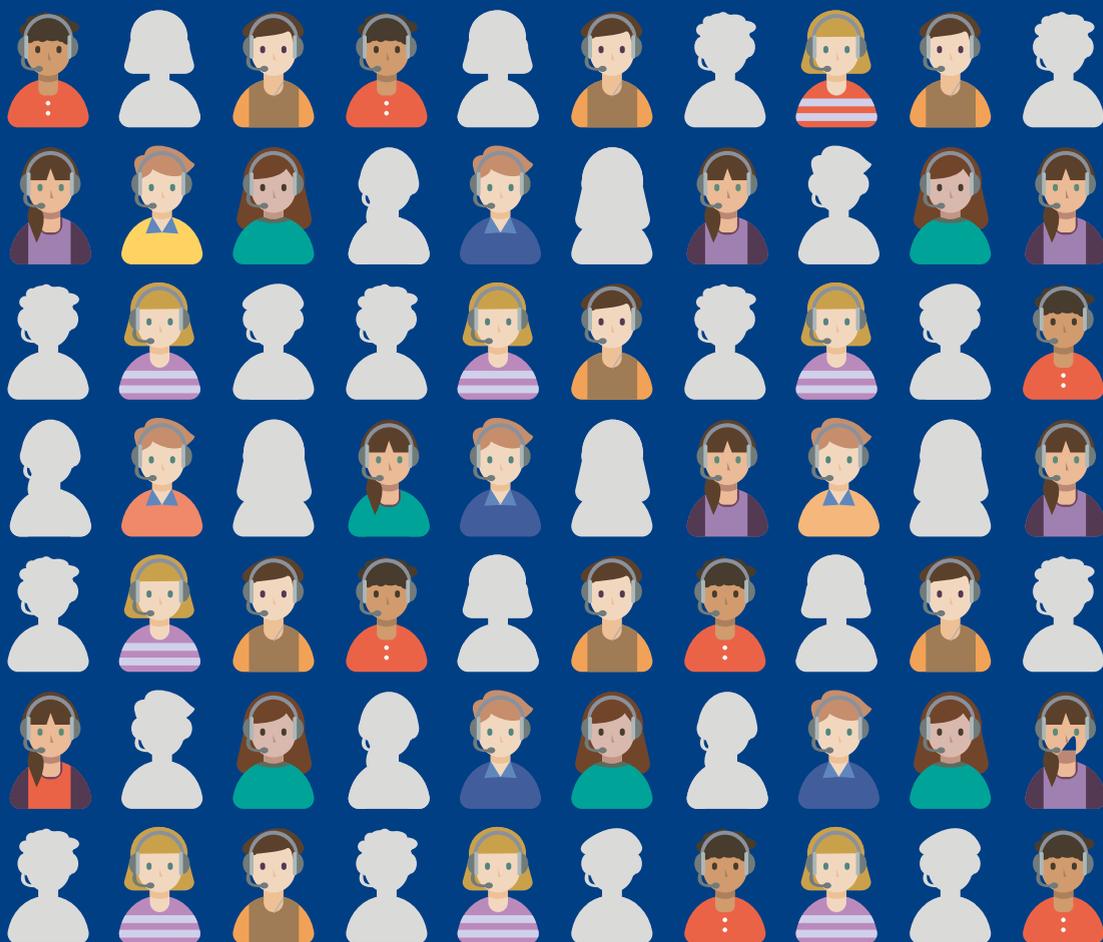


Factores de riesgo psicosocial del personal trabajador en los *call center*



Título: Factores de riesgo psicosocial del personal trabajador en los *call center*

Autor: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

Elaborado por:

Silvia Termenón Cuadrado

Unidad Técnica de Psicosociología. Centro Nacional de Verificación de Maquinaria (CNVM) del INSST

Edita:

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

C/ Torrelaguna 73, 28027 Madrid

Tel. 91 363 41 00, fax 91 363 43 27

www.insst.es

Maquetación:

DIAGRAMA, diseño editorial

c/ Brea nº 2 - 41020 SEVILLA

Móvil: 649 455 978

www.diagramaestudio.com

Edición: Madrid, julio 2022

NIPO (en línea): 118-22-042-1

Hipervínculos:

El INSST no es responsable ni garantiza la exactitud de la información en los sitios web que no son de su propiedad. Asimismo la inclusión de un hipervínculo no implica aprobación por parte del INSST del sitio web, del propietario del mismo o de cualquier contenido específico al que aquel redirija.

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado:

<http://cpage.mpr.gob.es>

Catálogo de publicaciones del INSST:

<http://www.insst.es/catalogo-de-publicaciones>



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	6
3. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LOS CALL CENTER	8
3.1. Caracterización sociodemográfica	18
3.2. Caracterización laboral.....	21
3.3. Aspectos clave para entender el trabajo en un <i>call center</i>	26
3.4. La ergonomía en los <i>call center</i>	38
4. PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LOS CALL CENTER.....	44
4.1. Prevención de riesgos laborales en el sector de los <i>call center</i>	45
4.2. Organización del trabajo en los <i>call center</i>	49
4.3. Conceptos relacionados con los factores de riesgo psicosocial	52
4.4. Análisis de los factores de riesgo psicosocial en los <i>call center</i>	57
4.5. Consecuencias de la exposición a los factores de riesgo psicosocial....	72
4.5.1. Estrés laboral y el Síndrome de <i>burnout</i>	72
4.5.2. Exposición al trabajo a turnos y/o nocturno	80
4.6. Medidas preventivas y buenas prácticas	82
4.7. Resumen de documentación sobre riesgos psicosociales en <i>call center</i>	95
5. CONCLUSIONES	103
6. GLOSARIO.....	106
7. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	110

1. INTRODUCCIÓN

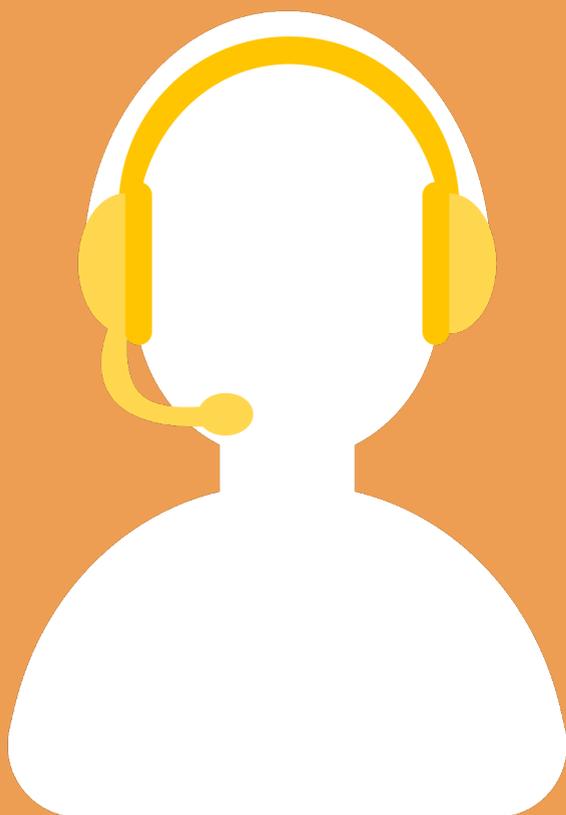


El contexto laboral de la primera parte del siglo XXI está en constante y profundo cambio. La primera década se encuentra marcada por una gran crisis económica mundial con múltiples consecuencias, entre las que está el incremento de la precarización laboral. En España se implantan importantes cambios legislativos (Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, conocido como “Reforma laboral”) que aumentan el sentimiento de incertidumbre en la población trabajadora y repercuten en sus condiciones de trabajo y empleo: se abarata el despido cuando el contrato es indefinido, se establecen periodos de prueba de hasta un año en Pymes, los despidos colectivos no necesitan ser aprobados por la autoridad laboral, etc.

Por otra parte, el auge y desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) implica que se modifiquen los patrones de comunicación más allá del entorno personal, lo que facilita que estén cambiando las formas de organización del trabajo (INSST, 2018:1) dando lugar a modelos más flexibles basados en la hiperconectividad. El análisis de esta situación pone de manifiesto que hay aspectos potencialmente positivos y negativos del uso de las TIC en el ámbito laboral y en especial en materia de riesgos psicosociales (INSST, 2018:2).

La incertidumbre sobre cómo será el mercado de trabajo en el futuro próximo tras el pleno desembarco de la Inteligencia Artificial (IA) en todos los niveles productivos aumenta esta situación de inquietud. El desconocimiento de dicho alcance sobre las posibles implicaciones reales en todos los elementos de la actividad económica, los cambios en las relaciones laborales, la posible creación o desaparición de puestos de trabajo, etc. plantea a la población trabajadora dilemas relacionados con su futuro profesional tales como el reciclaje o la necesidad de aprender un nuevo oficio y adaptarse a un entorno socio-laboral desconocido, entre otros.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA





El objetivo general del presente documento es analizar los factores de riesgo psicosocial a los que está expuesto el personal teleoperador de las empresas de *call center* en España. Indagar en estos factores de riesgo va a permitir identificar las medidas preventivas para cada factor y las buenas prácticas que se pueden adoptar frente a cada uno.

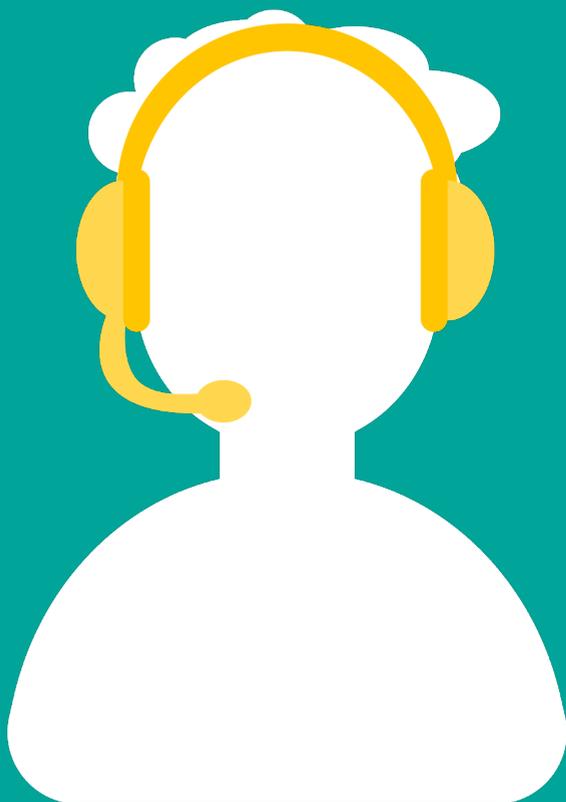
Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Describir el sector y la actividad de los *call center* en España.
- Aclarar los principales conceptos relacionados con los factores de riesgos psicosocial y cómo se materializan en el trabajo en los *call center*.
- Exponer las principales consecuencias de la exposición a factores de riesgo psicosocial en *call center*.
- Identificar las posibles medidas preventivas que se pueden adoptar para cada factor de riesgo y buenas prácticas que se estén implantando en algunas organizaciones.

Este análisis se basa en una revisión bibliográfica narrativa con el fin de identificar los factores de riesgo psicosocial que los distintos artículos, documentos y/o estudios señalan por tener especial incidencia en el colectivo de agentes teleoperadores en *call center*.

La revisión bibliográfica alcanzó a países europeos, norteamericanos y latinoamericanos.

3. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LOS *CALL CENTER*





En la literatura encontrada se han identificado las siguientes características comunes entre los países europeos, norteamericanos, latinoamericanos y en España:

- Las relaciones de las empresas de *call center* (CC) con las empresas para las que prestan servicio se basa en el *outsourcing*.
- La gestión de los recursos humanos y las condiciones de trabajo se centran en la medición y monitorización de la interacción de la clientela con el CC.
- El canal de comunicación que sustenta las relaciones con la clientela se centra principalmente en el teléfono.
- El contenido del puesto de trabajo se caracteriza por la multiplicidad de tareas, marcados tiempos de trabajo, dificultades de comunicación (tanto vertical como horizontal), etc.

“Actualmente, los centros de llamadas o centros de contacto son el principal mecanismo a través del cual las empresas, los servicios públicos y las organizaciones interactúan con los usuarios, los clientes y el público. Pueden operar en áreas como el telemarketing, la atención al cliente, el asesoramiento, la tramitación de pedidos, las reservas, el cobro de facturas y otros procesos empresariales. Su auge ha coincidido con los avances tecnológicos y fue propiciado por la crisis económica y financiera de 2008. En los últimos 30 años, los centros de llamadas se han impuesto como forma organizativa independiente, revolucionando la ubicación y configuración de los servicios de atención al cliente interactivos en los países desarrollados”. (OIT, 2015).



Un *call center* es un centro de atención a clientes y personal usuario, y puede ser de cuatro tipos diferentes, en función de cómo se lleva a cabo el contacto con la clientela:

- *Inbound*: centro de llamadas en el que la interacción con la clientela se realiza mediante llamadas telefónicas entrantes, la persona usuaria llama por teléfono y le atiende el agente.
- *Outbound*: centro de llamadas en el que la interacción con la clientela se realiza mediante llamadas telefónicas salientes, el agente llama por teléfono a la persona usuaria.
- *Blended*: centro de llamadas en el que se trabaja tanto con la emisión como con la recepción de llamadas ofreciendo mayor variedad de servicios.
- *Contact center*: es frecuente que los usuarios eviten contestar llamadas de teléfono de números que desconocen o, si las atienden, las esquivan con rapidez. Esto ha hecho que muchos *call center* evolucionen a *contact center* y tener así más acceso a la clientela. Aunque aparentemente parecen empresas semejantes, existe una diferencia fundamental: los CC se basan en la comunicación telefónica y los *contact center* gestionan múltiples canales de atención englobando así varias formas de comunicación entre la persona usuaria y la empresa que ofrece el servicio como el correo electrónico, mensajes de texto, chat, redes sociales, mensajería instantánea y llamadas telefónicas. En los *contact center* el concepto es mucho más amplio, apostando por la omnicanalidad y poniendo al cliente en el centro de la experiencia del contacto. Los *contact center* también pueden organizarse en *inbound*, *outbound* y *blended*.

Es importante destacar que en muchas ocasiones los servicios ofrecidos a través de *call center* y *contact center* son un apoyo a las gestiones que se pueden realizar en las tiendas físicas, reforzándose la multicanalidad



de contacto con la clientela. También se debe tener presente que cuando un usuario/a requiere un servicio (más allá de las compras *on line*), el 78% (según el último estudio ACE-CEX) prefiere contactar con una persona que comunicarse a través de las demás opciones.

Independientemente de si se está hablando de los *call center* o de los *contact center*, ambos se basan en prestar atención de calidad a la clientela por lo que tienen desafíos similares a la hora de gestionar a las personas y la productividad.

El dimensionamiento de las plantillas que den cobertura a las operaciones que se deben abordar es uno de los principales elementos a tener en cuenta: es fundamental que la gestión operativa de los recursos humanos se base en una exhaustiva planificación. De hecho, para comprender la dinámica de trabajo de un CC es importante saber cómo se dimensionan las plantillas y qué elementos se deben tener en cuenta a la hora de asignar recursos a un proyecto para una empresa cliente.

Es de esperar que una de las principales variables a considerar sea si se está ante la emisión o la recepción de llamadas. Tampoco es lo mismo que se tenga que cubrir un servicio de atención al cliente que realizar ventas, por ejemplo. Esto implica llevar a cabo mediciones de tiempo muy detalladas, por segundos.

Para un CC *inbound* se debe considerar el número de llamadas esperadas y el tiempo medio operativo por llamada (TMO) junto con el nivel de servicio que la empresa cliente quiera ofrecer y/o contratar (tiempos y prioridades entre las distintas líneas de negocio). Cabe aclarar que el cálculo del TMO debe tener en cuenta: el tiempo efectivo que el agente está atendiendo la llamada, el tiempo de espera, el tiempo destinado a las tareas administrativas derivadas de la llamada, el tiempo de demora en el caso de tratarse de centralitas manuales (el agente debe esperar a que la llamada sea aceptada).



En cambio, el cálculo del nivel de servicio considera: las llamadas recibidas, las llamadas atendidas y las llamadas pedidas o abandonadas.

En este caso, el cálculo detallado de los recursos humanos necesarios se hace utilizando teorías probabilísticas basadas en la Distribución de Poisson: se calcula la probabilidad de que ocurran determinado número de acontecimientos (en este caso, llamadas o contactos) en un intervalo de tiempo determinado (en los CC los cálculos se hacen por horas). De este modo, se obtiene el número de agentes necesarios para ofrecer el servicio con las características que pide la empresa cliente.

Para un CC *outbound* se consideran indicadores específicos como: objetivos del negocio a desarrollar, segmentación de la clientela (establecer categorías en base a los objetivos esperados y el tipo de cliente potencial), tipo de campaña (ventas, cobros, fidelización, etc.), parametrización de las rellamadas (intentos de contactar con la clientela por parte del agente al día), planificación de los resultados esperados (son los resultados que espera tener la empresa cliente en un tiempo determinado) y cantidad y calidad de las bases de datos a manejar (los agentes deben disponer de suficientes contactos posibles cuyos números de teléfono sean reales).

