnout* y *engagement* en teleoperadores de un *call center* de la ciudad de Mar del Plata. El *burnout* denota una respuesta al estrés laboral crónico, manifestándose como despersonalización, agotamiento emocional y baja realización personal. Se entiende al *engagement* como un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo caracterizado por el vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2000). Se aplicaron el *Maslach Burnout Inventory* (MBI) y el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) a 76 teleoperadores del área de venta directa.

En la actualidad, este es uno de los sectores de empleo que más ha crecido en la ciudad de Mar del Plata. En líneas generales, los *call centers* son empresas con alta rotación/deserción, son considerados lugares de trabajo demandantes y estresantes. Sumado a ello, varios son empresas que ofrecen empleo en condiciones precarias. Por ello, son auditados periódicamente por el Ministerio de Trabajo de la Nación, con su consecuente cierre por tener empleados trabajando en negro, remuneraciones y contratos irregulares, espacios de trabajo no habilitados, etc.

Comprender las causas de estos malestares conduce a una mejor aplicación de nuevas estrategias para mejorar los ambientes de trabajo, aumentando el bienestar y la productividad. En contraste, hoy en día las empresas necesitan empleados que sean capaces y predispuestos, comprometidos con la calidad servicio, que muestren iniciativa, que sean proactivos y funcionen bien en equipo. Es por estas razones que el *call center* se ha convertido en un “campo de juego” para aplicaciones de psicólogos abocados a encontrar maneras de contrarrestar el impacto negativo del trabajo emocional y hacer de ellos un trabajo más eficaz y “humano”.

2. Revisión teórica

2.1. *Burnout*

El *burnout* denota una respuesta tridimensional al estrés laboral crónico (Maslach y Jackson, 1982). Entre ellos, el cansancio emocional es el punto nodal para el comienzo de dicho síndrome, se vivencia luego de intentos fallidos de adaptarse a la situación estresante en el trabajo, el sujeto no se siente capacitado para brindar de sí ningún recurso emocional ni sentimiento a otras personas; la despersonalización: la persona se resguarda de este sentir negativo, esto conlleva aislamiento, pesimismo, atención a los clientes, pacientes o alumnos de manera deshumanizada y distante, de forma cínica hasta el extremo de considerar a los pacientes, clientes o usuarios como objetos; y la falta de realización personal: el individuo siente que está en un puesto de trabajo que no le corresponde, debido a que lo que le piden, lo siente como algo que sobrepasa su habilidad de ejecución (Silva Peralta, Carena Colon y Canuto Juárez, 2013).

El concepto de “quemarse por el trabajo” (*burnout*) surgió en Estados Unidos a mediados de los años 70 (Freudenberger, 1974) para dar una

explicación al proceso de deterioro en los cuidados y atención profesional a los usuarios de las organizaciones de servicios. Se trata de una respuesta al estrés laboral crónico que ocurre con frecuencia en trabajadores de las organizaciones de servicios y profesiones asistenciales (médicos, enfermeros, maestros, funcionarios de prisiones, policías, trabajadores sociales, etc.) que trabajan en contacto directo con los usuarios de tales organizaciones (pacientes, alumnos, presos, indigentes, según corresponda). Los síntomas más característicos son: pérdida de ilusión por el trabajo, desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por falta de éxito profesional, baja realización personal, agotamiento o cansancio emocional, falta de entusiasmo, falta de autoestima, frialdad o distanciamiento emocional, aislamiento actitudes negativas hacia otras personas, despersonalización (Gil-Monte, 2005; Maslach y Jackson, 1981; Pines y Aronson, 1988). Dicho estado estaría causado por una implicación durante un tiempo prolongado en situaciones que son emocionalmente demandantes.

No existe un modelo único que explique el fenómeno del *burnout*, sino que cada uno se ha centrado y analizado algunas variables. Se pueden distinguir diferentes etapas de desarrollo en la investigación sobre el síndrome de *burnout* con características, objetivos y metodologías propias. Sintetizando el estado del arte, se puede decir que el *burnout* se ha investigado desde dos vertientes: la clínica y la psicosocial (Quiceno y Vinaccia Alpi, 2007).

La perspectiva clínica demuestra que el *burnout* es un estado al que se llega como consecuencia del estrés laboral. Dentro de esta primera vertiente, podemos encontrar el modelo de Price y Murphy (1984) que lo asemeja a un duelo que se desarrolla en fases y el de Gil-Monte (2005) caracterizado por la existencia de escasa ilusión por la actividad de trabajar, acompañado por elevados niveles de agotamiento psíquico e indolencia y la ausencia de sentimiento de culpa.

