

## **Personalidad resistente y su relación con el egreso voluntario en *call centers***

Javier Labarthe Carrara<sup>1</sup>  
*Universidad Católica del Uruguay*

---

En el presente trabajo se analiza la relación entre la personalidad resistente, y el egreso voluntario de los trabajadores en *call centers*. Se pretende entender la decisión de egreso, a través de la personalidad. Se aplicó el cuestionario de personalidad resistente desarrollado por Moreno, Garrosa y Gonzalez (2000) a una muestra de 81 teleoperadores. Se encontró una probabilidad mayor de egreso voluntario en las personas con baja personalidad resistente así como las que cuentan con mayores niveles de escolaridad. Esto nos permite señalar que existen rasgos individuales que facilitan la gestión de las demandas y la percepción sobre el contexto laboral que influye en la decisión de egreso en este tipo de organizaciones.

Palabras clave: personalidad resistente, egreso voluntario, *call centers*

### **Hardiness personality and its relation to voluntary resignation in call centers**

This paper discusses the relationship between hardiness personality and workers' voluntary resignation from call center jobs. The aim is to understand the decision to leave through a subject's personality. The hardiness personality questionnaire developed by Moreno, Garrosa and Gonzalez (2000) was administered to a sample of 81 telemarketers. A higher probability of voluntary resignation was found in those with low hardiness personality as well as in those with higher levels of education. The greater permanence of workers with a high level of hardiness personality shows that there are individual traits that facilitate the way in which the worker deals with the demands and the perception of the work setting, which influences the voluntary resignation decision in this type of organizations.

Keywords: hardiness personality, voluntary resignation, call centers

### **Personalidade resistente e relação com a saída voluntária**

Neste trabalho se analisa, a relação entre a personalidade resistente e a saída voluntária dos trabalhadores em centros de chamada. Pretende-se compreender a decisão de saída, através da personalidade. Foi aplicado o questionário de personalidade resistente desenvolvido por

<sup>1</sup> Postgraduado en Cambio Organizacional por la Universidad Católica del Uruguay. Coordinador del Postgrado en Psicología del Trabajo y las Organizaciones y docente de Grado y Postgrado en la Universidad Católica del Uruguay. Dirección postal: Av. 8 de Octubre 2801 – Montevideo Uruguay. Contacto: jlabarth@ucu.edu.uy

Moreno, Garrosa e Gonzalez (2000) em uma mostra de 81 teleoperadores. Uma maior probabilidade de retirada voluntária foi encontrada em pessoas com baixa personalidade resistente assim como aqueles com níveis mais elevados de escolaridade. Isso nos permite apontar que existem traços individuais que facilitam o gerenciamento das demandas e a percepção sobre o contexto de trabalho que influencia a decisão de saída neste tipo de organizações.

Palavras chave: personalidade resistente, saída voluntária, centros de chamada

### **La personnalité résistante et sa relation avec le départ volontaire dans les centres d'appels**

Dans le présent travail, la relation entre la personnalité résistante et le départ volontaire des travailleurs dans les centres d'appels est analysée. Il est destiné à comprendre la décision de sortir, à travers la personnalité. Le questionnaire sur la personnalité résistante développé par Moreno, Garrosa et Gonzalez (2000) a été appliqué à un échantillon de 81 télévendeurs. Nous avons trouvé une probabilité plus élevée de départ volontaire chez les personnes à faible personnalité résistante ainsi que chez celles ayant un niveau de scolarité plus élevé. Cela nous permet de souligner qu'il existe des caractéristiques individuelles qui facilitent la gestion des demandes et la perception du contexte de travail qui influence la décision de quitter ce type d'organisation.

Mots-clés: personnalité résistante, départ volontaire, centres d'appels.

---

Algunas investigaciones han dado cuenta de la existencia de factores de la personalidad que influyen en la decisión de abandono voluntario o permanencia de los trabajadores en las organizaciones, particularmente en aquellas que generan sufrimiento, como es el caso de los *call centers* (Maddi, Kelly, Matthews, White & Villarreal, 2012; Shin & Kelly, 2015). El estudio de la personalidad resistente como factor asociado a la permanencia en condiciones adversas acarrea las dificultades que la Psicología ya conoce sobre la relación entre personalidad y comportamiento. La personalidad constituye un objeto de estudio complejo en la medida que no es un fenómeno constatable o que se pueda observar de forma directa. La aproximación a este objeto se da a través de la observación de manifestaciones regulares que dan cuenta de una estructura en el individuo. Por esto tal vez que la definición de la personalidad, su constitución y el proceso de desarrollo de la misma no han tenido una opinión consensuada a lo largo del tiempo en la Psicología (Loevinger, 1987). La diferencia de abordaje entre los modelos nomotécnico e ideográfico son evidencia de ello, la diversidad surge de bases epistemológicas diversas (Makirriain, 1990; Polaino-Lorente, Cabanyes & del Pozo, 2007) que han mantenido la discusión, el intercambio y tensión a partir del concepto de personalidad. Algunos autores como Furnham (1995) han señalado que la investigación sobre la correlación de variables de comportamiento organizacional con la personalidad no ha sido abordada de forma sistemática a lo largo del tiempo.

Este trabajo pretende ser un aporte al entendimiento del impacto de la personalidad en el trabajo a través de un estudio empírico. El abordaje de estos factores y mecanismos posibilitados por la personalidad en los trabajadores que se desempeñan en los *call centers* constituye un aporte a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) contribuyendo con mayor profundidad en el desarrollo de los desempeños laborales y al estudio del comportamiento organizacional. Una conducta como el

egreso voluntario, al ser comprendida a partir de la personalidad brinda la posibilidad de lograr una nueva perspectiva sobre las posibilidades de la gestión de estas diferencias.