Así, en el caso del *outbound*, el cálculo detallado de los recursos humanos necesarios se hace en base a todos los indicadores anteriores, pero considerando que la planificación debe ser no lineal, los agentes no son meros receptores de llamadas como en el CC *inbound*, sino que son los promotores de la llamada y gestores del proceso de contacto con la clientela.

Para ambos tipos de CC, *inbound* y *outbound*, se tienen en cuenta también indicadores clásicos de los recursos humanos, como la tasa de absentismo, tasa de ausentismo, tasa de rotación, etc.

Esta breve presentación de cómo se dimensiona un CC muestra la gran cantidad de elementos y variables que se tienen en cuenta y que, de un modo u otro, repercuten en el personal teleoperador: horario y turno de



trabajo, ventas exigidas, clientes atendidos, habilidades tecnológicas necesarias, etc.

La facturación del sector de los servicios de *contact* y *call center* en España en los últimos años ha sido superior a los 1800 millones de euros con aparente tendencia a seguir aumentando.

Gráfico 1. Evolución de la facturación de los CC en España (en millones de €)



Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.

En los dos tipos de servicios la organización suele basarse en equipos que tienen conocimientos o especial entrenamiento para atender a la clientela y están formados por:

- Agentes o teleoperadores/as, que desarrollan funciones de teleoperación y gestión del servicio con atención directa a clientela y personal usuario.
- Supervisores/as y coordinadores/as, que desarrollan funciones de coordinación de servicio, calidad y gestión de RR HH.

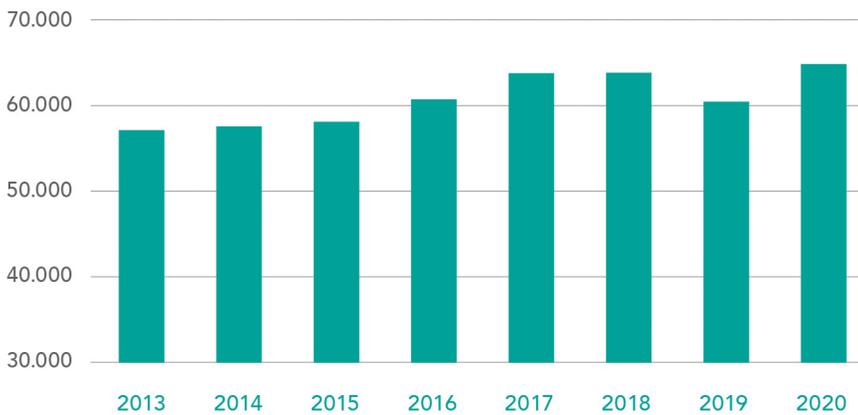


- Personal de la estructura, que desempeña funciones de dirección y ejecución de la política del CC.

Este documento se centra en el colectivo que atiende a usuarios: **agentes o teleoperadores/as**.

El número de agentes que emplea el sector de los CC es cada vez mayor; en España más de 60.000 personas están empleadas o contratados directamente por empresas de este ámbito.

Gráfico 2. Evolución del nº de agentes contratados en España



Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.

Este tipo de empresas se debe encuadrar en la realidad sociolaboral que se está viviendo a nivel general y que particularmente afecta a los puestos de trabajo llamados “invisibles”, es decir, aquellos puestos auxiliares pero relevantes para poder continuar con la actividad central de la empresa, aunque no formen parte de su núcleo, quedando de este modo en un segundo plano.



La reciente situación vivida como consecuencia de la pandemia provocada por la COVID-19 ha mostrado los puestos de trabajo esenciales para que la sociedad pueda al menos continuar en modo confinamiento. Más allá del personal sanitario, asistencial y cuerpos de seguridad, ha traído al primer plano algunos de estos puestos de trabajo invisibles como son el personal de supermercados y los servicios asociados al abastecimiento, así como los servicios que se facilitan por teléfono, entre otros.

Dentro de esta categoría están los agentes o teleoperadores (Calderón, 2006; Lloyd, 2012) para los que la invisibilidad tiene una doble vertiente:

- Por un lado, para el cliente. La mayoría de las comunicaciones con un agente son anónimas puesto que es probable que cada vez le atienda un agente diferente y posiblemente no recuerde ni el nombre de la persona con quien está hablando, puede que la interacción sea breve o muy breve y en muchas ocasiones el cliente inicia el contacto por diferentes causas: buscando información o solución a un problema, demandando un servicio, etc.
- Por otro lado, para la empresa que representa o de la que es la imagen. Es habitual que se trate de un proceso externalizado (impulsado por el aumento de las actividades del sector terciario o de servicios), lo que provoca que no se conozcan los detalles de las operaciones. Generalmente se contrata un servicio para el que la empresa principal facilita determinadas herramientas, ejerce controles de calidad (frecuentemente por empresas también ajenas) y hace un seguimiento exhaustivo de diferentes ratios (llamadas atendidas, duración media de la llamada, nivel de satisfacción del cliente, etc.), pero no se involucra más allá porque no se trata de personal propio.

Todas las personas han interactuado con un agente en múltiples ocasiones, ya sea para pedir cita en el médico, ya se para notificar una deficiencia de un servicio público o para pedir una grúa para el coche. Esto significa que



se trata de puestos de trabajo que se conocen, que la población los identifica y, sin embargo, no los considera como relevantes.

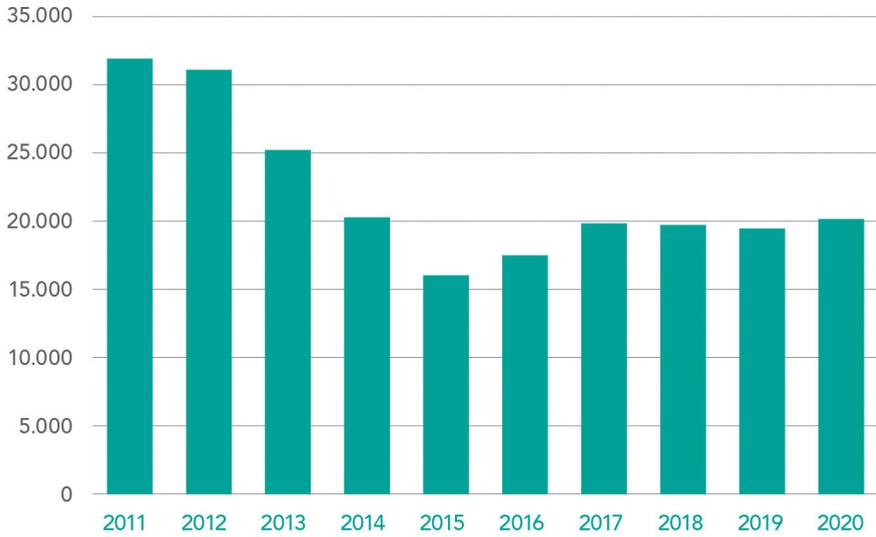
Así, la principal consecuencia de esta invisibilidad sobre el personal teleoperador implica que este conocimiento no lleva consigo el reconocimiento puesto que no se trata de una profesión tradicionalmente considerada de prestigio; los agentes (o teleoperadores/as) son profesionales muy demandados, pero no tienen el reconocimiento formal ni social.

En cuanto a las situaciones que los agentes deben afrontar, cabe destacar las siguientes:

- Deben atender una cobertura cada vez más amplia de servicios. Inicialmente sólo se atendían llamadas de teléfono para solucionar dudas o pequeñas gestiones. Actualmente, responden a interacciones por varias vías (teléfono, chat, correo electrónico, redes sociales, etc.) y “deben” ofrecer una solución lo más satisfactoria posible a la clientela.
- Deben dedicar una parte importante del tiempo a formarse y actualizarse para adaptarse a nuevas plataformas de comunicación. En la mayoría de los casos estas adaptaciones corren a cargo de las empresas, pero actualizarse constantemente para no “descolgarse” del mercado laboral genera inquietud en el personal teleoperador.
- Deben gestionar el temor permanente a la pérdida y/o deslocalización del servicio (OIT, 2015) como consecuencia de la reestructuración del sector y de las propias empresas. En los últimos años se produce en España el fenómeno de deslocalización principalmente hacia América del Sur impulsado por la ausencia de barreras lingüísticas. En los últimos años la tendencia se situaba en que el 33% de los empleos que genera el sector se localiza en América del Sur. Sin embargo, en 2020 este porcentaje representó el 20% debido al incremento de operadores contratados en España frente a la contratación estable en América del Sur.



Gráfico 3. Evolución del nº de agentes en plataformas en el extranjero



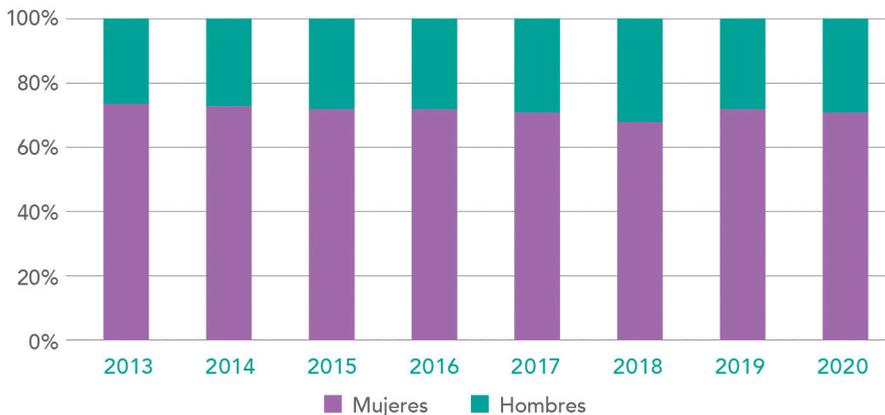
Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.



3.1. Caracterización sociodemográfica

Tradicionalmente el empleo del trabajo de telefonista era concebido para ser desempeñado por mujeres. Las transformaciones tecnológicas han hecho que el contenido del trabajo varíe mucho, pero la feminización del colectivo se mantiene (OIT, 2015; Seoane Farré, 2009; VVAA, 2007). Así, se observa que la distribución por sexo ha sufrido pocas variaciones en los últimos años y se confirma la tendencia generalizada de que las mujeres superan el 70% de la plantilla de agentes.

Gráfico 4. Distribución de agentes por sexo (porcentaje)



Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.

Esta feminización del sector no es una característica exclusiva de España, en el documento de la OIT (2015) se indica: *“Las mujeres representan la mayoría de los trabajadores de los centros de contacto: 76 por ciento en Brasil, 68 por ciento en Dinamarca, 63 por ciento en Francia, 72 por ciento*

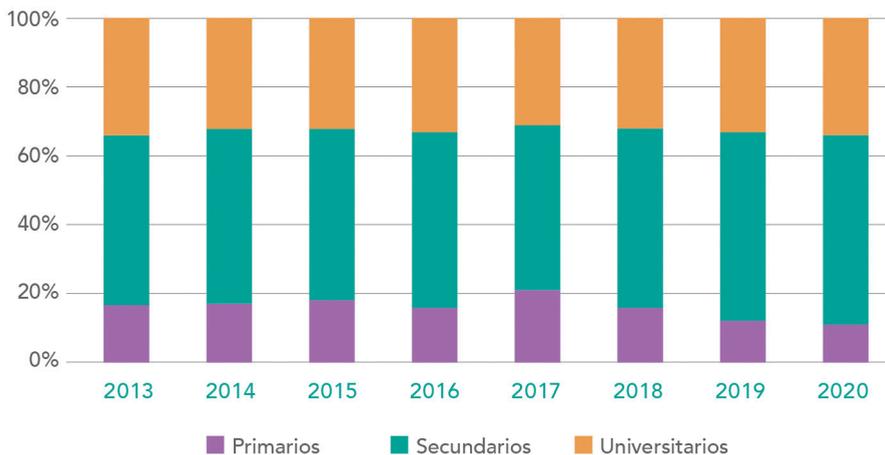


en Alemania, 60 por ciento en Sudáfrica, 70 por ciento en Suecia y 62 por ciento en el Reino Unido”.

Las escasas variaciones también se dan con el nivel de estudios que poseen. La distribución entre estudios primarios, secundarios y universitarios se reparte de forma similar, destacando que más del 30% del personal teleoperador tiene formación universitaria y la tendencia al alza de los estudios secundarios frente a la reducción de los estudios primarios. Estos porcentajes muestran la sobrecualificación de muchos agentes, al igual que se da en otros ámbitos del mercado laboral, con las consecuencias que ello puede tener:

- Quien ocupa este puesto de trabajo lo hace porque no tiene otro puesto mejor al que optar y estará en búsqueda constante para lograr dicha mejora.
- Permanecerá en el puesto probablemente con desmotivación y con poca proyección de carrera.

Gráfico 5. Distribución de agentes por nivel de estudios (porcentaje)

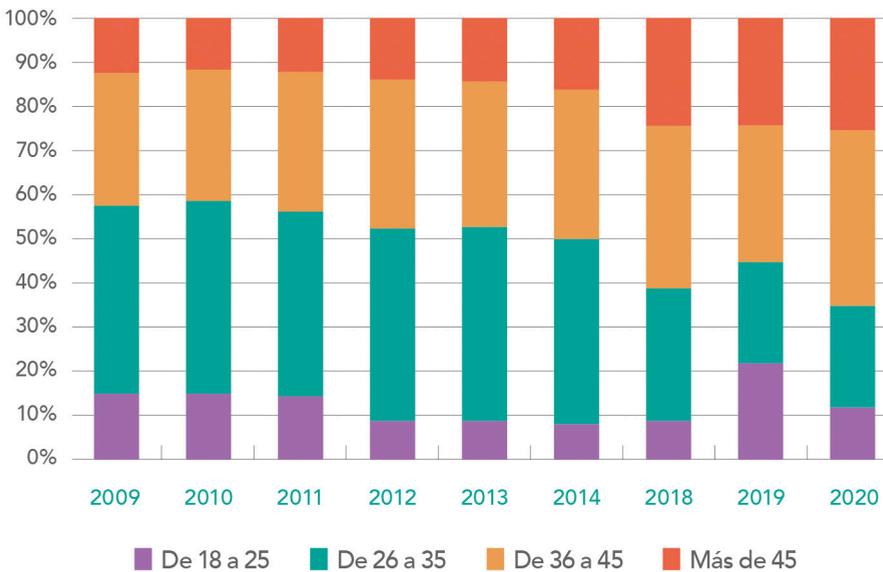


Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.



Sin embargo, la edad de los agentes ha evolucionado los últimos años hacia una distribución más homogénea por grupos de edad. La tendencia ha sido encontrarse en valores similares para los 4 rangos de edad, entre el 20% y el 30%, si bien destaca para el último año un aumento de hasta el 40% de los agentes que se sitúan entre los 36 y 45 años.

Gráfico 6. Distribución de agentes por edad (porcentaje)



Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.



3.2. Caracterización laboral

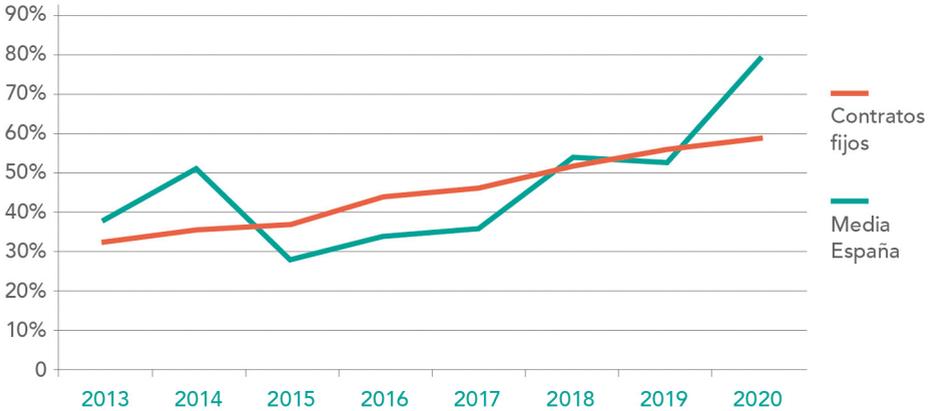
A nivel general, los principales elementos que marcan las condiciones de trabajo en todos los *call center* son:

- La innovación en el desarrollo de las TIC, mediante el avance de la digitalización, el almacenamiento y uso de bases de datos, la expansión de las instalaciones de fibra óptica, etc. que facilitan la globalización.
- La desregulación del sector de telecomunicaciones, servicios financieros y banca a nivel internacional, propiciando nuevos canales de comunicación con los clientes. Ambos sirven para determinar el ritmo de trabajo, la productividad asociada y la medición de resultados y tiempos.
- Se trata de una actividad subcontratada con el fin de reducir los gastos de explotación, sobre todo los relacionados con los costes de la mano de obra. Esta situación se traduce en salarios más bajos y flexibilización de la contratación. (OIT, 2015)

En los primeros años de los CC la temporalidad tenía tasas elevadas puesto que los servicios se centraban casi en exclusiva en las campañas, con un principio y un fin claramente establecidos. En los últimos años la temporalidad ha decrecido debido al constante aumento de los contratos fijos, siendo para 2020 cercano al 60%. Esta tendencia de los últimos años difiere mucho de lo que presentan los datos de la media española que tiene un comportamiento errático con tendencia a la baja, sin tener en cuenta los datos de 2020. Esta reducción de la temporalidad, que se da también a nivel internacional, parece que obedece a la mayor previsibilidad de la demanda de los clientes, a la mejor absorción de los picos de trabajo y a la menor necesidad de realizar contrataciones no previstas (OIT, 2015).