La vertiente psicosocial considera al estrés como un proceso producido por la interacción de factores tales como el ambiente laboral e individual (Quiceno y Vinaccia Alpi, 2007). Este cambio contribuyó a la reconceptualización del síndrome como una crisis general en la relación de la persona con su trabajo. Esta perspectiva se mantiene vigente y es, tal vez, la que en la actualidad ha alcanzado mayor desarrollo. Podemos incluir en esta vertiente las investigaciones de Maslach (1983), Lee y Ashforth (1993), el modelo transaccional de Cox, Kuk y Leiter (1993), el de competencia social de Harrison (1983) y el de Pines (1983), entre otros.

2.2. Engagement

El *engagement* se entiende como un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo caracterizado por las dimensiones vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2002). El vigor se refiere a altos niveles de energía, resistencia y activación mental mientras se trabaja, el deseo y la predisposición de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y la persistencia incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión dedicación denota una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un alto nivel de significado atribuido al trabajo y un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo, es involucrarse, entusiasmarse, estar

orgulloso e inspirado en el trabajo y se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo debido a la sensación de disfrute y realización que se percibe (Carrasco Gonzáles, De La Corte y León Rubio, 2010).

La psicología positiva ha puesto de manifiesto la importancia del bienestar y de la salud de los trabajadores para el desempeño laboral y organizacional (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), lo que deriva en la necesidad de identificar y potenciar su *engagement*, constructo motivacional positivo que explica el funcionamiento humano óptimo dentro de las organizaciones. Se centra en tres aspectos principales: (a) una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud, (b) un acercamiento a los resultados positivos y (c) la firme creencia de que tales resultados podrán a largo plazo ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales (Salanova y Schaufeli, 2009). En suma, la Psicología Organizacional Positiva (POP) se centra en dar respuesta a todos los niveles de funcionamiento (individual, inter-individual, grupal, organizacional y social) en cuanto a la motivación intrínseca y el *engagement* laboral, el papel de las creencias positivas sobre las competencias, el equilibrio entre trabajo y familia, satisfacción y felicidad en el trabajo. Por último, busca dar cuenta del rol que cumplen las organizaciones en relación al crecimiento y bienestar psicológico de los empleados (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). Bajo esta nueva concepción, cobra importancia el término conocido como “organizaciones saludables” entendidas como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova y Schaufeli, 2009).

Es en este contexto que uno de los conceptos de la POP es el *engagement*, cercano al concepto de “vinculación psicológica al trabajo” positivamente relacionado con el compromiso organizacional (Salanova y Schaufeli, 2009; Schaufeli y Bakker, 2004), con la conducta extra-role (Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004), con la iniciativa personal (Salanova y Schaufeli, 2008) y con el rendimiento y la calidad del servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2005). Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) sostienen que el *engagement* es un constructo motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia, y está dirigido a la consecución de objetivos. El *engagement* es definido entonces como un estado psico-afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud, que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo (Salanova et al., 2000; Manzano, 2002).

Existen dos vertientes en estudio del *engagement*. Una entiende el mismo como un estado mental específico y momentáneo, como una experiencia transitoria que puede variar según la persona, por cortos períodos de tiempo (Sonntag, Dormann y Demerouti, 2010). La otra vertiente entiende el *engagement* como persistente en el tiempo y desde aquí se busca investigar por

qué algunas personas se sienten más engaged en su trabajo que otras (Schaufeli et al., 2002).

El *engagement* ha sido correlacionado a actitudes positivas hacia el trabajo y la organización, tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional y mínimas intenciones de rotación (Schaufeli y Bakker, 2004). Otra importante consecuencia hace a la extrapolación de emociones positivas desde el trabajo a casa y viceversa, que se plasma en una mejor conciliación de la vida familiar y laboral (Salanova et al., 2000). Investigaciones previas han revelado que los empleados *engaged* (sujetos comprometidos con su tarea) son personas optimistas y autoeficaces, capaces de manejar los eventos que afectan sus vidas (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009). Durán, Extremera, Montalbán y Rey (2005) han reportado que el *engagement* ha sido asociado a individuos con capacidad de adaptarse a diversos contextos, que se encuentran en constante actualización y que cuentan con altos niveles de autoeficacia.