### ***Egreso voluntario***

La rotación de trabajadores y dentro de esta el egreso voluntario, es para muchas organizaciones un problema relevante en la medida que tiene un impacto en la gestión de sus recursos humanos, la productividad y calidad de los servicios que brinda (Mache et al., 2014). Este problema tiene causas diversificadas y puede valorarse a partir de diferentes aspectos como, por ejemplo, la cantidad de trabajadores que egresan en un determinado período, por la pérdida para la organización de las competencias que los mismos poseen al marcharse (nivel de formación, habilidades, etc.) y la adaptación que requerirán las personas nuevas que ingresen. El egreso voluntario muchas veces distorsiona la dinámica organizacional por no constituir una actividad planificada, más allá de las estrategias desplegadas por la organización que buscan disminuir la incertidumbre. La frecuencia de esta situación da cuenta de un nivel de conflictos permanentes, hecho que incomoda la dinámica de la organización impactando en la motivación de las personas por trabajar en una empresa que tiene problemas. Esto también a su vez deja de atraer a jóvenes que no perciben como deseable trabajar en puestos con un alto nivel de rotación (Barbosa de Oliveira & Shanna Rúbia Faria Silva, 2014).

También para los mismos trabajadores el egreso puede constituirse en un problema ya que llegan al mismo a través de un proceso que produce un desgaste mental y físico que afecta su bienestar (Mellor, Moore & Zhong Ming, 2015). La decisión que debe tomar un trabajador, entre permanecer o abandonar la empresa es compleja y entran en juego aspectos como por ejemplo su situación personal-familiar, su nivel de empleabilidad en relación al mercado de trabajo, su tolerancia a los factores que evalúa como negativos en la actual empresa, el grado de cohesión con su grupo de trabajo, entre muchas otras variables.

De esta forma se puede pensar que el problema que se busca entender a partir del presente trabajo puede no solo ser conceptualizado desde la óptica de la gestión organizacional, sino que también se vincula con el bienestar y la salud laboral de los trabajadores. En un momento de inestabilidad de empleos y diversificación de carreras el egreso es un problema y una opción para el trabajador.

Entender el impacto específico que el egreso supone para la organización no siempre es una tarea sencilla, pero se puede pensar que aquellas que tienen una alta cantidad de egresos en un período corto de tiempo y que a su vez se da en trabajadores que cuentan con altas cualificaciones son las que mayormente podrán resentir sus actividades por este fenómeno. El estudio del egreso es una cuestión de gestión porque puede ser prevenido, tiene costos para la organización y puede profundizar otros problemas existentes. Por otro lado, es una cuestión personal de vida y de carrera de los trabajadores porque exige de ellos una revisión de su involucramiento en el trabajo y una revisión de su carrera. Hoy día la cuestión de la rotación es más compleja por la volatilidad de los empleos y la apertura de carreras sin fronteras (Malvezzi, 2016). Si bien en este trabajo se aborda la rotación como un problema, esta no siempre es así ya que algunas veces la misma constituye una táctica de gestión de las organizaciones. La empresa actual puede planificar tener un nivel determinado de rotación que le permite la incorporación de nuevas personas y el egreso de trabajadores de su plantilla en forma controlada y de acuerdo a un diseño estratégico.

Para abordar este fenómeno de la permanencia y egreso algunos estudios se han centrado en entender los procesos de percepción/análisis/decisión que llevan al trabajador a abandonar la organización o el empleo, presentando esta conducta como la consecuencia directa del mismo (Littlewood Zimmerman, 2006). En esos procesos influyen muchas variables que son estudiadas hace más de cincuenta años. Uno de ellos es la percepción que el individuo tiene sobre su contexto laboral, esta ha sido estudiada y conocida como clima laboral (Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996). Otro proceso está conformado por la generación de actitudes, el trabajador se va formando un conjunto de

las mismas sobre el trabajo actual que pueden ser de valencia positiva o negativa afectando de diferente manera su implicación, reforzando de esa forma su vínculo o debilitándolo. Otro factor vinculado puede ser la existencia de conflictos diversos, tensiones entre él y su trabajo. La elección de permanecer o egresar es producto de estas y otras variables o factores que estimulan o desestimulan su involucramiento. Los estudios demuestran que la dinámica de estos factores además dependerá de otros de carácter extra-organizaciones que son de conocimiento del individuo (Rodríguez, 2004). Hay una práctica tradicional en la gestión que es la entrevista de egreso la cual es utilizada para conocer los factores que llevaron a la decisión de abandono y de esa forma determinar la existencia de un problema para la organización que requiera la implementación de mejoras.

March y Simon (1958) desarrollaron un modelo que explica el abandono voluntario de los trabajadores a partir de dos variables: la satisfacción en relación al trabajo y el número y calidad de alternativas extra-organizaciones. La satisfacción constituye un factor interno al trabajador mientras que las alternativas extra-organizaciones son externas al mismo. Ambas, complementándose llevan al individuo a tomar una decisión de permanecer o no en la organización a lo largo del tiempo. Este modelo se basa en un mecanismo de toma de decisiones que puede llevar al egreso a partir del análisis de estas dos variables por parte de los trabajadores.