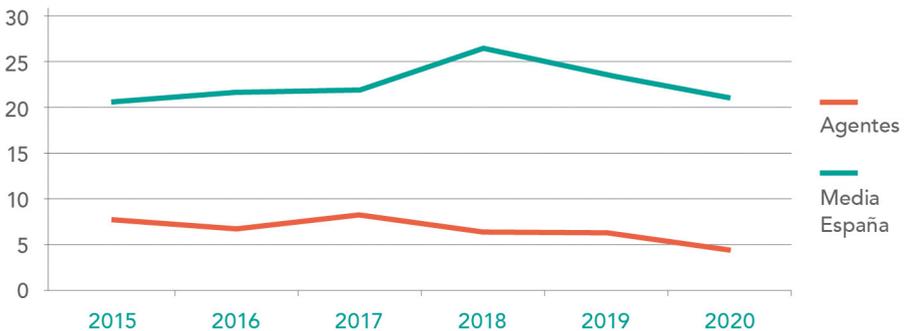
Gráfico 7. Evolución del porcentaje de contratos fijos de agentes y media española



Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX e Informe Adecco.

El empleo en el sector de los CC se caracteriza por una tasa de rotación inferior al 9% con tendencia mantenida en los últimos años a descender, al contrario de los datos que se obtienen de la media nacional para todos los sectores que en los últimos 5 años está por encima del 20% y con tendencia a aumentar.

Gráfico 8. Evolución de la tasa de rotación de agentes

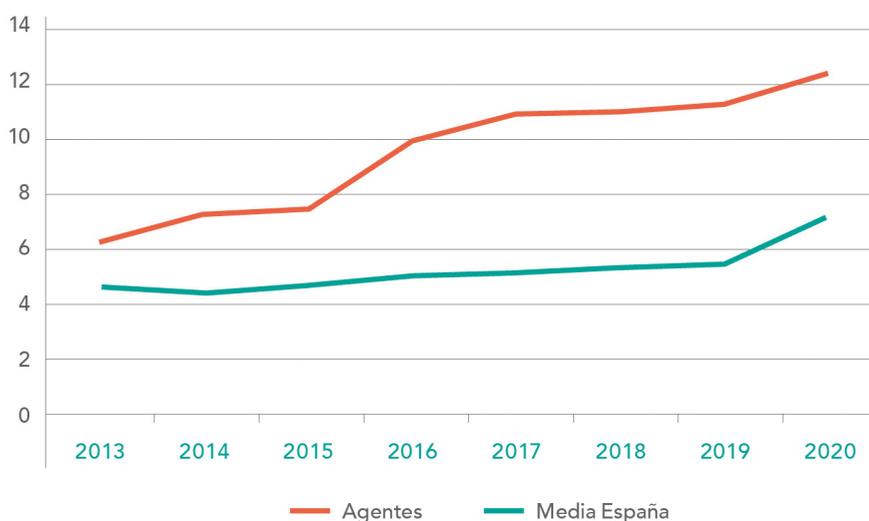


Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.



Por el contrario, los datos de absentismo tienen un comportamiento inverso al que ofrece la rotación. El empleo en el sector de los CC también se caracteriza por altas tasas de absentismo siendo en 2019 más del doble de la media española. Las particularidades del 2020 hacen que no se pueda comparar con la tasa de absentismo media española de todos los sectores. Sin embargo, es coherente con los hallazgos del estudio epidemiológico del INRS (2011), en el que se profundiza sobre las condiciones de trabajo y el estado de salud. Se valoran las condiciones de trabajo y los factores de riesgo mediante los Modelos Karasek (demanda) y Siegrist (recompensas) con escalas de salud y los resultados obtenidos son (entre otros): tanto para hombres como para mujeres el absentismo se presenta como uno de los retos a abordar, puesto que más del 40% de la muestra ha estado de baja al menos 6 meses.

Gráfico 9. Evolución de la tasa de absentismo de agentes y media española

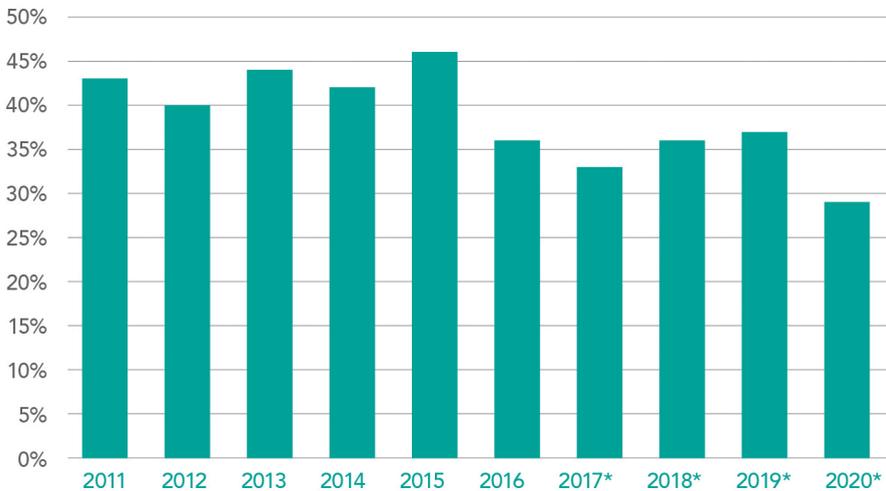


Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX e Informe Adecco.



El sector predominante para el que prestan servicio los agentes es el de telecomunicaciones (TLC), con valores en torno al 40% aunque en 2020 ha descendido hasta el 29%. Esto implica que han aumentado los servicios prestados a otros sectores como la Administración Pública, el sector financiero, la banca, seguros, consultoría, salud y alimentación.

Gráfico 10. Evolución sector TLC al que prestan servicio los agentes (porcentaje)

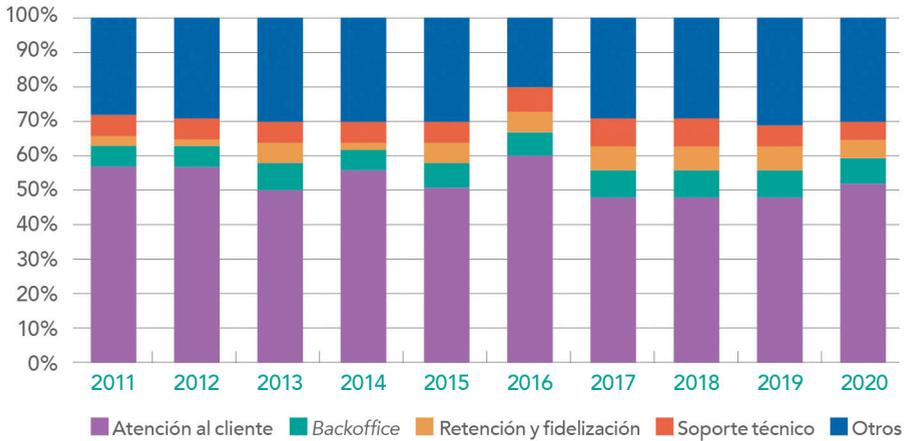


Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.

Por último, es importante destacar los servicios que prestan los agentes. Predominan, por encima de los demás, los servicios de atención al cliente, superando en 2020 más del 50% de los proporcionados y se mantiene constante el porcentaje dedicado a ventas, en torno al 20% los últimos 5 años. En el 30% restante se engloban servicios muy variados como *backoffice*, retención y fidelización de clientes, soporte técnico, recobro y otras actividades.



Gráfico 11. Evolución de los servicios que prestan los agentes (porcentaje)



Fuente: elaboración propia en base a la información facilitada por ACE-CEX.

La información que proporciona la caracterización sociodemográfica y laboral del sector permiten definir el prototipo o patrón del puesto de agente o teleoperador/a: mujer, de 36 a 45 años, con formación secundaria/universitaria, con contrato de trabajo fijo, que da servicio a empresas de telecomunicaciones prestando atención telefónica a los usuarios/as y es muy probable que permanezca en ese puesto por un periodo largo de tiempo.



3.3. Aspectos clave para entender el trabajo en un call center

Las tareas que puede desempeñar el personal teleoperador en un call center pueden ser muy variadas, abarcando un amplio abanico de posibilidades. Desde prestar asistencia en diferentes ámbitos, como el legal, dar apoyo o soporte técnico y facilitar asesoramiento paramédico, hasta todas las actividades ligadas al *telemarketing*, que incluye pasar encuestas de satisfacción o valoración de productos o servicios, para encuestas de hábitos de consumo, llevar a cabo ventas y servicio postventa, atender o contactar con clientes potenciales para la empresa, fidelizar a los clientes ya existentes, gestionar las citas para servicios presenciales, facilitar todo tipo de información relacionada con el producto, servicio o gestión, etc.

En el documento del SEPE (2013) se describen brevemente las *“Funciones que desempeñan los Teleoperadores: suministran información y asesoran a los clientes, responden a preguntas relacionadas con los productos, servicios y políticas de la empresa o la organización y tramitan las transferencias financieras, por teléfono o medios electrónicos, como el correo electrónico. Operan exclusivamente por teléfono, no son accesibles directamente por los clientes y pueden estar localizados en establecimientos lejos de donde se realizan otras operaciones de las organizaciones o compañías sobre las que se suministra información. Los Operadores de telemarketing mantienen contactos con clientes o posibles clientes, usando el teléfono u otro medio de comunicación electrónico, para promover productos y servicios, hacer ventas y concertar visitas de venta. Pueden trabajar en un centro de llamadas telefónicas o en lugares no centralizados”*.



En el informe de Barcelona Activa (2021), agencia de desarrollo económico local de Barcelona, se presenta el puesto de teleoperador/a e identifica las tareas:

“Descripción:

El teleoperador es el profesional que se encarga de atender al cliente vía telefónica o a través de Internet. En un principio, al teleoperador sólo se le exigía tener unas aptitudes conciliadoras para atender al cliente. Sin embargo, el aumento reciente de la demanda de estos profesionales para sectores como las finanzas y la alta tecnología, exige un perfil mucho más técnico e incluso el dominio de un segundo idioma. De hecho, existen centros de atención telefónica paneuropeos en los cuales se utilizan hasta diez lenguas”.

Tareas:

- *Fideliza clientes: atiende las quejas y reclamaciones de los clientes, intenta retener a los clientes mediante métodos de persuasión, lleva a cabo la promoción de productos, resuelve las dudas e incidencias de los clientes sobre el servicio o el producto, concierta citas.*
- *Realiza tareas relacionadas con las ventas y con el marketing directo (telemarketing): actualiza la base de datos informática, lleva el control de los clientes, realiza el seguimiento del mailing y responde al cliente, se encarga del envío de buzoneo (mailing), buzoneo electrónico y mensajes cortos SMS a teléfonos móviles, lleva a cabo teleencuestas, crea bases de datos comerciales, registra pedidos.*
- *Ofrece soporte tecnológico (esta función la ejerce el teleoperador especializado): asesora sobre incidencias de cierta complejidad que no pueden solucionarse de forma automática, identifica y resuelve incidencias de los usuarios en sectores tales como la banca, la telefo-*



nía, la informática, los seguros, etc., lleva el control de las incidencias para comprobar que se hayan solucionado”.

El Convenio Colectivo del sector de *Contact Center* (BOE, 2017) sirve como marco para agrupar todas estas actividades. Además, incluye capítulos y artículos en los que se tratan de manera directa o indirecta aspectos preventivos en general y psicosociales en particular:

- En el Capítulo V se tratan aspectos de la organización del trabajo que *“tiene como fin la consecución de unos niveles óptimos de productividad, eficiencia, calidad, y condiciones de trabajo en las Empresas del sector”*.
- En el Capítulo VI se presenta todo lo relacionado con la contratación siendo uno de los principios generales en el que *“el personal que presta sus servicios en el sector [...] debe situarse en dos esquemas de organización diferenciados, y que quedarán designados como «personal de estructura» y «personal de operaciones»”*.
- En el Capítulo VII se recogen los temas relacionados con el tiempo de trabajo: la duración de la jornada y la distribución irregular, los descansos, turnos y horarios. En concreto se indica la obligatoriedad de que la persona contratada esté adscrita a uno de los turnos de mañana, tarde, partido o noche.
- El Capítulo X presenta la clasificación y promoción profesional donde se encuadran los agentes o teleoperadores/as.
- El Capítulo XI lo dedica al concepto y estructura de las retribuciones económicas, con los incrementos salariales, la gestión de las horas, vacaciones, etc.



- El Capítulo XII lo dedica exclusivamente a prevención, seguridad y salud en el trabajo destacando la importancia de trabajar con Pantallas de Visualización de Datos (PVD).
- En el Capítulo XIII se trata la protección de la maternidad, paternidad y medidas de protección a las víctimas de violencia de género. Destaca que *“las mujeres embarazadas, tendrán derecho al doble de los descansos establecidos en el artículo 24 para las jornadas continuadas o en cualquiera de sus tramos si es jornada partida, a partir de la semana 22 de embarazo”*.
- En el Capítulo XV cuando se habla de faltas y sanciones, y en el apartado de faltas muy graves se recogen los *“actos de acoso sexual o por razón de sexo, considerándose de especial gravedad los dirigidos a personas subordinadas con abuso de posición privilegiada”*.
- Finalmente, en la Disposición adicional segunda se aborda el tema del acoso sexual asumiendo *“el compromiso de velar porque exista en la empresa un ambiente exento de riesgo para la salud y, en concreto, para el acoso sexual, estableciendo procedimientos en las empresas para presentar quejas por quienes sean víctimas de tales tratos, a fin de obtener ayuda inmediata, utilizando para ello el Código de Conducta Comunitario, relativo a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo”*.

De manera más detallada, se observa que en el artículo 2 se enmarca la actividad a desarrollar por los CC y de este modo van definiendo las posibles actividades de los agentes:

[...] la aplicación de este Convenio será obligatoria para todas las empresas y para todo el personal de las mismas cuya actividad sea la prestación de servicios de contact center a terceros.



A los efectos del presente Convenio quedan encuadradas en la prestación de servicios de contact center todas aquellas actividades que tengan como objetivo contactar o ser contactados con terceros ya fuera por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, para la prestación, entre otros, de los siguientes servicios que se enumeran a título enunciativo: contactos con terceros en entornos multimedia, servicios de soporte técnico a terceros, gestión de cobros y pagos, gestión mecanizada de procesos administrativos y de back office, información, promoción, difusión y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas, etc., así como cuantos otros servicios de atención a terceros se desarrollen a través de los entornos antes citados.

El artículo 37 identifica varios grupos profesionales e incluye a los teleoperadores en el grupo D identificando al colectivo como “las personas encargadas de realizar tareas de operación de *Contact Center*”:

Artículo 37. Grupos profesionales: descripción

Grupo profesional D – Administración y operación.

Pertencen a la administración las personas que utilizando los medios operativos e informáticos, ejecutan de forma habitual las funciones propias administrativas de la empresa.

Pertencen a la operación las personas encargadas de realizar tareas de operación de *Contact Center*, atendiendo o gestionando las llamadas, y/o actividades administrativas, comerciales, relaciones públicas, organizativas, control de calidad, etc., bien individualmente o coordinando o formando a un grupo de ellas.



Se incluyen en este grupo los jefes y jefas de administración, el personal técnico administrativo, oficiales, el personal auxiliar administrativo, responsables de servicio, el personal de supervisión, coordinación y formación, los agentes de calidad (quality), gestores, gestoras y personal teleoperador/operador en cualquiera de sus grados.

En el artículo 38, el convenio colectivo desglosa las categorías profesionales del grupo de operaciones específicamente e identifica las principales tareas para cada una. Si bien este artículo recoge seis niveles, teleoperador/a, teleoperador/a especialista, gestor/a, coordinador/a, formador/a y agente de calidad, a continuación se presentan los tres primeros, los que son objeto de análisis en este documento:

Artículo 38. Promoción profesional en el grupo de operaciones

- c) Los teleoperadores y las teleoperadoras realizan tareas de Contact Center habituales y normales con una formación previa. Atienden o emiten contactos siguiendo métodos de trabajo con actuaciones protocolizadas, y reciben llamadas para la prestación o atención de cualesquiera servicios enumerados en el artículo 2 de este Convenio.

El acceso al nivel de especialista se produce de modo automático tras llevar un año prestando servicios efectivos como Teleoperador o Teleoperadora de nuevo ingreso dentro de la empresa. [...]