El *burnout* y el *engagement* son los opuestos de un *continuum*. Desde este enfoque, las tres dimensiones negativas del *burnout* serían los polos opuestos de las tres dimensiones positivas del *engagement*: el agotamiento con la energía, el cinismo con la involucración y la ineficacia con la eficacia. Es decir, las dimensiones de *engagement* son el opuesto (relacionadas perfectamente en sentido inverso) de las dimensiones del *burnout* (Vilalópez, Küster Boluda y Pardo, 2012; Schaufeli y Bakker, 2004; González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006). En este sentido, el *engagement* puede ser considerado un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo (García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova, 2006). Son varias las investigaciones en las que el *burnout* y el *engagement* presentaron una asociación negativa, moderada y estadísticamente significativa, es decir, entre mayor *burnout* experimentan los informantes menor *engagement* y viceversa (Molina Brenes y Moreno Salas 2012; Menezes de Lucena et al., 2006).

2.3. Call centers

En las últimas décadas, se han producido una serie de cambios profundos en el mundo del trabajo. La introducción de nuevas tecnologías, las novedosas formas de gestión de la fuerza de trabajo, las políticas empresariales de flexibilización, los ajustes en los perfiles laborales. La globalización de la economía desafía a las empresas por ofrecer a sus clientes una atención de calidad a través de canales de eficientes de comunicación.

En esta línea, la implantación de los *call centers* constituye una estrategia organizacional para cumplir, al menos, tres funciones principales: telemarketing, crédito y cobranza y servicio/apoyo al cliente (Armistead, Kiely, Hole y Prescott, 2002). Se trata de ambientes laborales en los que la principal tarea está mediada por la tecnología que permite una fluida interacción entre clientes y empleados utilizando en simultáneo equipos telefónicos y pantallas de visualización con acceso inmediato a información (Holman, Wall, Glegg, Sparrow y Howard, 2003). Las llamadas son recibidas por un sistema informático centralizado que asegura de manera continua y en tiempo real su distribución y duración entre los teleoperadores (Henry, 2007)

En cuanto a la organización colectiva de los *call centers* se evidencian ciertos factores que dificultan la agrupación de los trabajadores. El alto grado de rotación que se registra (generalmente, sin llegar al año de antigüedad), los turnos y horarios cambiantes, el incesante flujo de llamadas, todos ellos reducen las oportunidades de intercambio entre compañeros y dificultan la formación de grupos estables. En el sector, predomina una fuerza de trabajo joven (entre los 18 y los 25 años) y, en su mayoría, constituye su primer trabajo (Henry, 2010). Boozaier (2010) los llamará “talleres electrónicos” del siglo XXI, el trabajo es continuo, con escasa variedad de tareas, escasa flexibilidad y ritmo acelerado. A nivel de gestión, los costos de contratación y capacitación se reducen (Holman et al., 2003).

La utilización de pantallas interactivas durante las llamadas telefónicas obliga a realizar múltiples tareas con interrupciones frecuentes, los movimientos repetitivos mientras se procesa información compleja, los ambientes suelen ser ruidosos, bajo presión de tiempo y el control exhaustivo del rendimiento son factores que estresan (Ferreira y Saldiva, 2002). Los teleoperadores son considerados “trabajadores emocionales” orientados a la satisfacción del cliente, los empleados “empaquetan” sus propias emociones para adaptarse a las normas de la organización (Brannan, 2005). En los *call centers* se promueven y monitorean comportamientos considerados apropiados, por ejemplo, necesidad de sonreír al cliente, estar atento a las emociones de su interlocutor y controlar sus propios estados emocionales, controla el tono de su voz (Henry, 2010).

3. Método

Este artículo se basa en un estudio descriptivo transversal, ya que el objetivo principal es evaluar en un grupo de teleoperadores las variables *burnout* y *engagement* en un momento dado. El acercamiento a la muestra se inició hace ya tres años mediante el contacto directo con Supervisores/*Team Leaders* de un *call center* de la ciudad de Mar del Plata. La administración de instrumentos se concretó en los años 2016 y 2017, fue anónima, voluntaria y confidencial sujeta al consentimiento explícito por parte de los teleoperadores.