Algunas teorías que surgen de forma posterior al modelo de March y Simon, como por ejemplo la de Mobley, Horner y Hollingsworth, la de Millar, Katerberg y Hulin (Rodríguez, 2004) evidencian los factores como fuerzas que tienen que ser estudiadas en sus impactos. Conceptualizan cómo factores tales como la satisfacción y el compromiso organizacional pueden estar conectados con el abandono voluntario de los trabajadores. Señalan además que la conducta de abandono se da a través de un proceso continuo donde el trabajador comienza a desarrollar cogniciones a partir del choque entre sus expectativas y la realidad de la empresa formando una percepción particular sobre la situación. Este conjunto de variables individuales y del contexto que se

presentan en el trabajador ayudan a conformar y alimentan las expectativas las que constituyen otra variable que cumple un rol importante en el proceso de abandono. Las expectativas funcionan como una especie de síntesis de los posibles acontecimientos que dan una pauta al individuo de lo que puede acontecer. De esta forma las acciones que el individuo emprenda estarán vinculadas con los resultados esperados y la influencia que el mismo perciba sobre las mismas (Lawler & Suttle, 1973). Las expectativas a lo largo de la historia en la organización van siendo confrontadas con aquellas que incorporó desde que comenzó a formar parte de ella. Algunos estudios inclusive han profundizado sobre la importancia de la gestión de las expectativas como elemento clave para la retención de personas, desarrollando programas específicos para ello (Papovich & Wanous, 1982; Wanous & Reichers, 2000).

Otros trabajos han centrado en la comprensión del egreso a partir de variables externas al individuo como puede ser el salario. Martínez (1997) encontró que el salario y específicamente la insatisfacción con el mismo guardan una alta correlación con el egreso voluntario de trabajadores. Además de analizar el egreso a partir de diversos factores tomados en forma individual, autores como M. E. Rodríguez (2004) han observado el egreso como un proceso que supone tres fases. En una primera fase es donde aparece la insatisfacción laboral, en la segunda el trabajador busca alternativas laborales tanto dentro de la organización como fuera de la misma y por último en la tercera fase se alcanza una toma de decisión basada en la utilidad esperada que le puede acarrear el egreso voluntario de la organización. En este modelo procesual se puede ver cómo la primera etapa se vincula con la configuración de un estado emotivo-valorativo del trabajador, que como anteriormente se vio, puede estar acompañado de determinadas actitudes hacia la organización. La insatisfacción está conformada por componentes racionales de valoración de la organización, pero también emotivos que acompañan a los primeros y pueden ser consecuencia de ellos.

Como se aprecia algunos de los estudios explican el egreso centrándose en el proceso que lleva a que el trabajador tome la decisión de abandonar la organización (March & Simon, 1958; Rodríguez, 2004;

Zimmerman & Frank, 2006). Otros se han focalizado en diversas variables de manera individual que impactan en la decisión de egreso, como por ejemplo el salario (Martínez, 1997) y las expectativas previas al ingreso en la organización (Wanous & Reichers, 2000). Se puede pensar que estas diferentes variables que han mostrado una relación con el egreso no se dan de forma aislada, sino que pueden actuar de forma conjunta de manera sinérgica a través de un proceso a lo largo del tiempo.

Estas teorías más allá de sus diferencias parecen mostrar que el proceso de abandono cuenta con muchas variables y que su comprensión requiere de más modelos que lo expliquen. En muchas de ellas, el abandono tiene como desencadenante la percepción del individuo sobre las variables de su contexto y sobre la capacidad propia de influir sobre las mismas a través de sus conductas y actitudes. Cabe pensar pues que la personalidad puede tener una importancia fundamental a la hora de entender el egreso, en la medida que la misma es determinante de esta percepción e interpretación del contexto, así como de las propias capacidades, facilitando posteriormente el desarrollo de un repertorio de conductas que pueden ser adaptativas o no.

### ***Personalidad resistente***

El egreso es pues el resultado de inadaptación entre valores y expectativas de los individuos y las condiciones generales ofrecidas por su trabajo, dicho de otra forma, es consecuencia de conflictos en la relación entre el individuo y su trabajo, que necesita ser estudiado tanto desde el punto de vista individual como del de la organización. Esta relación, individuo-organización, ante el egreso pasa a ser fuente de tensión, cuando debería ser una relación armónica, equilibrada y de mutuo beneficio. En esta instancia el individuo puede presentar características incompatibles con la organización, así como la organización puede también mostrar características incompatibles con el individuo. Los factores internos pueden ajustarse a las condiciones externas y generar la relación armónica y mutuamente benéfica para ambos o, por el contrario, generar profundización y radicalización del conflicto y



afectar tanto la vida del individuo como la gestión de la organización. La personalidad resistente, concepto desarrollado por Susan Kobasa y Salvatore Maddi (1979), está constituida por tres elementos que son el compromiso, el control y el reto.

A la fecha varios trabajos de investigación en el campo de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones han dado cuenta de la utilidad del constructo para el estudio de comportamientos laborales (Maddi, Kelly, Matthews, White & Villarreal, 2012; McNellis, 2013; Turnipseed, 2003). Moreno y sus colaboradores (Moreno, Garrosa Hernández & González Gutiérrez, 2000) lo han utilizado para entender el afrontamiento individual ante situaciones de trabajo y el desarrollo de respuestas como el burnout. Es por esto que parece pertinente entender qué papel puede jugar la personalidad resistente en relación a las conductas de abandono laboral.

A través de la personalidad resistente se ha tratado de entender cómo las predisposiciones del individuo lo llevan a actuar, pensar y sentir de un modo particular (Peñacoba & Moreno, 1998) en relación a situaciones vitales y específicamente en el contexto de trabajo. Godoy-Izquierdo y Godoy (2002) señalan como eje central de la teoría, la construcción de la personalidad a partir de los procesos dinámicos de respuesta al contexto y sus desafíos, así como las actitudes de afrontamiento en la forma de retos y oportunidades que aportan al desarrollo personal.