- 2. Gestor o gestora es quien, utilizando la tecnología adecuada, desarrolla sus funciones en alguna de las siguientes actividades especializadas:



- **Venta activa en emisión:** Se considera actividad especializada de gestor o gestora, la venta activa en emisión, cuando para su realización el trabajador o trabajadora prepara la venta, detecta necesidades, argumenta y ofrece un producto/servicio, persuadiendo y convenciendo al cliente potencial, utilizando argumentos de venta complejos sin diálogo preestablecido, cerrando un acuerdo de adquisición o venta.
- **No se considerará actividad especializada de gestor o gestora la venta en emisión,** cuando esta sea complementaria de una campaña o servicio, cuyo objeto principal no es el de la venta, y cuando la acción a realizar sea la simple información de las características de un producto o servicio aunque termine con un acuerdo de adquisición o venta, o aquella que se realice como ampliación de servicios o productos ya contratados no diferenciados.
- **Soporte tecnológico:** Se considera actividad especializada de gestor, la actividad de soporte tecnológico, cuando para su realización se presta asesoramiento tecnológico y/o informático especializado a incidencias complejas, que no puedan ser resueltas por los centros de atención general al cliente, identificando y diferenciando la incidencia del cliente, fuera de los procedimientos sistematizados, analizando y haciendo el diagnóstico de la misma, y resolviéndola mediante la interacción de los conocimientos adquiridos y la utilización de herramientas específicas.
- **Soporte profesional:** Se considera actividad especializada de gestor, la actividad de soporte profesional, cuando para su realización se presta asesoramiento profesional a incidencias complejas que no puedan ser resueltas de manera automática con el seguimiento de un argumentarlo sistematizado, sino



que identificando y diferenciando la incidencia del usuario, mediante la interacción de los conocimientos adquiridos, resuelve la incidencia, activando, si fuera preciso, los recursos necesarios para ello, en las siguientes unidades especializadas: Riesgo e inversiones en Banca Telefónica y Seguros; Asesoramiento Tributario; y Emergencias.

- **Gestión de impagados:** Se considera actividad especializada de gestor, la actividad de reclamación de deuda, cuando se gestiona y negocia la deuda, administrando una cartera de impagados, promoviendo, activando y realizando las acciones necesarias para el cobro del impago.
- **Gestión de incidencias de facturación:** Se considera actividad especializada de gestor, la actividad de resolución de incidencias de facturación, cuando, por la complejidad de determinadas incidencias, esté constituida una unidad especializada de segundo nivel, donde se gestionan dichas incidencias complejas que no pueden ser resueltas por el resto del personal teleoperador integrado en el citado departamento, y para ello se identifica y diferencia la incidencia del cliente, fuera de los procedimientos sistematizados, analizando y haciendo el diagnóstico de la misma, y resolviéndola mediante la interacción de los conocimientos adquiridos y la utilización de herramientas específicas. [...]



Figura 1. Conjunto de tareas que realiza el personal teleoperador



El conjunto de todas las tareas que desarrolla un agente se denomina *multitask* o multitarea: realizar diferentes actividades de forma simultánea, rápida y efectiva. Es importante no confundirlo con los agentes *multiskill*, concepto que se refiere a los teleoperadores que:

- Tienen la habilidad de gestionar las interacciones con el usuario a través de cualquier canal de comunicación: gestionar una interacción con un cliente por el canal de voz, por ejemplo, y después pasar a interactuar con otro cliente por un canal de chat y seguir con la gestión de correos electrónicos, todo en una sola cola unificada y configurada según lo indicado por el cliente.
- Trabajan para más de un servicio a la vez, pero solo para una empresa (por ejemplo, un teleoperador trabaja para una empresa de CC y presta servicios para una aseguradora y una eléctrica). Los CC generalmente no centran su actividad en una empresa concreta. Es



frecuente que los CC se dediquen a dar servicio a diferentes sectores. Esto significa que deben compatibilizar la gestión de varios servicios: tienen que transmitir diferentes idearios de empresa, carteras de productos, precios, condiciones, sistemas de gestión, soporte administrativo, etc.

Todas las actividades tienen en común que deben interactuar con el usuario, generalmente vía telefónica. En este contexto, existen tres variables que condicionan el contenido y la organización del trabajo:

1°. Tipo de llamada, se debe tener en cuenta si se trata de:



> Actividades de emisión de llamadas, *outbound*.



> Actividades basadas en la recepción de llamadas, *inbound*.

2°. Cómo se gestionan los tiempos de espera de los usuarios, lo que tardarán en ser atendidos por un agente.



Este margen, que puede parecer pequeño, es el tiempo asignado entre llamada y llamada para que los agentes puedan llevar a cabo las tareas asociadas al contacto con el personal usuario. En el sector de los CC esta variable se conoce como gestión de colas. En el BOE (2017) se indica que merece prestar especial atención al “*tiempo entre llamadas inferior a 23/35 segundos en puestos de remarcación automática*”.

La gestión de las llamadas en un CC habitualmente se realiza mediante un Distribuidor Automático de Llamadas o ACD. Se trata de un sistema que administra las llamadas telefónicas, las enruta, introduce anuncios, las distribuye a los agentes (basándose en reglas y algoritmos configurables por el usuario como las habilidades, por ejemplo, el idioma elegido), etc. y ofrece reportes estadísticos en línea e históricos de cada agente, es decir, se pueden transformar en



números las tareas que realiza cada agente, pudiéndose utilizar para calcular costes, comparar rendimientos, etc.

Este sistema también permite gestionar el tiempo destinado al trabajo después de una llamada o ACW. Esto incluye el seguimiento de la transacción y todo el trabajo posterior a la llamada: rellenar formularios, efectuar otras llamadas, registrar el contacto, poner avisos, derivar a otros departamentos y/o contratas, etc. Durante este periodo, el personal teleoperador no se encuentra disponible para atender llamadas.

De este modo se pueden distribuir las llamadas en espera hacia el personal teleoperador que esté libre y encaje con las necesidades del usuario cuando se configura por habilidades (por ejemplo, para ser atendido en algún idioma concreto) o porque se precisa una atención especializada (soporte técnico).

En los CC es una práctica habitual informar al personal teleoperador constantemente del número de usuarios en espera (llamadas en cola), el tiempo medio de dicha espera, operadores en servicio, etc. Además, en algunos CC puede ocurrir que, cuando los usuarios en espera o el tiempo medio de espera supera una cifra prefijada, se intensifica esta información, como, por ejemplo, mediante señales acústicas (un pitido) o visuales (parpadeo de la información).

3º. Las herramientas de soporte disponibles.



Las relaciones con el personal usuario y/o clientela se gestionan mediante plataformas informáticas o gestores como CRM (por sus siglas en inglés) que normalmente son de la empresa a la que representan y en las que está cargada toda la información previa necesaria para que la interacción con el usuario sea correcta.



Junto con las plataformas o gestores como CRM los teleoperadores trabajan con bases de datos, archivos de registro, catálogos, tarifarios, manuales, etc. que suelen tener que consultar simultáneamente para ofrecer al usuario la solución necesaria. El acceso a estos sistemas requiere un cambio constante de pantallas que se visualizan en el ordenador con instrucciones de manejo y entornos de diseño muy diversos.

También es importante ver cómo es la política retributiva en el sector. El Convenio Colectivo identifica los conceptos retributivos:

Artículo 41. Conceptos retributivos

El régimen retributivo pactado en el presente Convenio, queda estructurado de la siguiente forma:

- a) Salario base Convenio.
- b) Complementos salariales.
- c) Complementos extrasalariales.

A continuación, detalla cada concepto teniendo como resultado una nómina en la que puede haber más de 10 entradas sin tener en cuenta la retribución asociada a la consecución de objetivos de ventas (normalmente va asociada a la consecución de determinados rangos de ventas):

- Salario base.
- Complementos salariales:
 - > Personales.
 - > De puesto de trabajo: uso de idiomas.
 - > De tiempo: festivos, domingos, nocturnidad, horas extraordinarias (diurnas, nocturnas, festivas diurnas, festivas nocturnas).
- Pluses extrasalariales:
 - > Plus de transporte.
 - > Gastos de locomoción.
 - > Dietas.



3.4. La ergonomía en los *call center*

La ergonomía (o estudio de los factores humanos) es la disciplina científica que trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema.

La ergonomía tiene en consideración factores físicos, cognitivos, sociales, organizativos y ambientales, pero con un enfoque “holístico” en el que cada uno de estos factores no deben ser analizados aisladamente sino en su interacción con los demás.

De esta interrelación de la ergonomía con ámbitos como la psicología del trabajo viene la importancia de considerarla para el puesto de teleoperador/a de *call center*.

Por lo tanto, desde la ergonomía se abordan:

- Factores ambientales o ergonomía ambiental: es aquella parte de la ergonomía especializada en el estudio de las condiciones físicas y ambientales en el lugar de trabajo, estas condiciones influyen en el desempeño de las actividades a realizar. La ergonomía ambiental se centraría en análisis del ambiente térmico, acústico y vibratorio, lumínico y referido a la calidad del ambiente interior fundamentalmente.
 - > Ambiente térmico: las variables termohigrométricas, en aquel rango de las mismas que genera un disconfort a los trabajadores. También influyen factores como el nivel de actividad y la vestimenta.



- > Iluminación: no solo se analiza la intensidad de iluminación, sino también reflejos, color de la luz y posiciones del puesto de trabajo respecto a la luz, que afectan a la percepción visual y, por tanto, a la ejecución de la tarea.
- > Ruido y vibraciones: la exposición a ruido o a vibraciones puede generar efectos a nivel físico y también alterar el comportamiento y el rendimiento, así como producir malestar. El ruido es un contaminante con efectos indeseables de tipo auditivo, pero también extra-auditivo. Por su parte, además de lo ya indicado, hay evidencias científicas sobre la relación de las vibraciones como factor de riesgo que se asocia a los trastornos musculoesqueléticos.
- > Calidad de ambiente interior: es el conjunto de condiciones ambientales existentes en un recinto cerrado, instalación y/o edificación. Dentro de este conjunto de condiciones, se analiza el aire interior que debe incluir aquellos factores químicos, físicos y biológicos que están presentes en los lugares de trabajo y son susceptibles de generar un efecto en la salud y bienestar de los trabajadores.
- Manipulación manual de cargas: la manipulación manual de cargas (MMC) se define como “cualquier operación de transporte o sujeción de una carga por parte de uno o varios trabajadores, como el levantamiento, la colocación, el empuje, la tracción o el desplazamiento, que por sus características o condiciones ergonómicas inadecuadas entrañe riesgos, en particular dorsolumbares, para los trabajadores” (RD 487/1997).
- Posturas de trabajo: en ergonomía, se entiende por “postura de trabajo” la posición relativa de los segmentos corporales y no meramente si se trabaja de pie o sentado. Las posturas de trabajo son uno de los factores asociados a los trastornos musculoesqueléticos,



cuya aparición depende de varios aspectos: de lo forzada que sea la postura, pero también del tiempo que se mantenga de modo continuado, de la frecuencia con que ello se haga o de la duración de la exposición a posturas similares a lo largo de la jornada.

- Trabajo repetitivo: las tareas de trabajo con movimientos repetitivos son comunes en trabajos en cadenas y talleres pero también en entornos de trabajo con PV por la manipulación del ratón y el teclado, pudiendo dar lugar a trastornos musculoesqueléticos. Es una de las principales causas de enfermedad y lesiones de origen laboral.
- Carga mental de trabajo: es un tema de estudio que la Asociación Internacional de Ergonomía (IEA) incluye dentro del área de la Ergonomía Cognitiva y abarca los conceptos de presión (*stress*) mental y tensión (*strain*) mental. Cada trabajo requiere unas demandas y unas exigencias determinadas. Las características de esas exigencias pueden ser de carácter físico o mental, ambas van a estar presentes en los puestos de trabajo, pero, en función de la predominante en el puesto de trabajo, adquirirá más o menos importancia una u otra. Hay que tener en cuenta que no son excluyentes. Cuando las exigencias del trabajo no se ajustan a las capacidades o necesidades de las personas que van a desempeñar las tareas, entonces aparecen los daños para la salud.

Es importante destacar la diferencia entre la carga mental de trabajo estudiada desde la ergonomía y la carga de trabajo como factor de riesgo psicosocial del método de evaluación del INSST FPSICO (ver apartado 4.3).

En el informe de VV AA (2007) se indica que *"el 30% de los trabajadores lo hacen [trabajar] en unas condiciones ambientales inadecuadas (iluminación, ruido...). Situaciones que además de producirles problemas físicos como molestias visuales, también causan cierto nivel de frustración y tensión, inciden negativamente sobre el nivel de satisfacción y productividad, y provocan fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración"*.



Los trastornos musculoesqueléticos relacionados con el trabajo son el problema de salud más común en España y en Europa. La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo tiene actualmente en marcha la campaña *“2020-2022: Trabajos saludables: relajemos las cargas”* y se centra en la prevención de los trastornos musculoesqueléticos (TME) relacionados con el trabajo. Asimismo, se profundiza en las causas de los trastornos musculoesqueléticos:

“La mayoría de los trastornos musculoesqueléticos relacionados con el trabajo se desarrollan con el tiempo. Por lo general, no existe una causa única de los trastornos musculoesqueléticos; varios factores de riesgo a menudo funcionan en combinación, incluidos factores físicos y biomecánicos, factores organizativos y psicosociales y factores individuales.

Los factores de riesgo físicos y biomecánicos pueden incluir: manipulación de cargas (especialmente al doblar y torcer), movimientos repetitivos o contundentes, posturas incómodas y estáticas, vibración, mala iluminación o entornos de trabajo fríos, trabajo de ritmo rápido, permanecer sentado o de pie en la misma posición.

Los factores de riesgo organizativos y psicosociales pueden incluir: altas exigencias laborales y baja autonomía, falta de descansos u oportunidades para cambiar las posturas de trabajo, trabajar a alta velocidad, incluso como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías, trabajar muchas horas o en turnos, bullying, acoso y discriminación en el lugar de trabajo, baja satisfacción laboral.

En general, todos los factores psicosociales y organizativos (especialmente cuando se combinan con riesgos físicos) que pueden provocar estrés, fatiga, ansiedad u otras reacciones, que a su vez aumentan el riesgo de TME”.

En el estudio de Roquelaure (2018) se indica que *“las investigaciones realizadas en diversos campos disciplinarios apuntan a las interrelaciones entre los factores psicosociales en el trabajo y los TME. Los factores psico-*



sociales en el trabajo parecen ser un componente clave para comprender y prevenir los TME, ya que tienen un efecto dominó sobre las condiciones en las que se realiza el trabajo y las características biomecánicas, psicosociales y ambientales de las situaciones laborales que enfrentan los trabajadores. Por lo tanto, los TME pueden considerarse como los efectos patológicos de una organización del trabajo disfuncional y la intensificación del trabajo resultante”.

Es importante destacar que en el sector de los call center los TME engloban gran parte de la preocupación de la ergonomía; sin embargo, no solo están presentes estas consecuencias. En un informe de la Universidad de Sevilla (2019) se concretan los factores y los riesgos ergonómicos asociados a un call center en donde se ve que las consecuencias de la exposición también pueden afectar a otras partes del cuerpo:

Según lo recogido en el documento de la Junta de Andalucía (2017), “los factores de riesgo ergonómicos pueden aparecer por un diseño inadecuado de:

- *Espacio de trabajo y diseño del puesto de trabajo: mesa, silla, mobiliario, etc.*
- *Equipos de trabajo: auriculares, micrófono, pantalla de visualización de datos, teclado, ratón, programas informáticos, entre otros.*
- *Ambiente de trabajo: iluminación, ruido, temperatura, humedad, renovación y calidad de aire.*

La exposición prolongada a los anteriores factores constituiría los llamados riesgos ergonómicos, que, además, tienen la potencialidad de generar las siguientes alteraciones o daños en el personal:

- *Alteraciones visuales: fatiga visual con enrojecimiento de ojos, escozor, entre otros.*

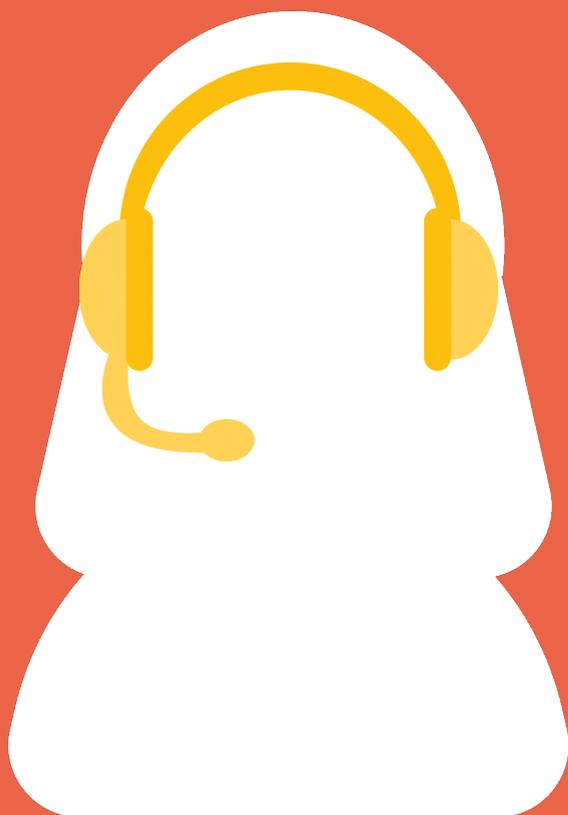


- *Alteraciones auditivas: acúfenos o tinnitus, "escuchar" ruidos en los oídos sin fuente sonora externa.*
- *Alteraciones de la voz: disfonías, pérdida del timbre normal de la voz, y afonías, pérdida total de la voz...*
- *Trastornos musculoesqueléticos: en diferentes partes del cuerpo como cuello, hombros, mano/muñeca, espalda, entre otros, bien por carga física, movimientos repetitivos y/o posturas forzadas".*

Del mismo modo, en el documento de COMCARE (2012) se indica que a la hora de analizar la seguridad y salud se deben considerar todos los aspectos del trabajo de un centro de llamadas porque cada componente está estrechamente relacionado con el siguiente. Por ejemplo: los objetivos poco realistas pueden aumentar la probabilidad de que un trabajador sufra un trastorno musculoesquelético (TME) en el lugar de trabajo debido a posturas incómodas sostenidas y/o ansiedad por alcanzar esos objetivos de desempeño.