En el *call center* de la muestra los Directivos se mostraron reticentes a favorecer este tipo de investigación y la posibilidad de divulgación de los resultados, por lo que no prestaron consentimiento formal para la toma de datos. Sólo fue posible acceder a los teleoperadores de modo informal a través de los Supervisores/*Team Leaders*. Una vez establecido el contacto con éstos se procedió a explicarles los objetivos de la investigación y que luego ellos puedan transmitirlo a los teleoperadores participantes. Los instrumentos fueron completados en privado, fuera del ámbito laboral.

Por lo tanto, la muestra fue intencional considerando la voluntad de participar de los teleoperadores. Quedó finalmente conformada por 76 de ellos. También fueron consideradas sub-muestras según sexo, edad y antigüedad en la empresa para facilitar la comparación. En relación a los puestos de trabajo, los participantes pertenecen al área de ventas directa. Estos teleoperadores son evaluados cuantitativa y rigurosamente en su desempeño promoviendo una

comparativa entre quienes tienen un mayor o un menor rendimiento (capacidad de venta) en su puesto de trabajo.

Se administró el MBI de Maslach y Jackson (1981) que consta de tres dimensiones que se agrupan en un total de 22 ítems. Para evaluar el *engagement* se administró el UWES (Schaufeli et al., 2002). El mismo está conformado por 17 ítems distribuidos en tres dimensiones. Los ítems de ambos instrumentos se puntúan en una escala de 0 (“Nunca”) a 6 (“Todos los días”). Se considera que el sujeto evaluado presenta mayor *burnout* cuando informa altas puntuaciones en agotamiento emocional y despersonalización y bajas puntuaciones en realización personal y presenta mayor *engagement* cuando informa altas puntuaciones en vigor, dedicación y absorción.

Los datos fueron cargados en matrices y se utilizó el programa SPSS (15.0) para el análisis descriptivo de datos. Se calcularon estadísticos descriptivos y pruebas de contraste no paramétricas según sexo, edad y antigüedad en la empresa.

4. Resultados

En la Tabla 1, se observa la distribución de la muestra por edad y sexo. Un 60,53% corresponde a sujetos femeninos y un 39,47% a sujetos masculinos. El 65,79% se acumula en la categoría de edad “30 a 39 años”, de los cuales el 43,42% son femeninas y el 22,37% son masculinos. En la Tabla 2, se distribuye la muestra según edad y antigüedad en la organización. El 44,74% tiene entre 7 y 10 años de antigüedad siendo casi la totalidad teleoperadores de 30 a 39 años de edad. El 25% tiene una antigüedad de 3 a 6 años incluyendo 9 teleoperadores de 20 a 29 años y 8 teleoperadores de 30 a 39 años. Con la menor antigüedad (1 a 2 años), hay mayoría de teleoperadores de 20 a 29 años de edad (n=9). Finalmente, con “Más de 10 años” de antigüedad se hallaron también 9 casos que tienen entre 30 y 39 años. Las Tablas 3 y 4 muestran la distribución de los 76 casos según hayan sido los niveles de *burnout* y *engagement* obtenidos en cada una de las dimensiones correspondientes.

Tabla 1. Distribución de la muestra según edad y sexo

Edad	Sexo				Total	
	Femenino		Masculino			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
20 a 29 años	12	15,79	11	14,47	23	30,26
30 a 39 años	33	43,42	17	22,37	50	65,79
40 a 49 años	1	1,32	0	0,00	1	1,32
50 a 59 años	0	0,00	2	2,63	2	2,63
Total	46	60,53	30	39,47	76	100,00

Se aplicaron pruebas no paramétricas para comparar 2 muestras independientes (Prueba de Mann-Whitney) teniendo como variable de agrupación el sexo. Asimismo, se administró la Prueba de Kruskal-Wallis para comparar más

de dos muestras independientes teniendo como variable de agrupación la edad y la antigüedad en la organización.

Tabla 2. Distribución de la muestra según edad y antigüedad en la organización

Edad	Antigüedad								Total	
	1 a 2 años		3 a 6 años		7 a 10 años		Más de 10 años			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
20 a 29 años	8	10,53	9	11,84	6	7,89	0	0,00	23	30,26
30 a 39 años	5	6,58	8	10,53	28	36,84	9	11,84	50	65,79
40 a 49 años	0	0,00	1	1,32	0	0,00	0	0,00	1	1,32
50 a 59 años	0	0,00	1	1,32	0	0,00	1	1,32	2	2,63
Total	13	17,11	19	25,00	34	44,74	10	13,16	76	100

Tabla 3. Distribución de frecuencias y porcentajes por niveles para todas las dimensiones de *burnout*