El compromiso, en la personalidad resistente es una condición que contribuye para la concentración de las fuerzas internas que Godoy-Izquierdo y Godoy llaman de “implicarse plenamente en todas las actividades” (2002, p. 140). Entonces, el compromiso crea una competencia de concentración, dedicación y producción de sentido donde el individuo logra convertir sus situaciones de vida en interesantes. De acuerdo con Katz y Kahn (1978), el compromiso es la dedicación a los retos que el individuo más valora y por lo tanto cuando actúa alineado con el mismo está actuando para sí mismo. El compromiso ayuda la acción a ser auto productiva. El compromiso está vinculado con el nivel de implicación que el individuo toma ante situaciones laborales,

personales y/o sobre metas que se plantea. Este permite al individuo ver en sus tareas formas de realización de sus valores más altos. Este compromiso asumido se mantiene por delante de factores situacionales como podría ser la dificultad de la tarea laboral (las dificultades de sus tareas quedan menos significativas), por lo que este aparece como una variable estable a lo largo del tiempo.

Personas con alto nivel de compromiso tienden a tomar mayor responsabilidad y a tener la percepción de que sus resultados laborales están vinculados con su grado de involucramiento. Es importante destacar que su compromiso no solo se vincula con sus metas personales, sino que también tienden a mostrar un alto grado de compromiso con los otros y su contexto. Esto también llevaría a que perciban de diferente forma las situaciones de día a día en el trabajo, tendiendo al afrontamiento más que a la huida de las mismas (Maddi et. al, 2002)

El segundo mecanismo que las investigaciones ponen en la estructura de la personalidad resistente es el control. Este es una competencia que el individuo tiene de poner bajo su influencia las actividades implicadas en algún reto o proyecto. Dicho de otra forma es una competencia que lo hace asumir su condición de sujeto porque le pone activo, lo induce a la acción, eliminando su pasividad ante obstáculos internos y externos que puedan aparecer. A través del control él percibe que está manejando los eventos internos y externos. Por lo tanto el individuo es capaz de pensar, criticar y de evaluar, revalorar y resignificar. El control crea la competencia de afrontamiento (Godoy-Izquierdo & Godoy, 2002). Los individuos que cuentan con un alto nivel de control en general atribuyen los resultados a sus acciones, son personas que además tienen la percepción de un alto nivel de autonomía.

Por último, el tercer elemento de la personalidad resistente es el reto. Este es una creencia en la posibilidad de cambios en el entorno y la forma en que la persona enfrenta los mismos. El reto implica desafíos y una forma de enfrentar las dificultades de cambios en el entorno de manera optimista o positiva. Las personas con alto nivel de reto son personas que buscan activamente el cambio y la innovación en los contextos laborales. Los niveles altos de reto además se vinculan con

personas que enfrentan los desafíos de las situaciones que se le presentan como parte de la vida. Seguramente estas personas tengan una actitud transformacional percibiendo muchas situaciones de vida como una posibilidad de desarrollo de capacidades o como una oportunidad más que como un problema o lugar para lamentarse (Maddi et al. 2002). En suma, Maddi (2013) señala que la personalidad resistente constituye un recurso para que los individuos se vean comprometidos con las actividades que emprenden, tengan influencia sobre las mismas y además puedan obtener un proceso positivo de aprendizaje sobre tales situaciones. La personalidad resistente pues como competencia compleja tiene como función fortalecer el individuo como sujeto activo y con ojos prospectivos y capaz de influenciar los elementos que su acción adaptativa requiere.

### ***Call centers***

Los *call centers*, organización en la cual está enfocado el presente trabajo, brindan servicios diversos a clientes propios o de terceros. Las actividades en los mismos son múltiples y abarcan por ejemplo la realización de encuestas, la venta de productos o servicios y la atención a usuarios como soporte post venta de los mismos. Surgen con la intención de mantener un elevado nivel de contactos con clientes actuales o potenciales y su desarrollo fue facilitado en los años 70 por aspectos como los avances en las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la flexibilidad laboral (Abraham, 2008; Lin, Chen & Lu, 2009; Neidermeyer, 2004; Tuten & Thirión, 2007). Se estima que a la fecha son más de 6.5 millones de personas que trabajan en estos centros alrededor del mundo.

Una de las ventajas que las organizaciones han explotado de este tipo de servicios es la posibilidad de deslocalización. Empresas europeas por ejemplo, pueden instalar sus propios *call centers* en otros continentes o bien tercerizarlos, lo cual está vinculado con la flexibilización de las formas de trabajo que vivimos al final del siglo XX y comienzos del XXI y los avances de las tecnologías. Esto ha permitido el desarrollo de los centros a lo largo de Asia, India y América Latina. En estos casos

otros facilitadores han incidido la competitividad de los salarios de la región (Lin, Chen & Lu, 2009), disponibilidad de recursos humanos (sobretudo el nivel de desempleo juvenil que los países cuentan y el acceso de la mujer al mundo del trabajo), expectativas de los jóvenes por empleos a tiempo parcial que le permitan la continuidad de sus estudios, por nombrar solo algunos de los mismos. En relación a este último aspecto, si bien los *call centers* en muchos casos no necesitan un nivel alto de cualificaciones en sus trabajadores, por las características de las tareas (Brannan, 2015; Deery, Nath & Walsh, 2013), recurren frecuentemente a personas con mayor nivel de capacitación por la oferta en el mercado de trabajo en el que se encuentran. Además, la mayor capacitación en los trabajadores les asegura un aprendizaje más rápido de las actividades disminuyendo de esta forma el tiempo de inducción y por ende aumentando la productividad. Abraham (2008) señala una paradoja en este tipo de reclutamiento ya que ingresan personas con altos niveles de formación a los *call centers* que realizarán luego tareas rutinizadas y repetitivas donde se utilizan solo habilidades triviales.