Otros autores ponen en primera línea, junto con los TME, otras de las consecuencias de estar expuestos a los diferentes tipos de factores de riesgo ergonómico. En el documento de la Junta de Andalucía (2017) se indica que *"entre las condiciones ambientales, el ruido es el factor que genera más discomfort en este tipo de puestos de trabajo. Además, las sillas que proporcionan estas empresas a su plantilla no cuentan con las condiciones ergonómicas y de confort suficientes, lo que provoca malestar en los profesionales del sector. Algo similar ocurre con los elementos del puesto, sobre todo con los auriculares por no tener el mantenimiento adecuado y/o ser monoaurales, por lo que no disminuían el ruido del resto de operadores"*.

4. PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LOS *CALL CENTER*





4.1. Prevención de riesgos laborales en el sector de los *call center*

El Convenio Colectivo del sector de *Contact Center* (BOE, 2017) dedica el Capítulo XII a la prevención de riesgos laborales explicitando varios aspectos relevantes:

- Debemos tener en cuenta cómo interactúan estas pausas en PVD con los descansos reglamentarios que se recogen en el Convenio Colectivo.

Artículo 24. Descansos.

Quando la jornada diaria tenga una duración continuada, o cualquiera de los tramos si es jornada partida, de entre cuatro o más horas e inferior a seis horas, existirá un descanso de diez minutos, considerados como tiempo de trabajo efectivo; de la misma forma, si la jornada diaria de duración continuada, o cualquiera de los tramos si es jornada partida, fuera entre seis y ocho horas, dicho descanso será de veinte minutos considerados como tiempo de trabajo efectivo. Si, finalmente, la jornada diaria tuviera una duración continuada, o cualquiera de los tramos si es jornada partida, superior a ocho horas, el descanso será de treinta minutos considerados así mismo como tiempo de trabajo efectivo.

Corresponderá a la empresa la distribución y forma de llevar a cabo dichas pausas, organizándolas de modo lógico y racional en función de las necesidades del servicio, sin que tales pausas pue-



dan demorar, ni adelantar, su inicio más de 15 minutos respecto a cuando cumplan las horas fijadas para su ejecución.

- La organización de las pausas en el trabajo asociadas al uso de PVD deben estar diferenciadas de los descansos y consideradas tiempo efectivo de trabajo. Esto significa que hay que analizar el contenido del puesto de trabajo de tal modo que se identifiquen tareas que se puedan realizar sin hacer uso de la pantalla. De este modo, en el tiempo de la pausa, el agente realizará estas tareas que, sin interrupción de su actividad laboral, le permitirán descansar del uso continuado de la pantalla.

Artículo 54. Pausas en PVD.

Además de los descansos señalados en el artículo 24 de este Convenio, y sin que sean acumulativas a los mismos, y también con la consideración de tiempo efectivo de trabajo, el personal de operaciones que desarrolle su actividad en pantallas de visualización de datos, tendrá una pausa de cinco minutos por cada hora de trabajo efectivo. Dichas pausas no serán acumulativas entre sí.

Corresponderá a la empresa la distribución, y forma de llevar a cabo los descansos establecidas anteriormente, organizándolos de modo lógico y racional en función de las necesidades del servicio, sin que los descansos puedan establecerse antes de haber transcurrido dos horas desde el inicio de la jornada, ni después de que falten noventa o menos minutos para la conclusión de la misma.

- Así mismo identifica algunos factores de riesgo psicosociales y de organización que se deben tener en cuenta en la evaluación de la exposición a factores de riesgo psicosocial:



Artículo 58. Evaluación de riesgos.

[...] D) Factores psicosociales y de organización: pausas en el trabajo; tiempo entre llamadas inferior a 23/35 segundos en puestos de remarcación automática; fatiga y efectos negativos asociados por exigencias de la tarea de tipo físico y mental; conocimiento y claridad de los procedimientos de trabajo y su supervisión; conocimiento y claridad de las pautas a seguir en la gestión requerida por el cliente; horarios y turnos de trabajo que interfieran negativamente en la vida familiar.

Los elementos de la organización del trabajo anteriormente mencionados se deben analizar teniendo en cuenta los siguientes conceptos básicos (INSST, 2015):

- **Factores psicosociales.** Desde el marco preventivo, se entiende por factores psicosociales las condiciones de trabajo o características del mismo relacionadas con el ámbito psicosocial, esto es, relacionadas “con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador/a como al desarrollo del trabajo”. Esta afectación puede repercutir positiva o negativamente sobre la salud y el bienestar del trabajador, dependiendo de su dimensionamiento.
- **Factores de riesgo psicosocial.** Cuando las condiciones de trabajo están configuradas deficientemente o con un diseño inadecuado, suponen la exposición a unas condiciones de trabajo con el potencial de causar malestar y/o daño y, por tanto, se convierten en factores de riesgo psicosocial, que, si se dan las condiciones, pueden contribuir a la generación de un riesgo psicosocial propiamente dicho.



- **Riesgo psicosocial.** Es la probabilidad de que un factor de riesgo psicosocial dañe la salud de las personas que están expuestas a él.
- **Daños de origen psicosocial.** Son las consecuencias negativas de la exposición a riesgos psicosociales.



4.2. Organización del trabajo en los *call center*

Sumando la importancia de este conjunto de condiciones junto con la propia naturaleza del trabajo de teleoperador descritas en el apartado anterior, es necesario que desde el ámbito de la psicología se identifiquen factores específicos para este colectivo que requieren una atención determinada.

El documento de la OIT (2015) recoge las principales características de las relaciones de trabajo en los *call center* y sirve de base a Triguero (2019) para proponer los siguientes factores de riesgo psicosocial como los característicos de un CC (desde la perspectiva de que las relaciones de trabajo son la base de un trabajo decente):

- La flexibilidad: respecto a la contratación, a la adaptación de la jornada de trabajo a los picos de demanda por parte de los consumidores y a la actualización constante a avances tecnológicos, del mercado y de los canales de comunicación.
- La precariedad: se da poca calidad en las condiciones de empleo y baja estabilidad. Según los términos de la OIT, se trata de un empleo atípico, aunque no llega a ser no declarado o en la economía sumergida. Esta precariedad está presente tanto en las propias condiciones de trabajo descritas como en la forma de acceso a él.
- La reestructuración organizativa y empresarial: basada en el desarrollo económico competitivo en detrimento de los estándares de



calidad del trabajo, en la privatización, la liberalización, la subcontratación y la propia reestructuración del sector.

- El género: si bien se trata de un sector muy feminizado, se ha identificado que se utiliza menos mano de obra femenina durante los turnos de trabajo nocturno o para la prestación de servicios de mayor valor añadido, como los técnicos.

En el documento de COMCARE (2012) se indican algunos elementos clave para la organización del trabajo en la industria de los centros de llamadas que es aconsejable tener en cuenta en la evaluación de riesgos:

- A los trabajadores/as se les aplican objetivos de desempeño, basados en indicadores asociados a número de llamadas, promedio de la duración de una llamada, etc. Esta medición genera que con frecuencia estén recibiendo comentarios y valoraciones sobre su trabajo.
- Se lleva a cabo el monitoreo constante de las actividades, tanto las individuales como las grupales y puede generar registros. El alcance va desde la escucha de llamadas hasta el monitoreo electrónico automático.
- Hay una variación bastante limitada de las diferentes tareas a desempeñar, centrándose casi en exclusiva en el uso del teléfono y del ordenador.
- Hay poca autonomía sobre el contenido de su trabajo; el control sobre las tareas y su entorno es escaso.
- Hay flexibilidad en las plantillas basada en que el número de trabajadores se adapte a los picos y valles de las demandas de los clientes. Este cálculo a menudo se basa en las estadísticas de monitoreo del rendimiento, en concreto de la duración media de las llamadas o la cantidad de llamadas recibidas por día.



- Los puestos de trabajo, el puesto físico, son de uso compartido y no exclusivo, generalmente motivado porque el servicio que se proporciona está organizado en turnos y permite que un puesto se utilice durante más horas.

En diversos textos como la publicación del INRS (2003), el artículo de Wegge (2006) y el de Triguero (2019) se introduce el concepto de “taylorismo” para referirse a la organización del trabajo en los *call center* haciendo alusión a las condiciones de trabajo precarias, como las que se describen a lo largo de este apartado.

En la publicación del INRS (2003) se considera que el control es un elemento constitutivo de la organización del trabajo. Este modelo de control se basa en el neotaylorismo terciario, entendido como una racionalización del trabajo que resta autonomía al trabajador y sirve como base del sistema de métricas que se aplican para su control. Se sustenta en separar funciones y parcializar las tareas a desarrollar.

En el artículo de Wegge (2006) se presenta que el trabajo en los centros de llamadas suele caracterizarse por condiciones de trabajo tayloristas y restringidas, como la baja autonomía, la escasa variedad de tareas, los ciclos cortos de tareas, etc. Ante esta situación se pregunta si es posible aumentar el potencial motivador del trabajo cuando estamos hablando de trabajos tan encorsetados. Para ello el estudio identifica varias características de los *call center* que determinan las respuestas respecto de la motivación y el bienestar laboral a la hora de intervenir: si es *inbound* u *outbound*, el tipo de contrato que tienen los agentes y cómo es el acceso a formación/capacitación.

Finalmente, en el artículo de Triguero (2019) se afirma que los *call center*, que emplean a millones de personas a nivel mundial, dinamizan la economía con un marcado carácter taylorista del trabajo.



4.3. Conceptos relacionados con los factores de riesgo psicosocial

Para organizar los factores de riesgo psicosocial al que están expuestos los agentes, se sigue el esquema recogido en la NTP 926: Factores psicosociales: metodología de evaluación (INSST, 2012):

Tiempo de trabajo

Aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. Comprende el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

Se considera inadecuada la organización temporal que no cumple los mínimos establecidos en la legislación, que no garantiza la recuperación de la fatiga y que dificulta el equilibrio entre la vida laboral y los compromisos sociales y familiares.

Autonomía

Aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador/a para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo.



Se considera factor de riesgo psicosocial el hecho de tener poca o nula capacidad de decisión sobre los diferentes aspectos relativos a la realización del trabajo.

Carga de trabajo

Nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador y la trabajadora deben hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva o emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay muchas tareas, demandas (componente cuantitativo) y estas son difíciles (componente cualitativo).

El riesgo asociado a la carga de trabajo hace referencia a un exceso (demasiado quehacer, excesiva presión temporal, multitarea...) o también a una falta de contenido de trabajo.

Demandas psicológicas

Exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional.

Las exigencias cognitivas vienen definidas por el grado de presión o movilización y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador/a en el desempeño de sus tareas (procesamiento de información del entorno o del sistema de trabajo a partir de conocimientos previos, actividades de memorización y recuperación de información de la memoria, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.). De esta forma el sistema cognitivo se ve comprometido en mayor o menor medida en función de las exigencias del trabajo en cuanto a la demanda de manejo de información y conocimiento, demandas de planificación, toma de iniciativas, etc.

La situación adecuada se da cuando hay un equilibrio entre las capacidades de las personas y las exigencias de la tarea: deben evitarse unas demandas



excesivamente elevadas, pero también tareas en las que no se ofrezca la posibilidad de aplicar las capacidades humanas.

Se producen exigencias emocionales en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir. Con carácter general, tal esfuerzo va dirigido a reprimir los sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo, por ejemplo, en el caso de trato con pacientes, clientes, etc.

El esfuerzo de ocultación de emociones puede también, en ocasiones, ser realizado dentro del propio entorno de trabajo, por ejemplo hacia los superiores, los subordinados, ...

Las exigencias emocionales pueden derivarse también del nivel de implicación y compromiso en las situaciones emocionales que se derivan de las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo y, de forma especial, en los trabajos en que tal relación es inevitable y/o esencial para su desempeño y que por su propia naturaleza el componente emocional es muy importante.

Otra fuente de exigencia emocional es la exposición a situaciones de alto impacto emocional, aun cuando no necesariamente exista contacto con clientes, por ejemplo, un puesto de trabajo en el que se gestionan citas sanitarias que, debido a la saturación del sistema, se están asignando con plazos que se consideran demasiado amplios.

Variedad / contenido del trabajo

Sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador/a, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador/a un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.



Se tiene en cuenta en qué medida el trabajo está diseñado con tareas variadas y con significado, en las que se realizan actividades con diferentes recursos y medios dentro de la lógica de las funciones del puesto.

Participación / supervisión

Dimensiones del control sobre el trabajo: el que ejerce el trabajador/a a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo, y el que ejerce la organización sobre aquellos a través de la supervisión de sus quehaceres.

La supervisión se refiere a la valoración que el trabajador/a hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo, considerando que el riesgo asociado a la supervisión se deriva no sólo de la inexistencia de la misma sino también del ejercicio de una supervisión excesiva.

La participación explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador/a mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización, en una graduación que oscila entre una nula posibilidad de participación, pasando por el ofrecimiento de información y consulta, hasta la situación adecuada que supone el poder decidir sobre diferentes aspectos. Cabe mencionar que el peso otorgado a estas variables no es uniforme, sino que se ha dado una menor importancia a los factores que se refieren a la organización de la empresa.

Interés por el trabajador / compensación

Grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador/a. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, la formación, el desarrollo de la carrera, por mantenerles informados sobre tales cuestiones, así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.



Desempeño de rol

Problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo teniendo en cuenta dos aspectos fundamentales:

La ambigüedad de rol: esta tiene que ver con la falta de una definición clara de las funciones y las responsabilidades (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad del trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto).

El conflicto de rol: hace referencia a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador/a.

Relaciones y apoyo social

Aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en el entorno de trabajo.

Se recoge el concepto de *apoyo social*, entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y por la calidad de tales relaciones.

Igualmente, las relaciones entre personas pueden ser origen, con distintas frecuencias e intensidades, de situaciones conflictivas de distinta naturaleza (distintas formas de violencia, conflictos personales) ante las cuales las organizaciones pueden o no haber adoptado ciertos protocolos de actuación.



4.4. Análisis de los factores de riesgo psicosocial en los *call center*

El artículo 58 del Convenio Colectivo del sector de *Contact Center* (BOE, 2017) recoge específicamente que la evaluación de riesgos y el plan de prevención asociado incluyan los factores de riesgo psicosocial:

Artículo 58. Evaluación de riesgos.

A los efectos de realizar la preceptiva evaluación de riesgos y el consiguiente plan de prevención, se establece el listado mínimo de factores de riesgo que habrán de contemplarse en dicha evaluación por las empresas del sector: [...]

D) Factores psicosociales y de organización: pausas en el trabajo; tiempo entre llamadas inferior a 23/35 segundos en puestos de remarcación automática; fatiga y efectos negativos asociados por exigencias de la tarea de tipo físico y mental; conocimiento y claridad de los procedimientos de trabajo y su supervisión; conocimiento y claridad de las pautas a seguir en la gestión requerida por el cliente; horarios y turnos de trabajo que interfieran negativamente en la vida familiar.

La atención constante a clientes a través de tecnologías de la información y la comunicación hace que el trabajo de los agentes y gestores sea, en muchas ocasiones, una tarea exigente: la combinación de la comunicación principalmente por teléfono simultaneada con la utilización constante de herramientas y aplicaciones informáticas. Se añade a ello, entre otras cues-



ciones, la presión de los ritmos de trabajo, la interacción con los clientes, en muchos casos insatisfechos, la sujeción a modalidades de trabajo a turnos y nocturno y a condiciones de empleo y organizativas que se manifiestan como factores de riesgo psicosocial con capacidad para provocar, entre otros, riesgos para la salud, estrés y situaciones de violencia.

El origen de los riesgos se encuentra en la configuración de los factores vinculados con la organización del trabajo.

Siguiendo de nuevo la clasificación de factores ya planteada, para los agentes se concreta en:

Tiempo de trabajo

Los horarios de trabajo se adaptan a las franjas horarias en las que el CC recibe más llamadas. Por ello, se establecen los turnos, horarios y jornadas de trabajo en base a las necesidades del servicio. Esta situación condiciona tanto la asignación de agentes en servicio (para cubrir las necesidades de la clientela) que puede ser necesario trabajar en horarios no habituales, como por las noches, los fines de semana, los festivos, etc. (VV AA, 2006; Calderón, 2006).

Esta realidad tiene un peso destacado en la conciliación de la vida laboral y personal, y en especial en la conciliación con la vida familiar en la que hay menores a cargo o dependientes y en las oportunidades laborales para las mujeres, dado que “es la menor utilización de mano de obra femenina en relación a la masculina durante los turnos de trabajo nocturnos o, análogamente, para la prestación de servicios de mayor valor añadido, de los más técnicos. En sentido contrario, las mujeres son empleadas en mayor cuantía en los puestos de trabajo que menos cualificación exigen y en aquéllos que requieren una atención intensiva y personalizada de cara al público”. (Triguero Martínez, 2016)



Según el informe de VV AA (2007) el 3% de los agentes trabaja a turnos con algún horario nocturno. Aunque no se trate de un horario que afecte a un porcentaje elevado de los agentes de una plataforma, se ha de considerar la turnicidad unida a la nocturnidad a la hora de hacer la evaluación de riesgos psicosociales.