Dimensiones <i>burnout</i>	Niveles	Frecuencia	%
Agotamiento emocional	Bajo	34	44,74
	Medio	25	32,89
	Alto	17	22,37
Despersonalización	Bajo	38	50,00
	Medio	27	35,53
	Alto	11	14,47
Realización personal	Bajo	6	7,89
	Medio	9	11,84
	Alto	61	80,26

Tabla 4. Distribución de frecuencias y porcentajes por niveles para todas las dimensiones de *engagement*

Dimensiones <i>engagement</i>	Niveles	Frecuencia	%
Absorción	Muy bajo	20	26,32
	Bajo	33	43,42
	Medio	21	27,63
	Alto	2	2,63
	Muy alto	-	-
Dedicación	Muy bajo	20	26,32
	Bajo	39	51,32
	Medio	17	22,37
	Alto	-	-
	Muy alto	-	-
Vigor	Muy bajo	9	11,84
	Bajo	25	32,89
	Medio	34	44,74
	Alto	6	7,89
	Muy alto	2	2,63

La Tabla 5 muestra que no habría diferencias significativas agrupando la muestra según sexo en todas las dimensiones de *engagement* y en dos de las dimensiones de *burnout*. Si habría niveles críticos en la dimensión Agotamiento Emocional (0,036). La Tabla 6 muestra la distribución de los teleoperadores según sexo en los niveles de agotamiento emocional. Los niveles de agotamiento emocional en teleoperadoras obtienen distribuciones similares en los tres niveles. Por el contrario, los teleoperadores masculinos se concentran sobre todo en niveles bajos en esta dimensión. Las Tablas 7 y 8 muestran que no habría diferencias significativas en todas las dimensiones de *burnout* y *engagement* según grupos de edad y según antigüedad en la organización, respectivamente.

Tabla 5. Estadísticos de contraste según sexo (U de Mann-Whitney)

	AE	DE	RP	A	D	V
U de Mann-Whitney	506,50	670,00	690,00	634,00	668,50	600,00
W de Wilcoxon	971,50	1.135,00	1.155,00	1.099,00	1.133,50	1.681,00
Z	-2,098	-0,234	0,000	-0,635	-0,250	-1,024
Significación asintótica (bilateral)	0,036	0,815	1,000	0,526	0,803	0,306

Nota. AE = agotamiento emocional; DE = despersonalización; RP = realización personal; A = absorción; D = dedicación; V = vigor.

Tabla 6. Distribución de frecuencias por niveles de agotamiento emocional según sexo

Niveles de agotamiento emocional	Femenino		Masculino	
	Frec.	%	Frec.	%
Bajo	17	22,37	17	22,37
Medio	15	19,74	10	13,16
Alto	14	18,42	3	3,95
Total	46	60,53	30	39,47

Tabla 7. Estadísticos de contraste según edad (Prueba de Kruskal-Wallis)

	AE	DE	RP	A	D	V
Chi-Cuadrado	0,282	4,545	1,226	2,257	3,319	2,298
G1	3	3	3	3	3	3
Significación asintótica	0,963	0,208	0,747	0,521	0,345	0,513

Nota. AE = agotamiento emocional; DE = despersonalización; RP = realización personal; A = absorción; D = dedicación; V = vigor.

Tabla 8. Estadísticos de contraste según antigüedad en la organización
(Prueba de Kruskal-Wallis)

	AE	DE	RP	A	D	V
Chi-Cuadrado	3,926	2,845	4,719	5,082	2,534	2,981
G1	3	3	3	3	3	3
Significación asintótica	0,270	0,416	0,194	0,166	0,469	0,395

Nota. AE = agotamiento emocional; DE = despersonalización; RP = realización personal; A = absorción; D = dedicación; V = vigor.

5. Discusión

En relación al síndrome de *burnout*, los teleoperadores participantes muestran niveles bajos de agotamiento emocional y despersonalización en porcentajes cercanos al 50% y medios en ambas dimensiones en porcentajes cercanos al 35%. No se evidencia baja realización personal, más del 80% de los casos se acumulan en niveles altos. Considerando la auto-evaluación de los teleoperadores respecto a su situación laboral al momento de la toma de datos, es posible afirmar que no tienen *burnout*.