La rutinización del trabajo, tiene como objetivos el logro de niveles elevados de productividad (gran cantidad de contactos en menos tiempo) y la gestión de la misma. También se pretende con ello afrontar los altos niveles de rotación facilitando la inducción de las nuevas personas a través de procesos de capacitación estandarizados. Los desempeños en general en este tipo de organización son evaluados a través de dos parámetros que resultan centrales, la cantidad de trabajo que un teleoperador puede realizar, es decir, la cantidad de llamadas que realiza o recibe y el tiempo que le demandan las mismas (Thirió, 2007). Algunas dificultades adicionales que han señalado los estudios sobre estos centros para los teleoperadores son el alto nivel de control sobre las actividades que se realizan y la dificultad de dar respuesta a requisitos culturales de los clientes que este desconoce. Estas cargas de trabajo constituyen un riesgo y en muchos casos los trabajadores terminan desarrollando sufrimiento que se ha relevado como síntomas de estrés físico y psicológico (Abraham, 2008).

Muchos de estos *call centers* cuentan con un alto volumen de rotación, aspecto que trasciende la ubicación geográfica (Brannan, 2015; Deery et al., 2013; Mache, et. al. 2014). Las referencias a lo largo del tiempo sobre esta en la industria indican que la rotación supera el 25% al 30% al año (Brannan, 2015; Knowledge Wharton, 2003; Mercer, 2007; Tuten & Neidermeyer, 2004;). Esto lleva a que las organizaciones deban afrontar de forma sucesiva, año a año una cantidad de problemas y costos derivados de la misma. Wallace y Gaylor (2012) realizan una revisión sobre estos costos vinculados a la rotación que se podrían aplicar a esta industria y que incluyen: los costos de reposición de personas (básicamente encontramos en esta categoría los costos de reclutamiento y vinculación de nuevos empleados a la organización), costos por entrenamiento de nuevos empleados, baja de productividad y ventas, baja de la moral de los empleados que permanecen en la organización.

Los *call centers* suponen con un desafío para la gestión, producto del alto nivel de egresos de trabajadores, que se sustenta en causas de alta complejidad como son las dinámicas de las carreras laborales, la competitividad de los mercados de trabajo, las expectativas de los trabajadores, por solo nombrar algunas de ellas. La dinámica de trabajo en los centros requiere de una gestión adecuada de los tiempos y las actividades que se realizan llevando en consecuencia a que los trabajadores tengan que contar con la capacidad de adaptarse a estas demandas. Estas dificultades requieren de nuevas funciones subjetivas como el autocontrol.

Considerando que los mecanismos que vinculan la personalidad con la conducta de egreso voluntario de una organización pueden ser variados se puede hipotetizar sobre algunos de los efectos de la personalidad resistente sobre este comportamiento. En primer lugar, se puede pensar que la personalidad resistente permitiría a los trabajadores tolerar la frustración que el trabajo conlleva en este tipo de organizaciones, a través del desarrollo de un alto nivel de compromiso con sus propósitos y el contexto (organización y clientes). Otro mecanismo podría vincularse con que las personas que tienen este tipo de personalidad

encuentran soluciones diferentes a los problemas que enfrentan en el trabajo y tienden a percibir los mismos como retos que ayudan a su desarrollo personal. Otra posibilidad podría vincularse con que el individuo con alta personalidad resistente tiene la capacidad de percibir cierto grado de control en las situaciones que enfrenta día a día, de esta manera tiende a evaluar que los resultados que obtiene son frutos de su acción y desarrolla por ende un mayor grado de involucramiento con la tarea y la organización, necesitando un grado menor de apoyo externo para ello. Cada uno de estos mecanismos no funcionaría en forma independiente o aislada, sino que podrían combinarse en un mismo individuo para el afrontamiento de las demandas de trabajo.

En este trabajo a través del estudio empírico de la personalidad resistente y el egreso voluntario en un call center en el área de atención al cliente buscamos confirmar la hipótesis de que los trabajadores que cuentan con un alto nivel de personalidad resistente tendrán un menor nivel de egresos voluntarios en este tipo de organizaciones, es decir que tendrán una menor predisposición al abandono de la organización. También planteamos la hipótesis que las personas que cuentan con mayor nivel de estudios serán los que presenten mayormente las conductas de egreso voluntario en los *call centers*.

## **Método**

La investigación fue realizada mediante un estudio ex post facto prospectivo con grupo único (Orfelio & Montero, 2002).

### ***Participantes***

La muestra estuvo constituida por 81 trabajadores de un *call center* de Montevideo-Uruguay del área de atención al cliente. La participación en el estudio fue voluntaria y se solicitó el consentimiento de cada uno de los participantes. El 86.4% eran mujeres mientras que el restante 13.6% eran hombres. Las edades de los trabajadores estaban comprendidas entre 19 y 47 años ( $M= 25.3$ ,  $DE= 5.88$ ). En relación

con la escolaridad el 59.3% contaban con estudios universitarios, 11.1% estudios técnicos no universitarios, 16% bachillerato completo y el restante 12.3% tenía sin culminar sus estudios de bachillerato.

### ***Medición***

El cuestionario utilizado para este estudio fue el Cuestionario de Personalidad Resistente desarrollado por Moreno, Garrosa y González (2000). El mismo consta de 21 ítems que permiten evaluar los tres factores que componen la personalidad resistente (Compromiso, Control y Reto) a través de una serie de afirmaciones que se responden a través de una escala de Likert donde las respuestas van de “Totalmente en desacuerdo” (número 1) a “Totalmente de acuerdo” (número 4). La fiabilidad de las escalas para esta aplicación fue de alfas = Compromiso = .64, Control = .64 y Reto = .79.

### ***Procedimiento***

Los participantes del estudio lo hicieron de forma voluntaria, conociendo los objetivos del mismo, luego de que se les entregara un consentimiento informado para ello. Se les aplicó el cuestionario de personalidad resistente a la totalidad y luego a los 3 meses se recogió información sobre cuáles de los trabajadores evaluados permanecían en la organización y cuáles habían egresado para determinar el nivel de egreso voluntario.