Autonomía

La distribución de las pausas reglamentarias está marcada por la disponibilidad de los agentes. Cuando tienen necesidad de levantarse (como para ir al baño o por agua), deben identificarlo en la centralita telefónica mediante códigos numéricos (INRS, 2011; Iglesias, 2011; AENOR, 2017; ITSS, 2012; Lin, 2010) y que se registre que no están disponibles para seguir atendiendo llamadas. Del mismo modo han de informar en todo momento de la *situación* en la que se encuentran: tareas administrativas, atendiendo llamadas, pausa, descanso, soporte técnico, etc. Según esto, en función de las llamadas previstas por tramos horarios se asigna la distribución de las pausas entre los agentes de tal modo que se garantice la atención de la clientela en los parámetros prefijados.

Las principales tareas vienen asociadas a las llamadas de teléfono, sean entrantes o salientes, (Gimeno Navarro, 2007; Wiegand, 2013; INRS, 2018) con un guion a seguir por parte del agente que está prefijado por la empresa para la que presta el servicio. Se debe tener en cuenta que el personal teleoperador no ha participado en la elaboración de dicho guion (National Institute For Working Life, 2006; INRS, 2018). Por lo tanto, la autonomía que tiene el agente para modificar el argumentario es muy limitada o inexistente.

Según el informe de VV AA (2007) el 78% de los agentes carece de autonomía decisional porque no tienen la posibilidad de decidir sobre aspectos referentes a las tareas y las conductas que deben seguir durante la jornada ya que deben basarse en un protocolo bastante rígido para gestionar las llamadas.



Carga de trabajo

Las tareas de los agentes dependen de las llamadas de teléfono y el ritmo de estas no lo marca el trabajador/a, viene impuesto por la demanda de la clientela, por el tipo de servicio y por el sistema de gestión ACD implantado en el CC. Esta situación propicia que los agentes tengan escaso control sobre la cantidad de trabajo a realizar en cada momento (Chevalier, 2010). La presión de tiempos en este colectivo se ejemplifica de un modo claro: tanto los tiempos asignados a las tareas, como la velocidad que requiere su realización y la necesidad de incrementar el ritmo de trabajo en función de la información arrojada por el sistema ACD implican que el agente no pueda controlar el desarrollo de su trabajo.

El esfuerzo de atención que requiere el puesto de teleoperador/a es muy elevado:

- Gestionan varios programas y aplicaciones informáticas, además de CRM, para poder solucionar lo solicitado por el usuario a la vez que deben explicarle la situación de su demanda, las posibles soluciones o los siguientes pasos que debe dar (INSST, 2013). Todas las gestiones asociadas a una llamada dependen de estos programas y gestores, por lo que se debe tener en cuenta las caídas de los sistemas informáticos que generan al agente situaciones de tensión puesto que la clientela nota que algo no va bien y paga con ellos la frustración de no poder solucionar su consulta o incidencia (Iglesias, 2011).
- Tienen grandes dificultades para concentrarse en el trabajo al tratarse de puestos ubicados normalmente en plataformas colectivas en las que controlar el ruido de fondo no depende de ellos (National Institute For Working Life, 2006). En las últimas décadas se han acondicionado los espacios y puestos de trabajo con el objetivo de que la comunicación entre el cliente y el agente sea correcta. Desde la ergonomía se ha estudiado la distribución de puestos de trabajo, el empleo de materiales constructivos que absorben la reverberación,



el uso de auriculares con funciones de cancelación de ruido, etc. En el sector se tiene muy presente que una adecuada calidad de sonido es fundamental para que la interacción con el cliente sea positiva. Tanto las intervenciones de los agentes para venta como de soporte dependen en parte de la capacidad de comunicarse con claridad y poder percibir así todos los detalles relacionados con el cliente (teniendo en cuenta que solo se comunican por teléfono, no se están viendo). Cuanto menor sea el número de los elementos asociados al ruido que deba controlar el agente, mayor será la atención que preste al cliente y a las operaciones que demande.

- Tratan con una amplia variedad de personas y problemas a la vez que pueden estar trabajando para distintas compañías clientes con sus propios servicios y productos (los agentes son *multiskill* y *multitask*, como ya se ha visto). Esto hace que sea imposible predecir la naturaleza concreta de una consulta antes de responder a una llamada (HSE, 2003). Aunque existe la especialización de los agentes en base al tipo de gestión (preventa, venta, facturación, soporte técnico, retenciones, bajas, etc.), no se puede predecir la demanda específica que va a tener que gestionar el agente en la siguiente llamada.

Es importante destacar la relación que mantiene este factor *carga de trabajo* con el anterior de *autonomía* como se recoge en el artículo de Calderón (2006): *“la relación telefónica de las empresas con su clientela se encuentra frecuentemente marcada por una voluntad de control estricto de las interacciones telefónicas, tanto en su contenido como en su ritmo. Esta voluntad de control pasa a menudo, y con mayor o menor intensidad según los centros de llamadas, por una racionalización bastante sorprendente del intercambio verbal y de su tiempo. Desde el punto de vista del empleado afectado por estos procesos, dicha racionalización debe permitirle dirigir la conversación y controlar estrictamente su duración. El objetivo de dicha racionalización, guiada por criterios de rentabilidad, no es otro pues que conseguir que el trabajador de los centros de llamadas responda al mayor*



número de llamadas, en el menor tiempo posible, y todo ello respetando al máximo los contenidos prescritos del intercambio”.

Según el documento de la Junta de Andalucía (2017) y tras los análisis realizados, se observa que uno de los factores de riesgo psicosocial que se encuentran presentes en estos profesionales es la carga de trabajo, con 60,9% de la muestra en riesgo. Se debe sobre todo a que están expuestos a altas presiones de tiempo y a un elevado esfuerzo de atención, mientras que la cantidad y dificultad de la tarea son más favorables.

En el informe de VV AA (2007) se indica que *“el 71% de los trabajadores presenta una elevada carga mental. Debido entre otras razones, a que tienen que mantener un alto ritmo de trabajo durante su jornada para atender el número de llamadas que se les exige además de un proceso de ajuste permanente a la situación de cada cliente”.*

Demandas psicológicas

Los agentes desarrollan su trabajo en situaciones en las que se pueden ver afectadas las emociones que sienten teniendo que reprimirlas además de mantener la compostura para poder realizar el trabajo. Es habitual que el agente sea el único contacto o vínculo que la clientela tiene con la empresa de la que recibe un servicio, por lo que ser el único interlocutor se convierte en una demanda añadida.

El personal teleoperador está atendiendo continuamente a clientes, las interacciones generalmente son a corto plazo y con extraños (HSE 2003), existe la posibilidad de ser monitoreado, controlado y grabado por motivos de calidad del servicio (AENOR, 2017), gestiona con frecuencia llamadas de usuarios “difíciles” (Camerino, 2014; Iglesias, 2011; Seoane Farré, 2009), se tiene que adaptar continuamente a las peticiones de los usuarios (Wegge, 2006; CCOO, 2014) y está siendo evaluado constantemente por los estos (a través de las encuestas u opiniones que puedan hacer y publi-



citar a través de las redes sociales) dentro del paraguas de la “Calidad del Servicio” y la “Satisfacción del cliente”.

Estas situaciones desembocan en un constante control de las emociones que se manifiesta mediante la supresión, la ocultación o el exceso de emociones. El trabajo de teleoperador implica responder continuamente a los usuarios con una actitud agradable y educada (actitud pantalla) que oculta a veces irritación o fatiga.

La simultaneidad constante de diferentes tareas (generalmente no requieren altos conocimientos pero sí gran desenvolvimiento y agilidad para buscar soluciones y respuestas) junto con la posibilidad de que la siguiente llamada esté asociada a otra empresa cliente para la que el agente presta servicio, hace que las demandas cognitivas se puedan ver comprometidas por la amplitud de casuísticas que puede tener que gestionar.

Variedad / contenido de trabajo

En función del tipo de puesto de trabajo de agente, puede haber perfiles con tareas monótonas que tienen poca variación del contenido de un día para otro (Iglesias, 2011).

Esta situación implica que es poco probable que un agente trate un problema de principio a fin. Por lo general, un teleoperador diferente se ocupará del próximo contacto con el usuario (HSE, 2003). Cuando intervienen diferentes agentes para solucionar la demanda de un usuario, ello hace que estos pierdan la perspectiva sobre la evolución y resolución de dichas incidencias y, por tanto, de su trabajo.

Además, las condiciones de trabajo de este colectivo hacen que su imagen social no sea especialmente buena, se percibe como un empleo de baja consideración social y gran precariedad laboral (Iglesias, 2011). Esto puede deberse a que se trata de un sector feminizado del que se desconoce el contenido del trabajo desempeñado, qué se hace y cómo se hace: “En



este caso particular tenemos que hablar de falta de reconocimiento social. Está claro que a todos nos importa la imagen que existe en la sociedad de nuestro trabajo, también la imagen que existe en nuestra familia y en nuestro círculo de amigos. Dependiendo de esto, estaremos más o menos satisfechos. [...] La realidad es que la imagen social de este trabajo no es muy buena. Por un lado, históricamente, los trabajos feminizados no tienen aprecio social. Esta es una situación que permanece, aunque poco a poco va cambiando. Por otro lado, es un trabajo poco conocido, tanto con respecto a "lo que se hace" como con respecto a "cómo se hace". (Seoane Farré, 2009).

Así mismo se recoge en el documento de la OIT (2015) que "Las investigaciones sobre género y los centros de llamadas ponen de manifiesto datos contradictorios en lo relativo a las oportunidades para las mujeres. Desde un punto de vista positivo, suele mantenerse que los centros de contacto ofrecen con frecuencia condiciones de empleo y posibilidades profesionales más flexibles en los lugares de trabajo respetuosos con las mujeres, que concentran a las trabajadoras con conocimientos, o por lo menos a trabajadoras semicualificadas. En un tono más negativo, se les ha tildado de «gueto femenino» (Belt, 2002), caracterizado por un trabajo de servicio exigente en estructuras planas que limitan la progresión profesional (Durbin, 2006)".

Según el informe de VV AA (2007) el 64% de los agentes considera que realiza un trabajo carente de contenido porque consideran que no tiene nada que ver con sus estudios y/o experiencias profesionales, lo que hace que para ellos el trabajo carezca de sentido.

Participación / supervisión

La participación del agente sobre el contenido de la mayoría de las tareas de su puesto es escasa, los patrones o indicadores para su desempeño están prefijados, no han participado ni en su elección, ni en la elaboración, ni en la escala para medirlos:



- el nº de ventas a realizar para cobrar incentivos;
- los tiempos entre las llamadas se han establecido para optimizar el nº de usuarios que se atienden por hora;
- los argumentarios para relacionarse con la clientela están definidos y se hace mucho hincapié en que los agentes los sigan meticulosamente (se da formación específica al efecto);
- el tiempo de duración media de una llamada está identificado y así se pueden obtener indicadores;
- los niveles de satisfacción de la clientela.

A esta situación se une la llamada “supervisión electrónica del trabajo” o monitoreo casi constante del desarrollo del trabajo y las consecuencias que provoca en el agente este seguimiento (OIT, 2001; VV AA, 2006): sabe que se está midiendo su rendimiento y productividad permanentemente. Es una práctica bastante frecuente dentro de las empresas que se publiciten los indicadores y resultados a modo de *ranking* o clasificación de los agentes con el propósito de fomentar la competitividad.

Calderón (2006) en su artículo indica que *“el trabajo en los centros de llamadas es un trabajo esencialmente de ejecución. El control jerárquico se efectúa fundamentalmente a través del sistema informático, por mediación de un software que posibilita la grabación de informaciones muy precisas que describen los resultados individuales y colectivos de la plataforma. Este mismo programa permite al supervisor, quien toma bajo su responsabilidad a un pequeño número de teleoperadores, la conexión y el seguimiento en tiempo real de los resultados de cualquier puesto de la plataforma: número de llamadas realizadas o recibidas, número de ventas o de contactos realizados, duración de las llamadas o del tiempo de pausa de cada asalariado...”*



Ni qué decir tiene que la transparencia de este tipo de control es prácticamente total, permitiendo la puesta en aplicación de dispositivos de gestión que pueden alimentar una lógica tanto cooperativa como represiva”.

En el documento de AENOR (2017) se analizan “los requisitos de la relación con el cliente final” y se recoge qué indicadores se deben medir en un CC para comprender la experiencia del cliente en su interacción con el CC. Es decir: detalla los distintos métodos que tiene el CC para monitorizar la experiencia del cliente, siempre consensuados con la organización cliente, como son la evaluación de la calidad, la opinión de los empleados, la opinión final del cliente, el análisis de la conversación (escucha y/o grabación de la llamada), el análisis de quejas, la opinión en las redes sociales y las recomendaciones de la organización cliente.

La percepción de la clientela es la base de la reputación de la empresa a la que representa el agente. Que estamos viviendo en una sociedad hiperconectada y con un uso masivo de las redes sociales es un hecho: las opiniones y valoraciones se hacen públicas, da igual si son positivas o negativas. Estas opiniones (entre otros elementos) conforman la reputación digital de la marca a la que representa el personal teleoperador y es por ello por lo que se destinan tantos recursos y esfuerzos.

Esta “optimización” tan severa de los recursos bajo los conceptos de “crecimiento y productividad” puede venir marcada:

- por tratarse de empresas subcontratas de otras empresas y
- por ser un sector con la constante amenaza de la deslocalización, aunque la tendencia parece que se revierte. Como se indica en el documento de la OIT (2015), “La repatriación de América Latina a España ha sido una tendencia clara desde 2012, cuando Telefónica (desde varios países latinoamericanos), Vodafone (desde Chile y Panamá) y Jazztel (desde Chile y Colombia) regresaron a España para mejorar las relaciones con el cliente, atraídos también por el merca-



do de trabajo español. Este enfoque pone el acento en la calidad y en la eficiencia, más que en la lógica del menor costo”.

Estas dos características sirven para abaratar los precios en los contratos y repercutir así sobre las condiciones de trabajo.

Por otro lado, ya es una práctica estandarizada que las empresas de CC lleven a cabo encuestas de satisfacción del cliente nada más terminar la llamada y les pidan a los usuarios que valoren al agente que les ha atendido.

Esto significa que la empresa, a la finalización de la llamada, tiene múltiple información sobre el servicio prestado por el agente, tanto la recogida de forma automática (tiempo que ha estado en espera, duración de la llamada, el tipo de gestión, etc.) como la opinión subjetiva del usuario relacionada con la solución dada y el trato recibido.

En conjunto, se puede decir que la supervisión a la que está sometido el personal teleoperador abarca diferentes campos, el control exhaustivo y milimétrico alcanza al tiempo que trabaja, tiempo que descansa, cuánto dura una llamada, cuánto tarda en atenderla, cuántas ventas hace, qué puntuación le ha dado la clientela, etc.

Según el documento de la Junta de Andalucía (2017) y tras los análisis realizados, se observa que uno de los factores de riesgo psicosocial que aparece en riesgo en estos profesionales es la participación/supervisión, con un 90,3% (principalmente participación). Consideran que se puede decir que el control que ejercen estos profesionales a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo es bajo, mientras que la supervisión no se encuentra afectada.

Interés por el trabajador / compensación

El puesto de trabajo de teleoperador, a priori, se plantea con escaso desarrollo profesional o proyección de carrera (VV AA, 2006; Foment Del



Treball; 2015; INRS, 2018). En el convenio colectivo del sector (BOE, 2017) solo se detalla la promoción profesional entre los niveles de grupos de “operaciones”.

Se trata de un empleo de baja remuneración, en consonancia con lo que se ofrece en el sector de servicios (Lloyd, 2012) en el que se enmarca.

De manera generalizada, el puesto de trabajo de teleoperador/a no es de las profesiones más reputadas. Esta situación se refleja en salarios bajos y escasas perspectivas de promoción: *“El 30% de los empleados informó que recibió el respeto que se merecía en el trabajo y un porcentaje similar creía que su salario era adecuado considerando los esfuerzos y logros en el trabajo. Aunque pocos empleados informaron que sus trabajos no eran seguros, más de la mitad creía que sus perspectivas de promoción eran malas”*. (Wiegand, 2013).

El actual mercado de trabajo con una alta precariedad laboral y con un elevado número de personas sin ocupación, hace que en la práctica el individuo no pueda elegir las tareas que le son gratas y actúa exclusivamente por niveles de necesidad, aceptando puestos de trabajo donde y como sea. Esto hace que en muchas ocasiones se vea el trabajo más como un mal necesario para poder subsistir que como una actividad que conforme y ayude a la realización del individuo en cuanto persona (VV AA, 2006).

Por otro lado, la política retributiva para el puesto de teleoperador/a está orientada a logros u objetivos, porque es frecuente que la remuneración esté asociada a bonificaciones por participar en campañas, vinculada al rendimiento y los resultados. Es decir: hay unos objetivos de producción definidos casi milimétricamente y que además pueden entrar en conflicto con el equilibrio entre calidad y cantidad en producción. Estos objetivos se podrían calificar de abusivos puesto que normalmente se sitúan en torno al 20% del salario bruto del agente y no deberían representar más del 10%: *“El sindicato mundial UNI (Union Network International) establece que los pagos de bonificaciones no deben representar más del 10% de los salarios*



brutos. Los objetivos de desempeño deben basarse en brindar un servicio al cliente de alta calidad y no únicamente en la cantidad de llamadas recibidas o realizadas. Los niveles salariales deben estar vinculados a habilidades demostrables". (National Institute For Working Life, 2006).