En relación al nivel de *engagement*, se pudo visualizar que de los 76 teleoperadores que participaron de la investigación muestran bajos niveles de *engagement*. Se concentraron en niveles bajos (43,42%) y muy bajos (26,32%) de absorción mostrando insatisfacción por la tarea realizada y reducida concentración. El nivel de dedicación se acumuló también en niveles bajos (51,32%) y muy bajos (26,32%), lo que permite inferir que en más del 50% de los casos se identifican negativamente en su labor al servicio de atención al cliente no mostrándose involucrados o entusiasmados, ni orgullosos e inspirados en el trabajo por una falta de sentimiento de importancia y desafío. Finalmente, al analizar la dimensión de vigor, se observa que la mayoría de los participantes registran niveles medios (44,74%), seguido de un nivel bajo (32,89%) lo que indicaría un reducido empeño de esforzarse en el trabajo, voluntad y predisposición de invertir esfuerzos. Características propias del trabajo en los *call centers* mencionadas por Ferreira y Saldiva (2002) tales como la realización de múltiples tareas con interrupciones frecuentes, los movimientos repetitivos, el ambiente ruidoso, la presión de tiempo y rendimiento controlado en línea podrían favorecer estos sentimientos en los empleados. En otras investigaciones sobre *call centers* (Brannan, 2005), se afirma que el trabajo requiere de altos niveles de servicio y satisfacción del cliente, donde los empleados son considerados “trabajadores emocionales”, donde “empaquetan” sus propias emociones para adaptarse a las normas de la organización. En relación a los estudios sobre el *engagement* en puestos de trabajo de atención al clientes, se han encontrado resultados similares (Barbero, Foresi y Rivera-Romero, 2011).

Por último, en la presente investigación encontramos que los teleoperadores participantes se distribuyen mayormente entre los 30 y 39 años de

edad (65,79%), registrando entre 7 y 10 años de antigüedad (44,74%), contrastando estos resultados con anteriores investigaciones que indican alta rotación y trayectorias laborales cortas (Henry, 2010).

6. Conclusiones

En esta investigación, se realizó un estudio descriptivo transversal sobre el *burnout* y *engagement* en una muestra intencional conformada por 76 teleoperadores de un *call center* de la ciudad de Mar del Plata. Como medidas de *engagement* y *burnout*, se administraron el MBI de Maslach y Jackson (1981) y UWES de Schaufeli et al. (2002), respectivamente.

Se analizaron descriptivos básicos y se aplicaron pruebas no paramétricas para comparar grupos independientes según sexo, edad y antigüedad en la organización. Los trabajadores del *call center* que formaron parte de esta investigación no presentan *burnout*, pero sí presentan niveles bajos de *engagement*, lo cual es evidencia de un bajo entusiasmo, inspiración, ausencia de búsqueda de desafíos, generando poca satisfacción a la hora de trabajar. No se encontraron diferencias por categorías de edad y por antigüedad en la organización para ninguna de las dimensiones de *engagement* y para dos de las dimensiones de *burnout*, sólo se hallaron niveles críticos en la dimensión agotamiento emocional cuando se comparan los grupos femenino y masculino. Al analizar puntualmente estos grupos en relación a la mencionada dimensión, se evidencia que las teleoperadoras de la muestra se distribuyen en los tres niveles del agotamiento emocional mientras que los masculinos se concentran en niveles bajos.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La investigación tuvo algunas dificultades para ser llevada a cabo. En un inicio, los impedimentos por parte de los Directivos de la empresa para la toma de datos. Otra limitación radica en la metodología de recolección de datos, ya que los instrumentos fueron auto-administrados, esto implica que las respuestas de los participantes pueden haber caído bajo algún sesgo subjetivo al momento de interpretar los ítems de la investigación.

Como futuras líneas de investigación, se propone realizar un seguimiento a mediano/largo plazo de los teleoperadores. En tanto que el *burnout* es un síndrome que se desarrolla como proceso y el *engagement* es un constructo teórico-antítesis del *burnout*, futuras investigaciones podrían administrar los instrumentos al inicio del contrato laboral y replicarlo anualmente.

Desde la Psicología Laboral es importante identificar los factores motivacionales que logran comprometer al personal, esto permite diferenciar a los teleoperadores que buscan hacer "lo mínimo" para cumplir con su trabajo de aquellos que están poniendo su vigor, dedicación y tiempo considerando al trabajo como parte fundamental de su vida. Estos resultados aportan elementos a decisores organizacionales con miras a considerar el proceso *burnout*-

engagement en puestos de trabajo de alta demanda de trabajo como los analizados en esta investigación (teleoperadores del sector venta directa). Todo ello para optimizar sus condiciones y medio ambiente de trabajo, promoviendo, por ejemplo, políticas que contemplen diferencias por género, por antigüedad en el puesto de trabajo y su consecuente impacto en el balance vida laboral-vida no laboral.