### ***Análisis de datos***

Para el análisis de datos se utilizó la versión SPSS 22. Se realizaron análisis de estadística descriptiva (medias, desvíos estándar) para comprender los resultados obtenidos en la muestra, además de estudios de correlación de variables, pruebas de chi-cuadrado y análisis de regresión logística binaria.

## Resultados

Del total de los trabajadores encuestados la media de puntajes en personalidad resistente fue de  $M= 3.36$  con un  $DE= .27$ . Los puntajes obtenidos para las subescalas fueron: compromiso de  $M= 3.39$  con un  $DE= .34$ ; control de  $M= 3.30$  con un  $DE= .37$ ; reto de  $M= 3.38$  con un  $DE= .34$ .

En el relevamiento luego de los tres meses en la empresa se pudo determinar que un 18.5% de los trabajadores había egresado voluntariamente.

Se encontró que la relación de las variables egreso voluntario y personalidad resistente, a partir de la comparación de medias, eran significativas. Las personas que permanecían en la organización tenían una media de personalidad resistente de  $M= 3.39$  con un  $DE= .28$  mientras que las que egresaron mostraron una personalidad resistente de  $M= 3.21$  con un  $DE= .21$  ( $t(27.441) = 2.812, p= .009, r= .47$ ). Los grupos comparados (personas que egresaron y personas que permanecieron) no presentaban diferencias significativas en otras variables como la edad y la cantidad de días trabajados.

No se encontró relación significativa entre la permanencia de los trabajadores y los constructos de la personalidad resistente (compromiso, reto y control) en forma independiente, así como tampoco se constató diferencias significativas en los puntajes promedios en los constructos entre las personas que permanecían y las que egresaron.

Se realizó además un análisis entre las variables de permanencia y escolaridad a través de pruebas de chi-cuadrado y aquí también se encontró la existencia de una relación significativa. Esta da cuenta de que las personas que contaban con estudios universitarios, es decir mayor nivel de estudios de la muestra analizada, son los que más egresan de forma voluntaria en la organización con una  $X^2(1)= 8.307, p= .04$ .

Por tanto, son los trabajadores con menos nivel de escolarización los que permanecen más tiempo en la organización, mostrando menos conductas de egreso voluntario. A su vez se puede encontrar un bajo nivel de personalidad resistente en aquellos trabajadores que egresan de forma



voluntaria. También podemos ver en la Tabla 1 que en la presente muestra se encontró una correlación significativa negativa entre el nivel de escolaridad y la personalidad resistente, las personas con menos nivel de escolaridad de la muestra obtienen una puntuación mayor de personalidad resistente.

**Tabla 1**

*Correlaciones de las variables de estudio*

|                            | 1      | 2   | 3     | 4     | 5     | 6 |
|----------------------------|--------|-----|-------|-------|-------|---|
| 1. Escolaridad             | -      |     |       |       |       |   |
| 2. Edad                    | -.13   | -   |       |       |       |   |
| 3. Compromiso              | -.27   | .28 | -     |       |       |   |
| 4. Reto                    | -.29** | .18 | .43** | -     |       |   |
| 5. Control                 | -.22*  | .14 | .53** | .40** | -     |   |
| 6. Personalidad resistente | -.25*  | .00 | .35** | .22*  | .80** | - |

Se realizó posteriormente un análisis de regresión logística binaria para conocer la existencia de relación causal entre la personalidad resistente y las variables demográficas recogidas (edad, escolaridad y sexo) con nuestra principal variable de estudio que es el egreso voluntario. No se obtuvieron coeficientes significativos como se puede ver en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Regresión logística binaria egreso voluntario y las variables estudiadas*

|                                | b      | Error estándar | Wald  | gl | p    | Exp (B) |
|--------------------------------|--------|----------------|-------|----|------|---------|
| <b>Paso 1<sup>a</sup></b> Edad | -.045  | .069           | .426  | 1  | .514 | .956    |
| Sexo                           | .080   | .789           | .010  | 1  | .920 | 1.083   |
| Escolaridad                    | 1.252  | .653           | 3.675 | 1  | .055 | 3.496   |
| Personalidad resistente        | -1.571 | 1.268          | 1.534 | 1  | .215 | .208    |
| Constante                      | 1.496  | 4.792          | .097  | 1  | .755 | 4.462   |

Sí la relación causal es significativa cuando se analiza tanto la personalidad resistente como la escolaridad en forma separada con el egreso voluntario como se muestra en las tablas 3 y 4. En estos casos se puede observar que la posibilidad que egrese de forma voluntaria es más alta para las personas con mayor nivel de escolaridad (Exp (B)= 3.941) que para las personas con alto nivel de personalidad resistente (Exp (B)= .891).

**Tabla 3**

*Regresión logística binaria egreso voluntario y escolaridad*

|                           |             | b      | Error estándar | Wald  | gl | p.    | Exp (B) |
|---------------------------|-------------|--------|----------------|-------|----|-------|---------|
| <b>Paso 1<sup>a</sup></b> | Escolaridad | 1.371  | .622           | 4.855 | 1  | .028* | 3.941   |
|                           | Constante   | -5.080 | 1.820          | 7.791 | 1  | .005  | .006    |

\*  $p < .05$

**Tabla 4**

*Regresión logística binaria egreso voluntario y personalidad resistente*

|                     |                         | b     | Error estándar | Wald  | gl | p.    | Exp (B) |
|---------------------|-------------------------|-------|----------------|-------|----|-------|---------|
| Paso 1 <sup>a</sup> | Personalidad resistente | -.116 | .055           | 4.413 | 1  | .036* | .891    |
|                     | Constante               | 6.579 | 3.788          | 3.017 | 1  | .082  | 719.853 |

\*  $p < .05$

## **Discusión**

Mediante el presente trabajo se buscó investigar la vinculación entre el egreso voluntario y la personalidad resistente en trabajadores de *call centers*. Si bien la personalidad ha sido y es un constructo de relevancia para la Psicología por la posibilidad de comprensión y predicción de las conductas que la misma puede determinar, como se señaló, ha

sido a la fecha limitado el estudio de esta en relación a algunos comportamientos laborales (Furnham, 1995; Makirriain, 1990).