Desempeño de rol

El conflicto de roles es un factor estresante importante, que refleja la contradicción entre ofertar un buen servicio al cliente, lo que a veces puede requerir dedicarles tiempo para identificar y tratar su problema específico, y atender un alto número de usuarios, que requiere llamadas cortas e intervalos mínimos entre ellas. Las empresas del sector de los CC defienden que la calidad del servicio al cliente es su máxima prioridad. Sin embargo, es más fácil monitorear los indicadores de usuarios atendidos que los indicadores de la calidad del servicio. La preferencia en muchos centros de llamadas de las estadísticas relacionadas con la duración media de las llamadas, el tiempo de espera en ser atendidos los usuarios, las tasas de abandono de la llamada por parte de la clientela, el porcentaje de tiempo que se dedica a las llamadas, etc. trasladan un mensaje a los agentes sobre cuáles son los valores reales de la organización (HSE, 2003).

Por otro lado, debe tenerse en cuenta el conflicto de rol generado por la diferencia entre las instrucciones a seguir por parte de la empresa y los principios éticos del personal teleoperador. Cuando existe un desequilibrio entre ambos se genera un conflicto de valores asociado a instrucciones que el agente considera poco éticas y se crean escenarios difíciles de gestionar, como recoge en sus conclusiones el estudio del INRS (2011): *"Las situaciones más dañinas en los centros de llamadas para ambos sexos son: la sobreinversión, la tensión, la falta de recompensas, la falta de libertad de decisión, el desequilibrio esfuerzo / recompensa, la presión de tiempos por terminar una llamada y los conflictos éticos"*.

Según el informe de VV AA (2007), el 38% de los agentes no tiene definido su rol dentro de la organización.



Relaciones y apoyo social

Es frecuente que se den casos de violencia de los usuarios hacia los agentes (Vallee, 2007; Triguero Martínez, 2016). Se trata de casos de violencia laboral externa por abuso verbal que los usuarios a los que se ofrecen los servicios telefónicamente ejercen en forma de amenazas, faltas de consideración y respeto, ataques a la dignidad personal, no valoración de la capacidad profesional que se manifiesta como ninguneo, insultos, etc. (VV AA, 2006).

La importancia de estas situaciones ya la destaca la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en el año 2012 incluyendo en la Guía de Actuaciones para el sector de los CC unas pautas muy concretas para que los inspectores entrevisten a los trabajadores con preguntas como: "¿Ha sufrido en alguna ocasión gritos, insultos, amenazas, palabras despectivas, etc., de los clientes? ¿Comunicó el incidente a la empresa? ¿Cómo reaccionó ésta?". (ITSS, 2012) ¹.

Estas situaciones se hacen más difíciles para los agentes cuando no tienen las habilidades necesarias para el desempeño del puesto y tampoco tienen perfectamente definidas sus funciones y tareas (HSE, 2003).

Se hace necesario incluir la importancia de la feminización del sector en la incidencia de la violencia externa que sufren las teleoperadoras, como indica en su artículo Triguero (2016): "[...] no hay que obviar la influencia negativa que tiene sobre su aparición, desarrollo y prevención el sesgo de género que caracteriza al sector".

¹ Conviene destacar que el SLIC (Alto Comité de Inspectores de Trabajo, por sus siglas en inglés) ya en el año 2012 indicó expresamente a España que hiciese hincapié en los riesgos psicosociales proponiendo varios sectores de prevalencia: "[...] en España la campaña se va a centrar en los sectores de trabajo social, empresas de telemarketing y transporte de pasajeros".



Según el informe de VV AA (2007) el 42% de los agentes considera que el clima de trabajo no facilita las relaciones laborales, por la falta de apoyo tanto de los compañeros como de la dirección. Así mismo, el 23% opina que ha sufrido algún tipo de comportamiento violento y el 1% cree que ha sido objeto de acoso psicológico.



4.5. Consecuencias de la exposición a los factores de riesgo psicosocial

La presencia de los factores de riesgo psicosocial descritos anteriormente puede provocar consecuencias en la salud de los agentes.

Como ya se ha indicado, las consecuencias negativas de estar expuestos a riesgos psicosociales son los daños psicosociales, entre los que destacan el estrés laboral o estrés en el trabajo, pero también está el *burnout* y la exposición al trabajo a turnos y/o nocturno, entre otros.

4.5.1. Estrés laboral y el Síndrome de *burnout*

El estrés laboral es la respuesta, física y emocional, a un desequilibrio entre las exigencias percibidas por el trabajador/a y las capacidades que tiene para hacer frente a dichas exigencias y es una de las principales consecuencias de la exposición a riesgos psicosociales. Hoy en día se trata como un problema colectivo y no individual que puede afectar a todos los trabajadores/as, de todas las categorías y profesiones.

El estrés laboral siempre ha estado presente en el trabajo; sin embargo, está incrementando su intensidad e incidencia debido a las nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones sociolaborales.

El estrés se produce como respuesta a un agente o estímulo, ya sea interno o externo, es decir, a un agente estresor. Desde esta perspectiva, en el ámbito laboral encontramos distintas clasificaciones de agentes estresores, pero todas coinciden en considerar la sobrecarga en el trabajo y la falta de



control, que incluye el ritmo de trabajo impuesto, como fundamentales en la generación de estrés.

El personal teleoperador es uno de los colectivos que más padece el *burnout* o “síndrome de estar quemado por el trabajo” (SQT), que es un tipo concreto de estrés. Se trata de una respuesta al estrés laboral crónico. Sus principales características son la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, la despersonalización y el sentimiento de inadecuación. “Es importante resaltar que esta patología es consecuencia, fundamentalmente, de la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo y no está originada por una deficiencia en la personalidad del individuo”. (INSST, 2005).

El agotamiento emocional constituye el elemento central del síndrome y se caracteriza por una sensación creciente de agotamiento físico y psíquico en el trabajo.

La despersonalización se refiere a una serie de actitudes de aislamiento pesimistas y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional. La despersonalización surge para protegerse del cansancio emocional: por ejemplo, se da un distanciamiento de los compañeros de trabajo, deshumanización de las relaciones personales con los usuarios, etc.

El sentimiento de inadecuación aparece como consecuencia de una autoevaluación negativa del trabajador/a, que siente que las demandas del entorno laboral exceden su capacidad de respuesta.

Las causas más comunes que pueden producir estrés, y por ende el *burnout*, al personal teleoperador son los siguientes agentes estresores (entre otros):

- Falta de control sobre el trabajo que se realiza.
- Monotonía.
- Plazos de ejecución ajustados.



- Trabajar a un ritmo elevado.
- Estar expuesto a la violencia.
- Turnos de trabajo rotativos.
- Altas demandas emocionales.
- Falta de apoyo social.

En la NTP del INSST (2005) se identifican algunos grupos de estresores susceptibles de desencadenar el *burnout*:

Factores de riesgo a nivel de organización

- Estructura de la organización muy jerarquizada y rígida.
- Falta de apoyo instrumental por parte de la organización.
- Exceso de burocracia, "burocracia profesionalizada".
- Falta de participación de los trabajadores.
- Falta de coordinación entre las unidades.
- Falta de formación práctica a los trabajadores en nuevas tecnologías.
- Falta de refuerzo o recompensa.
- Falta de desarrollo profesional.
- Relaciones conflictivas en la organización.
- Estilo de dirección inadecuado.
- Desigualdad percibida en la gestión de los RRHH.

Factores de riesgo relativos al diseño del puesto de trabajo

- Sobrecarga de trabajo, exigencias emocionales en la interacción con el cliente.
- Descompensación entre responsabilidad y autonomía.
- Falta de tiempo para la atención del usuario (paciente, cliente, subordinado, etc.).
- Disfunciones de rol: conflicto-ambigüedad- sobrecarga de rol.
- Carga emocional excesiva.
- Falta de control de los resultados de la tarea.
- Falta de apoyo social.



- Tareas inacabadas que no tienen fin.
- Poca autonomía decisional.
- Estresores económicos.
- Insatisfacción en el trabajo.

Factores de riesgo relativos a las relaciones interpersonales

- Trato con usuarios difíciles o problemáticos.
- Relaciones conflictivas con clientes.
- Negativa dinámica de trabajo.
- Relaciones tensas, competitivas, con conflictos entre compañeros y con usuarios.
- Falta de apoyo social.
- Falta de colaboración entre compañeros en tareas complementarias.
- Proceso de contagio social del SQT.
- Ausencia de reciprocidad en los intercambios sociales.

Estar expuesto al estrés y al *burnout* tiene consecuencias sobre la salud y sobre el desarrollo del trabajo. Los principales síntomas individuales son:

- Manifestaciones emocionales: irritabilidad, ansiedad, problemas de sueño, depresión, hipocondría, alienación, desgaste, problemas familiares...
- Manifestaciones cognitivas: dificultad para concentrarse, recordar, aprender cosas nuevas, tomar decisiones.
- Manifestaciones conductuales: abuso de drogas, alcohol, tabaco, conducta destructiva.
- Manifestaciones fisiológicas: problemas de espalda, bajas defensas, úlceras pépticas, problemas cardiológicos, hipertensión...



Esto significa que los efectos del estrés sobre la salud se dan a nivel físico, psíquico y emocional.

Los principales síntomas para la organización de estar expuesto al estrés y al *burnout* son:

- deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad con las personas con las que trabaja);
- disminución de la capacidad de trabajo porque disminuye el compromiso, bajan el rendimiento y la eficacia, se da un mayor absentismo y una mayor desmotivación, aumentan las rotaciones y los abandonos de la organización;
- reducción de la calidad de los servicios que se presta a los clientes, se produce un aumento de quejas de usuarios o clientes.

Como ya se ha visto, estos estresores están presentes en el puesto de trabajo de agente y las manifestaciones que presentan se han identificado en diversos documentos. La incidencia de estos agentes estresores dependerá del adecuado nivel de intervención en materia de riesgos psicosociales que haya en cada organización, la presión sobre el número de llamadas gestionadas por sistemas ACD, el uso de guiones preestablecidos que limitan y encorsetan la relación con la clientela, la jornada de trabajo adaptada a los horarios de los usuarios y los múltiples sistemas de control de calidad sobre la atención al cliente.

Los principales problemas de salud que identifican los agentes son los relacionados con las condiciones organizativas (INRS, 2011), en concreto con los aspectos relacionados con el uso combinado de auriculares y ordenador.

En relación con el estrés, Triguero (2019) en su artículo indica que *“El marco principal del estrés como riesgo psicosocial en las personas trabajadoras en el sector de los centros de llamada, se identifica con la inestabilidad la-*



boral que experimentan atendiendo a las formas contractuales empleadas y su temporalidad, la precariedad que impera en el seno de las relaciones laborales en el sector unido a la flexibilidad, así como el miedo a la pérdida del puesto de trabajo en el marco de las constantes reestructuraciones, relocalizaciones y subcontrataciones que se experimentan". Además, en relación con el *burnout* asegura que está extendido en los CC por muchos motivos, pero destaca que asienta su relación laboral en una constante interacción entre el agente y la clientela de forma consecutiva y seguida en el tiempo.

Hay estudios que plantean que el estrés está generado por altas cargas de trabajo unidas a un escaso control de la tarea por parte del agente. En el mismo sentido señalan que la depresión y la ansiedad están generadas por las exigencias de la tarea junto con un escaso control de la misma (INSR, 2008). En el estudio de Wiegand (2013) se concluye que *"El estrés laboral reportado en este estudio fue alto y lo encontramos relacionado con las percepciones de los empleados sobre la alta carga de trabajo y el bajo control percibido en el trabajo. La alta prevalencia de síntomas asociados con la depresión y la ansiedad también se asociaron con altas puntuaciones de las demandas de trabajo y bajas puntuaciones sobre el control percibido en el trabajo"*.

Por otro lado, también hay estudios que destacan cómo la presencia del estrés está motivada por una elevada inestabilidad laboral (compuesta por tasas de temporalidad alta, precariedad y miedo a perder el puesto), por un trabajo definido en base a objetivos (generalmente de ventas), excesiva individualización del trabajo y ausencia de plan de carrera o posibilidades de desarrollo profesional (Triguero, 2016).

La OIT (2001) en su Enciclopedia llama la atención sobre cómo la implantación de la supervisión electrónica del rendimiento genera estrés puesto que representa la pérdida de privacidad al estar constantemente vigilados y monitorizados y reduce la autonomía del teletrabajador porque en todo momento tiene que seguir las instrucciones del argumentario.



En el informe de VV AA (2007) se indica que *“el 45% de los trabajadores dice sentirse “quemado” por el trabajo, revelando comportamientos de “despersonalización” hacia la propia tarea y hacia los clientes que deban atender”*.

En el artículo de Camerino (2014) se estudia la idoneidad de determinados métodos para evaluar el nivel de estrés al que está expuesto el personal operador y concluye que, con independencia del método empleado, se puede decir que hay una gran base para identificar la presencia del riesgo de estrés relacionado con el trabajo debido a que:

- La presión del trabajo está muy condicionada por el trato con el cliente, la organización del trabajo, los objetivos a alcanzar, las demandas cognitivas exigidas y la presión de tiempos.
- Hay altas demandas emocionales debidas a la arrogancia de la clientela.
- El entorno físico es inadecuado por la deficiente calidad del aire, el ruido, la incomodidad de los auriculares y le lentitud del software empleado.
- Hay dificultades para conciliar la vida laboral, personal y familiar.

Wegge (2006) en su artículo analiza entre los agentes el estrés relacionado con la motivación y la identidad organizativa, es decir, con el sentimiento de pertenencia al grupo o identidad social en la empresa. El autor señala que estos dos elementos influyen en la satisfacción del trabajador/a y su bienestar y, por ende, en los niveles de estrés. Identifica los factores que favorecen la aparición del estrés:

- el control de las emociones de modo continuado (mediante supresión, ocultación o exceso de emociones) como consecuencia de la monitorización, control y grabación de las llamadas;



- la adaptación continua a diferentes usuarios y
- la escasa autonomía y control sobre la tarea.

Los estudios evidencian diferencias en el nivel de estrés percibido en función de si se trata de agentes con tareas basadas en emisión o de recepción de llamadas. Destaca que el colectivo de agentes de emisión de llamadas muestra mayor prevalencia de estrés. De cualquier modo, cabe reseñar que, en ambos, el principal estresor es el trato con clientes difíciles y el control de los tiempos de las llamadas: *“Los trabajadores de emisión de llamadas del CC tenían más probabilidad que los de recepción de llamadas de informar con frecuencia o siempre ‘sentirse muy estresado en el trabajo’. Además, ‘tener que atender a clientes difíciles’ fue el estresor laboral más frecuente al que se enfrentan los operadores. Finalmente, la asociación entre el estrés laboral percibido y las quejas de salud indicaron que los trabajadores que percibían un alto estrés laboral habían aumentado significativamente los riesgos de informar de múltiples problemas de salud”*. (Lin, 2010).

Si bien los trastornos musculoesqueléticos son una de las manifestaciones fisiológicas del estrés, dichos trastornos pueden deberse también a que el diseño del puesto de trabajo no sea el adecuado o que se dé una interacción entre un mal diseño del puesto y una exposición a factores de riesgos psicosocial, dado que las deficiencias ergonómicas de un puesto de trabajo son susceptibles de provocar estrés. En el estudio de NIOSH (1994) ya se estudia esta relación y concluyen que *“El hallazgo de factores psicosociales de estrés laboral asociados con síntomas musculoesqueléticos en el presente estudio no debe interpretarse en el sentido de que estos síntomas no son reales, o simplemente una construcción psicológica. [...] Los estresores psicosociales que provocan estrés psicológico pueden aumentar la conciencia de los síntomas musculoesqueléticos o pueden afectar la percepción de su causa. Alternativamente, los síntomas musculoesqueléticos relacionados con factores estresantes ergonómicos físicos podrían contribuir al estrés psicológico”*.



En el artículo de Solares (2013) estudiaron la relación existente entre diferentes factores de riesgo psicosocial y *burnout*, y comprobaron si dicha relación se ve afectada por la categoría profesional. Para la categoría de trabajadores/as (en la que se incluyen el personal teleoperador) las tres dimensiones de *burnout* presentan estos resultados:

- El agotamiento emocional está fuertemente influenciado por una alta supervisión, alta fatiga, marcada ambigüedad de rol, poca participación efectiva, pocas posibilidades de promoción en el trabajo y mayor dificultad de la tarea.
- El cinismo se ve influenciado por la supervisión, la dificultad de la tarea, la ambigüedad de rol, la poca variedad y la monotonía, y la información recibida desde la organización.
- La eficacia profesional está influenciada por mayores habilidades sociales y mayor supervisión en el trabajo.

Destaca también de este estudio que *“resulta llamativo que el factor de carga mental, entendido como el grado de movilización y de esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente al conjunto de demandas que recibe en el curso de realización de su trabajo, no haya mostrado relación significativa con el burnout, pese a la importancia que habitualmente se le da”*.