Bibliografía

- Armistead, C., Kiely, J., Hole, L., y Prescott, J. (2002). An exploration of management issues in the call centers. *Managing Service Quality*, 12(4), 246-256.
- Bakker, A., Demerouti, E., y Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, (43), 83-104.
- Boonzaier, B. (2010). From sweatshops to sweetshops. Job redesign as an innovation for sustaining call centres. Tesis doctoral, University of Stellenbosch, South Africa.
- Brannan, M. J. (2005). Once more with feeling: ethnographic reflections on the mediation of tension in a small team of call centre workers. *Gender, Work and Organization*, 12(5), 420-439.
- Carrasco González, A. M., de la Corte, C., León Rubio, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, (1), 35-39.
- Cox, T., Kuk, G., y Leiter, M. P. (1993). Burnout, health, work stress and organizational healthiness. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 177-193). UK: Taylor & Francis.
- Durán, M. A., Extremera, N., Montalbán, F.M., y Rey, L. (2005). Engagement y burnout en el ámbito docente: análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158.
- Ferreira M., y Saldiva P. (2002) Computer- telephone interactive tasks: predictor of musculoskeletal disorders according to work analysis and worker's perception. *Applied Ergonomics*, 33(2), 147- 153.
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burn-out*. Garden City: Coubleday Research.
- García-Renedo, M., Llorens, S., Cifre, E., y Salanova, M. (2006). Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales. *Revista de Educación*, (339), 387-400.
- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A., y Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.

- Harrison, W. D. (1983). A social competence model burnout. En B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (pp. 29-39). New York: Pergamon.
- Henry, L. (2007). Call centers tercerizados: los desafíos para la organización de los trabajadores en una actividad emergente. Trabajo Final de grado, Universidad Nacional de La Plata, La Plata. Recuperado de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.482/te.482.pdf>
- Holman D. J., Wall, T. D., Glegg, C. W., Sparrow, P., y Howard, A. (2003). *The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, UK: Wiley.
- Lee, R. T., y Ashforth, B. E. (1993) A further examination of managerial burnout: toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.
- Manzano, G. (2002). Burnout y engagement en un colectivo profesional para estudiantes universitarios. *Boletín de Psicología*, (74), 79-102. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N74-4.pdf>
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1982). Burnout: a concept in need of refinement. Ponencia presentada en *Meeting of the American Psychological Association*, Washington.
- Menezes de Lucena, V., Carvalho, V., Fernández Calvo, B., Hernández Martín, L., Ramos Campos, F., y Contador Castillo, I. (2006). Resiliencia y el modelo burnout-engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema. Revista Anual de psicología*, 18(4), 791-796. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3310.pdf>
- Molina Brenes, M., y Moreno Salas, M. (2012). Síndrome de burnout y engagement en profesionales del sistema penitenciario costarricense. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica*, (137), 65-81. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/8419>
- Pines, A. (1983). On burnout and the buffering effects of social support. En B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (pp. 155-174). New York: Pergamon.
- Pines, A., y Aronson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. New York: The Free.
- Price, D. M., y Murphy P. A. (1984). Staff burnout in the perspective of grief theory. *Death Education*, 8(11), 47-58.
- Quiceno J. y Vinaccia Alpi, S. (2007). Burnout: síndrome de quemarse en el trabajo (SQT). *Acta Colombiana de Psicología*, 10(2), 117-125. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79810212>
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2005), Psicología organizacional positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior: a

- cross-national study. *International Journal of Human Resources Management*, 19(1), 226-231.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid, España: Alianza.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el "Burnout" al "Engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., y Bakker A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Seligman, M. E., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 3-6.
- Silva Peralta, Y., Carena Colon, M. Y., y Canuto Juárez, M. F. (2013). Niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios. Un estudio exploratorio y descriptivo. *Boletín de Psicología*, (108), 37-57. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N108-3.pdf>
- Sonnentag, S., Dormann, C., y Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: the concept of state work engagement. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 25-38). New York: Psychology.
- Vilállopez, N., Küster, I., y Pardo, E. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3), 154-167.
- Xanthopoulou, D., Bakke, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.