El modelo de personalidad resistente nos permite comprender cómo los trabajadores dan sentido a los acontecimientos del contexto laboral y qué conductas pueden adoptar para afrontar estos. Encontramos que en la muestra estudiada la personalidad resistente es una variable que se relaciona con el egreso voluntario de los trabajadores en este tipo de organizaciones, específicamente los trabajadores que contaban con un nivel mayor de personalidad resistente tienden a egresar con menor frecuencia que los trabajadores que obtenían menores puntuaciones en este constructo. Podemos pensar que el mayor compromiso, control y reto que poseen estos les permite el desarrollo de mecanismos de afrontamiento más exitosos en relación a las demandas de este tipo de trabajo y el desgaste consecuente provocado por el mismo.

La personalidad resistente es una estructura que funciona como un recurso que contribuye para la superación de conflictos. Es una condición que algunos individuos presentan y otros no, y que se revelaría en la decisión de permanencia o no en la organización según los resultados recogidos. A partir de los análisis de los constructos de personalidad resistente de forma independiente (compromiso, control y reto) no se encontraron relaciones significativas entre cada uno de los mismos y el egreso voluntario de los trabajadores. De esta forma puede pensarse en la pertinencia del propio constructo de personalidad resistente para entender la respuesta de los trabajadores en este contexto, reafirmando así los hallazgos anteriores de Moreno (1998) en el ámbito laboral.

Algunas investigaciones (Maddi, 2013; Moreno & Peñacoba, 1998) han corroborado también que las personas con alto nivel de personalidad resistente suelen presentar un grado mayor de satisfacción con sus circunstancias de vida en general, además de tener un estilo de afrontamiento de los problemas transformacionales donde encuentran oportunidades para el desarrollo. También se ha encontrado (Moreno-Jiménez, Garrosa, Corso, Boada & Rodríguez-Carvajal, 2012) que la personalidad resistente y en particular el compromiso son claves para tolerar las exigencias del rol laboral. En sentido contrario es probable

que las personas con menores niveles de personalidad resistente adopten conductas evitativas o de menor compromiso al afrontar las situaciones de alta demanda de trabajo, con lo cual se puede presentar con mayor frecuencia la intención y/o concreción de abandono laboral por parte de las mismas. Es importante la confirmación, a partir de los resultados de esta investigación, que a partir de las estructuras de personalidad el individuo puede desarrollar estrategias de afrontamiento particulares en el ámbito laboral.

Para la muestra analizada no solo la personalidad resistente ha sido un elemento que nos permite entender el egreso voluntario de los trabajadores. Entre las variables demográficas la escolaridad alcanzada mostró una vinculación con el egreso de los trabajadores. Los trabajadores que cuentan con estudios universitarios son los que egresan en mayor número en este tipo de organizaciones. Esto como ya señalamos (Abraham, 2008), puede vincularse con las características del contenido del trabajo en las mismas, los jóvenes más capacitados perciben pocas oportunidades de aplicar sus conocimientos en el desarrollo de las tareas, además de que pueden valorar el contexto como de bajo potencial para el desarrollo de las competencias personales. A estos factores, de la valoración negativa del trabajo para el egreso, se le suma el mayor nivel de empleabilidad que tienen estos teleoperadores por la formación, aspecto que le facilita la decisión de egreso voluntario.

Para la industria de call center y la problemática en particular de la egreso voluntario, el presente trabajo brinda datos empíricos sobre de la importancia de la personalidad para entender el mismo. Este factor junto con la escolaridad podría ser tomado en cuenta al momento de la selección de personas para beneficio tanto de la organización como de los trabajadores. El estudio de personalidad resistente cobra pertinencia en el mundo organizacional para entender la dinámica de afrontamiento de situaciones y en particular en este contexto el ajuste persona-trabajo.

Algunas de las posibles limitaciones del presente estudio se vinculan con la población elegida dentro de un sector específico del call center donde se realizó la investigación y la situación de demanda

del mercado de trabajo que hacen al contexto de la organización al momento de desarrollar la investigación.

Quedan a su vez planteados desafíos a futuro en la investigación sobre el egreso voluntario a saber, si los trabajadores con personalidad resistente, en otro tipo de organizaciones y con otro tipo de demandas laborales toman decisiones de abandono similares a los del presente estudio.

## **Bibliografía**

- Abraham, M. (2008). Globalization and the Call Center Industry. *International Sociology*, 23(2), 197-210. <https://doi.org/10.1177/0268580907086376>
- Allport W., G. (1986). *La personalidad*. Madrid: Herder.
- Avey, J., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. (I. Wiley Periodicals, Ed.) *Human Resources Management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Barbosa de Oliveira, L. & Shanna Rúbia Faria Silva, H. (2014). Atracção e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *Revista de Administração*, 49(4), 714-730. <https://doi.org/10.5700/rausp1179>
- Brannan, M. (2015). 'You're not going anywhere': employee retention, symbolic violence and the structuring of subordination in a UK-based call centre. (J. W. Ltd, Ed.) *The Sociological Review*, 63, 801-819. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.12312>
- Cattell, R. B. (1972). *El análisis científico de la personalidad*. Barcelona: Fontanella.
- Chunjiang, Y., Honglan, W. & Ye, L. (mayo de 2011). The effects of person-organization fit on job satisfaction and turnover intention — The case of service industries. *Business Management and Electronic Information*, 2, 320-323. <https://doi.org/10.1109/ICBMEI.2011.5917911>

- Deery, S., Nath, V. & Walsh, J. (2013). Why do off-shored Indian call centre workers want to leave their jobs? *New Technology, Work and Employment*, 23(2), 212-226. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12013>
- Feist, J. & Feist, G. (2007). *Teorías de la personalidad*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Furnham, A. (1995). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Godoy-Izquierdo, D. & Godoy, J. F. (2002). La personalidad resistente: Una revisión de la conceptualización e investigación sobre la dureza. *Clínica y Salud*, 13(2), 135-162.
- Jolivet Wallace, K. P. (Summer de 2012). A Study of the Dysfunctional and Functional Aspects of Voluntary Employee Turnover. *SAM Advanced Management Journal*, 77(3), 27-36.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Knowledge Wharton. (21 de Mayo de 2003). *Universia Knowledge Wharton*. Obtenido de Universia Knowledge Wharton: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=576>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.37.1.1>
- Lawler, E. & Suttle, J. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90066-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90066-4)
- Lefcourt, H. M. (1984). *Research with the locus of control construct*. Orlando: Academic Press.
- Lin, Y.-H., Chen, C.-Y. & Lu, S.-Y. (2009). Physical discomfort and psychosocial job stress among male and female operators at telecommunication call centers in Taiwan. *Applied Ergonomics*, 40(4), 561-568. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2008.02.024>
- Littlewood Zimmerman, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, 35(97), 7-25.

- Llorente, G. Á. (2009). Efecto de la formación en el trabajo sobre la movilidad laboral. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 67-80.
- Loevinger, J. (1987). *Paradigms of Personality*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wankea, E., Gronebergc, D., Klapp, B. & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, 47, 491-500. <http://doi.org/10.3233/WOR-131617>
- Maddi, S. (2013). *Hardiness: Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth*. New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5222-1>
- Maddi, S. R., Kelly, D., Matthews, M., White, M. & Villarreal, B. (2012). The Role of Hardiness and Grit in Predicting Performance and Retention of USMA Cadets. *Military Psychology*, 24, 19-28 <https://doi.org/10.1080/08995605.2012.639672>
- Maddi, S., Khoshaba, D., Persico, M., Lu, J., Harvey, R. & Blecker, F. (2002). The Personality Construct of Hardiness: II. Relationships with Comprehensive Tests of Personality and Psychopathology. *Journal of Research in Personality*, 36(1), 72-85. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2001.2337>
- Makirriain, J. M. (1990). La psicología de la personalidad y las teorías cognitivas y del procesamiento de la información. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 43(2), 225-231.
- Malvezzi, S. (17 de 01 de 2016). (J. Labarthe, Entrevistador)
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Martínez, A. M. (1995). *Creatividad, personalidad y educación*. La Habana: Pueblo y educación.
- Martínez, P. J. (1997). Causas y consecuencias del abandono voluntario del puesto de trabajo en la mujer. *Cuadernos Económicos de ICE*, 63(7), 125-153.
- McNellis, C. J. (2013). The impact of hardiness on accounting task performance. *Managerial Auditing Journal*, 28(4), 364-380. <https://doi.org/10.1108/02686901311311945>

- Mellor, D., Moore, K. & Zhong Ming, B. (2015). The role of general and specific stressors in the health and wellbeing of call centre operators. *Work*, 51(4), 31-43. <https://doi.org/10.3233/WOR-141975>
- Mercer. (2007). *Contact Centers. Prácticas y tendencias en remuneraciones y beneficios*. Buenos Aires: CRM & Contact Centers.
- Moreira Leite, D. (1963). *Personalidade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Moreno, B. & Peñacoba, C. (1998). El concepto de personalidad resistente. *Boletín de Psicología*, 61-96.
- Moreno, B. (23 de julio de 2000). *Prof. Bernardo Moreno Gimenez*. Recuperado de <http://www.uam.es/gruposinv/esalud/Profes/Bernardo/layoutprofe.htm>
- Moreno, B., Garrosa Hernández, E. & González Gutiérrez, J. (2000). Personalidad Resistente, Burnout y salud. *Escritos de Psicología*, 4, 64-77.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Corso, S., Boada, M. & Rodríguez-Carvajal, R. (2012). Personalidad resistente y capital Psicológico: variables personales y procesos de agotamiento y vigor. *Psicothema*, 24(1), 79-86.
- León, O. y Montero, I. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2(3), 503-508.
- Papovich, P. & Wanous, J. (1982). The realistic job preview as a persuasive communication. (A. o. Management, Ed.) *Academy of Management Review*, 7(4), 570-578. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285243>
- Polaino-Lorente, A., Cabanyes, J. & del Pozo, A. (2007). *Fundamentos de Psicología de la Personalidad*. Madrid: RIALP.
- Rodríguez, M. E. (2004). El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 10(3), 157-169.



- Rotter, J. B. (1965). Internal versus external control of reinforcement and decision. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(4), 598-604. <https://doi.org/10.1037/h0022473>
- Salgado, J., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Shin, Y.-J. & Kelly, K. (December de 2015). Resilience and Decision-Making Strategies as Predictors of Career Decision Difficulties. *The Career Development Quarterly*, 63(4), 291-305. <https://doi.org/10.1002/cdq.12029>
- Thiri6n, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, 3(5), 49-58.
- Turnipseed, D. (2003). Hardy Personality: a potential link with organizational citizenship behavior. *Psychological Reports*, 93, 529-543. <https://doi.org/10.2466/pr0.2003.93.2.529>
- Tuten, T. & Neidermeyer, P. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers. The effects of stress and optimism. *Journal of Bussines Research*, 57(1), 26-34. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00281-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00281-3)
- Wanous, J. P. & Reichers, A. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), 435-451. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8)

Recibido: 17 de enero, 2017

Revisado: 18 de setiembre, 2017

Aceptado: 19 de octubre, 2017