4.5.2. Exposición al trabajo a turnos y/o nocturno

Las consecuencias de la exposición al trabajo a turnos y/o turnos nocturnos, turnos de trabajo no tradicionales, pueden darse en la población trabajadora:

- Sobre el personal trabajador, presentando alteraciones del sueño, trastornos gastrointestinales, alteraciones nerviosas relacionadas



con la fatiga, etc., en su mayoría derivadas de la alteración de los ritmos circadianos.

- Sobre la actividad laboral, aumentando el número de errores que se producen, reduciendo el rendimiento, aumentando el absentismo, etc.
- Y sobre la vida personal, familiar y social, empobreciendo las relaciones sociales, con dificultad para disfrutar el ocio, pérdida de amistades, etc.

En el artículo de Rameshbabu (2013) se investiga la prevalencia de los turnos de trabajo rotativos frente al horario de trabajo estático sobre la salud autopercebida y diferentes factores de riesgo que tradicionalmente cargan contra el estrés de origen laboral y personal y concluyen que no hay diferencias significativas entre turno rotativo y el horario no rotativo en el personal que manifiesta estrés laboral motivado por factores interpersonales, estrés laboral motivado por factores laborales, alteraciones del sueño, compromiso y estrategias de afrontamiento, así como resultados de salud negativos. La presencia de los turnos de trabajo implica la existencia de la rotación en los turnos, la variabilidad de unos días, semanas o meses a otros, de tal modo que la organización de la vida personal y familiar esté supeditada constantemente al “turno que me toca hoy”.

Así mismo, en el análisis de regresión incluyeron otras variables como el tiempo que se lleva trabajando y la antigüedad en el puesto actual, y reveló una asociación significativa entre el tiempo que se lleva trabajando y el resultado negativo de autopercepción de salud física, mientras que el tiempo en el puesto actual se asoció inversamente con esta variable.



4.6. Medidas preventivas y buenas prácticas

Es conveniente destacar que en prevención de riesgos laborales se habla de tres niveles de intervención y en concreto, en materia de psicología, son:

- Prevención en origen (prevención primaria), la prioritaria, según nuestro marco legal en PRL. Este tipo de medidas se dirigen a disminuir la magnitud del riesgo (disminuyendo su probabilidad y/o su concentración) o la duración de la exposición. El objetivo es evitar la exposición al riesgo y, si esta es inevitable, que su exposición sea la mínima posible. Si bien es el nivel ideal de prevención, muchas veces se descartan estas intervenciones por afectar a cuestiones tan nucleares como la cultura de la empresa, el organigrama, el estilo de liderazgo, los valores que se transmiten a través de la estructura jerárquica y los mandos intermedios, los marcos de referencia de la comunicación, etc. Se trata de medidas de alto impacto que, en muchas ocasiones, son susceptibles de generar recelo entre el personal directivo y personal trabajador.
- Estrategias para mejorar la resistencia de las personas expuestas (prevención secundaria). Son acciones que no inciden sobre el origen de los problemas, y sus efectos beneficiosos sólo se mantienen en el tiempo cuando se asocian a otras acciones que actúen sobre las fuentes de estrés en el trabajo. Se trata de facilitar herramientas que ayuden a la platilla a afrontar las posibles situaciones a las que tengan que hacer frente a la vez que, desde la estructura, se trabaja para evitar que se generen situaciones de riesgo.



- Estrategia terapéutica (prevención terciaria). Medidas que intentan minimizar las tensiones que la exposición a los riesgos psicosociales ocasiona a las personas y la organización. Están dirigidas a proporcionar tratamiento médico y/o psicológico a los afectados por el estrés y otras manifestaciones de los riesgos psicosociales. Se trata de una respuesta de urgencia, indispensable en algunas situaciones (por ejemplo, cuando existen casos de acoso), pero que no resulta suficiente. La gestión positiva de estas intervenciones se basa en una comunicación ágil y de calidad con el servicio de prevención. De este modo, se ponen en marcha los mecanismos para evitar que se repita la exposición que ya ha generado daños y se ha informado por los cauces formales.



Cuando en una organización se decide llevar a cabo actuaciones y políticas de intervención en materia de riesgos psicosociales se debe tener en cuenta que el principal objetivo es que la gestión sea la correcta para evitar la aparición de esos riesgos o reducir su incidencia. Esto implica que se deben establecer criterios claros de intervención en los que se definan las estrategias de revisión y control de la efectividad, y se identifiquen las prioridades de la acción preventiva y las posibles dificultades a que dicha intervención tenga que hacer frente.



Las medidas preventivas y buenas prácticas que se presentan son las propuestas en la bibliografía revisada. Se trata de actuaciones genéricas, cuya concreción y desarrollo dependerá de las características y realidad de la empresa en la que se vayan a implantar, dado que cuestiones como las relaciones con la representación social de los trabajadores/as, el tamaño de la empresa, la solidez de los canales formales de comunicación, el nivel de integración de la prevención en la empresa, los canales formales de comunicación e información, etc. pueden condicionar la viabilidad o idoneidad de unas medidas u otras. Las buenas prácticas son actuaciones concretas aplicadas en empresas cuyo éxito se ha medido y pueden servir de ejemplo para otras organizaciones.

En todo caso, se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

1. El personal teleoperador tiene que participar en la solución del problema. Además de ser un requisito legal (artículo 33 Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales), son los que mejor conocen su puesto de trabajo y, por lo tanto, pueden tener las claves de qué soluciones implantar y cómo.
2. Lo que en una empresa funciona, en otra puede no ser adecuado. Las medidas a implantar se deben adaptar a cada entorno laboral puesto que cada empresa o centro de trabajo tiene su propia cultura y dinámicas establecidas.
3. Cuando se adopta una medida preventiva encaminada a reducir la exposición a un factor de riesgo psicosocial, se debe tener en cuenta que esta medida puede afectar a varios factores. Los riesgos psicosociales, generalmente, tienen múltiples causas, su aparición no se debe a un único factor de riesgo. La multicausalidad de los riesgos psicosociales puede venir dada por la confluencia de factores de origen psicosocial o de otra naturaleza (como, por ejemplo, ergonómicos, como ya se ha visto). Esta multicausalidad de los riesgos psicosociales debe estar presente en las medidas preventivas que se



implanten con el objetivo de controlar las posibles interacciones con otros factores, teniendo en cuenta que estas interacciones pueden provocar efectos positivos (esperados o no) y efectos negativos (generalmente no esperados). Por ello se debe destacar la importancia de evaluar la eficacia de las medidas preventivas implantadas y, así, poder identificar la aparición de nuevos riesgos no previstos, pero que pueden haber surgido como consecuencia de dichas medidas.

En el documento de la Junta de Andalucía (2017) se identifican una serie de medidas preventivas (aunque, tras estudiar su idoneidad mediante el método Delphi, se eliminarían cinco) como propuestas a implantar en las empresas; entre ellas se destacan las siguientes:

- Facilitar turnos flexibles que permitan la conciliación laboral y familiar, mediante la publicación de cuadrantes con antelación suficiente, de forma que se puedan realizar cambios de turnos.
- Es recomendable que el tiempo entre llamadas sea, como mínimo, de 35 segundos, en función de las necesidades del servicio.
- Realizar estudio de tiempos de aquellas tareas de atención al usuario, de tal forma que el tiempo de llamada del que dispone el trabajador/a sea acorde con dichas tareas.
- Realizar estudios periódicos de carga de trabajo con el fin de distribuir de forma equitativa las tareas según la cualificación y la experiencia de los empleados/as en el puesto.
- Definir por escrito las funciones, competencias y atribuciones de cada puesto de trabajo, los procedimientos a seguir, los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, la responsabilidad y el ámbito de autonomía disponible.



- Diseñar un programa de alcance de objetivos vinculados a la experiencia profesional de los trabajadores/as.
- Establecer sistemas de supervisión flexibles, que permitan un margen de autonomía suficiente, y que admitan un control de las tareas por parte del empleado/a, fomentando la responsabilidad individual.
- Establecer un protocolo de agresiones en la empresa, informando a todo el personal trabajador de la existencia y funcionamiento de este.
- Diseñar e implantar protocolos de prevención frente al acoso. Establecer un Comité de aplicación de forma que establezca medidas preventivas. Difundir una declaración pública que rechace explícitamente conductas de acoso o violencia.

En España, hay un número reducido de publicaciones en el sector de *contact center*, tal y como se ha comprobado durante la revisión de la documentación existente. La mayoría de las intervenciones se aplican en otros sectores, mientras que en el ámbito de estudio no se encuentran programas de intervención centrados en factores de riesgo psicosocial y ergonómico. Por otro lado, se ha observado la existencia de algunas publicaciones que aportan sugerencias, recomendaciones o medidas preventivas, pero sin llegar a implantar un programa preventivo que evalúe su eficacia.

Siguiendo de nuevo la clasificación de factores ya planteada, las medidas preventivas se concretan en:

Tiempo de trabajo

Una de las principales medidas preventivas es consultar a los agentes cuando se realicen los cuadrantes de los turnos de trabajo considerando las características del puesto que desempeñan y las circunstancias personales y familiares. Es importante tener en cuenta, a la hora de establecer los tur-



nos, la edad de los teleoperadores/as con el objetivo de no poner turnos nocturnos a los de más edad, especialmente a partir de 55 años.

Organizar, en la medida de lo posible, las tareas de la jornada de trabajo teniendo en cuenta los tiempos de recuperación y las horas trabajadas.

Introducir pausas que permitan la recuperación de la fatiga antes de que surja el cansancio y el deterioro del rendimiento, siendo preferibles las pausas cortas y frecuentes que las largas y muy distantes en el tiempo. Así mismo, las pausas serán una herramienta efectiva que permita la recuperación de la fatiga, de tal modo que se distribuyan de modo racional en función de la fatiga acumulada (no tendría sentido establecer una pausa a la media hora de haber comenzado el turno o permitir que se acumulen al final de la jornada para poder terminar antes el turno) para que cumplan con la función asignada.

Sin embargo, es importante que cada agente valore en cada momento la pausa que necesita, a veces es suficiente una pausa breve que permita desconectar de una llamada "complicada", pero, en otras ocasiones, la pausa nos obliga a perder el nivel de concentración siendo menos beneficiosas porque requieren concentrarse de nuevo (*National Institute For Working Life, 2006*). Se deberán establecer unos criterios para su implantación que permitan organizar el servicio para dar respuesta a las necesidades en cada turno.

El CC, en función del servicio que se ofrezca a su cliente, podrá ir adaptando los horarios de atención telefónica a horarios racionales, de este modo no habría necesidad de cubrir horarios excesivamente tempranos o tardíos junto con los turnos nocturnos, en fin de semana y festivos, ya que son los que más impactan sobre los agentes porque coinciden con escasa frecuencia o ausencia de transporte público.



Autonomía

Es recomendable, siempre que sea posible, por la propia organización del trabajo, que sea el trabajador/a quien tenga la posibilidad de distribuir las pausas a lo largo de la jornada laboral, para que pueda efectuarlas de forma espontánea, en el momento en que lo necesite (Comunidad de Madrid, 2008; INRS, 2018).

Se pueden mejorar los niveles de autonomía de los agentes proporcionándoles la formación necesaria para que puedan afrontar una amplia gama de consultas sin un guion preestablecido (HSE, 2003). De este modo podrían gestionar la interacción con la clientela en función de su experiencia y de los propios recursos.

Carga de trabajo

El II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de *Contact Center* (antes *telemarketing*) indica que el tiempo entre llamadas no será inferior a 23/35 segundos en puestos de remarcación automática (BOE, 2017). Este dato deberá ajustarse a la realidad de cada tarea en base a la correcta descripción de puestos de trabajo y su contenido detallado (incluida la duración media de las llamadas). Puede ser conveniente e incluso necesario que estos tiempos se amplíen para que el agente pueda realizar correctamente las tareas administrativas asociadas a la llamada.

Las distintas herramientas, gestores y aplicaciones informáticas que utilicen los teleoperadores/as deberán estar adaptadas a la tarea que deba realizarse, valorando la idoneidad de fusionar, integrar o ampliar campos de registro que pueden comprimir el número de gestores en uso (Comunidad de Madrid, 2008). De este modo, se reduce la complejidad de las tareas, además se acortan los tiempos destinados a buscar la información tanto del usuario como la del servicio y se reducen los posibles errores derivados de consultar varias fuentes de información de manera simultánea. Así mismo, si se agrupan o simplifican los procesos de soporte para atender a



la clientela, se debe tener en cuenta a la hora de gestionar la formación, adaptándose a las herramientas resultantes.

Demandas psicológicas

En la actualidad se reconoce que las emociones influyen en la persona, en su comportamiento, en el desempeño profesional y en la salud. Esto es importante de cara a establecer estrategias que regulen la relación operador-cliente (INRS, 2008).

Existen diferentes habilidades que están presentes en esta relación con la clientela y pueden ser de tipo cognitivo, cuando se orienten a desarrollar una actitud positiva para afrontar las llamadas, y de tipo emocional o de intervención como, por ejemplo:

- un programa de control conversacional “*emotion work*” para transmitir emociones al interlocutor mediante el “contagio emocional” con objeto de mejorar la relación con el usuario;
- técnica de “crear un vacío” entre dos llamadas telefónicas para apartar lo que acaba de suceder (llamada difícil) y prevenir un estado emocional negativo arrastrado de dicha llamada.

Podría ser positivo que se facilitase a los teleoperadores/as más oportunidades para gestionar sus propias demandas en base a su propia experiencia, con mayor control sobre la demanda (HSE, 2003).

Variedad / contenido del trabajo

Es recomendable:

- Establecer una rutina de tareas variadas teniendo en cuenta el tiempo de recuperación, de este modo se combina la atención directa de la clientela con las diferentes tareas administrativas asociadas a



las llamadas, las consultas a los procedimientos, los tiempos de información y/o formación, etc.

- Valorar la idoneidad de establecer rotaciones entre diferentes tipos de agentes, por ejemplo, entre los que están emitiendo y recibiendo llamadas. Si en el CC existe un departamento exclusivo de *backoffice*, estudiar la posibilidad de que los agentes que atienden llamadas roten por este departamento de manera periódica como *descanso* del contacto con la clientela.
- Para las rotaciones entre diferentes puestos, que puedan conllevar tareas muy dispares, se debe incidir sobre la importancia de contar con la participación de los trabajadores/as en el establecimiento de estas rotaciones, porque puede ser beneficioso para algunas personas, pero no para otras, por el simple hecho de tener que adaptarse a dos tareas muy diferentes entre sí.

Participación / supervisión

Se debe hacer partícipes a los agentes y a los mandos intermedios de las decisiones que se vayan a adoptar en relación con los riesgos psicosociales identificados en la evaluación permitiéndoles aportar su conocimiento, tanto sobre la organización, como sobre el contenido del trabajo (National Institute For Working Life, 2006), facilitando su:

- colaboración en el contenido y redacción del argumentario para cada una de las situaciones posibles que se pueden dar en una llamada;
- implicación en cuanto a la elección de turnos de trabajo, horarios y disponibilidad para fines de semana, festivos y noches.

También se destaca la importancia de los supervisores en los CC y se plantea la conveniencia de reforzar la figura del supervisor como elemento cla-



ve: responsable, profesional y empático/cercano para atender, apoyar y solucionar las demandas de los agentes.

Para llevar a cabo estas actuaciones se deben establecer canales efectivos de comunicación que sean conocidos por toda la organización, accesibles, fáciles de utilizar, que se retroalimenten de tal modo que puedan proporcionar *feedback* a un agente cuando lo utilice.

Interés por el trabajador / compensación

Tanto la información como la formación son pilares fundamentales que debe facilitar la empresa a los agentes. Para ello es importante establecer un plan adecuado de formación periódico en el uso de herramientas, recursos informáticos, actualización en cuanto a procedimientos, formación específica de prevención de riesgos laborales que se identifique en la evaluación, etc. así como información a los teleoperadores/as sobre su tarea (Vallee, 2007).

Se debe establecer un plan de información de vacantes para la movilidad interna que se difunda de manera efectiva en la empresa y que contenga (Foment del Treball, 2015):

- información sobre requisitos y sistemas de promoción,
- pasos del proceso de selección interna,
- cómo se notifica su resolución. Así mismo, responder adecuadamente a las personas que no hayan sido seleccionadas, argumentando la causa,
- plazos a cumplir para el proceso de selección.



Es importante que, por parte de la organización, se respeten el procedimiento y los plazos que contiene, de este modo, quienes hayan presentado su candidatura, sabrán en todo momento cómo está su solicitud.

En el artículo de Wegge (2006) estudiaron en el colectivo de CC cómo influían dos factores concretos sobre el estrés: la motivación y la identidad organizativa/pertenencia al grupo/identidad social en la empresa como dos elementos que influyen en la satisfacción del trabajador/a y su bienestar. Se exponen algunas de las conclusiones a las que llegaron y que ofrecen varias claves sobre las que trabajar:

- La motivación por el trabajo es mayor cuanto mayor es la formación y la duración del contrato.
- La motivación está asociada a la satisfacción, a la pertenencia al grupo y a la consecución de los niveles de negocio establecidos (compromiso con la empresa).

Hay relación entre mayor pertenencia al grupo, mayor satisfacción con el trabajo y menor rotación en el puesto.

Desempeño de rol

El principal elemento es que se establezcan y definan de forma clara e inequívoca las funciones y tareas a realizar, el objetivo de las mismas y su importancia dentro del proceso de atención al cliente, de la estrategia de *marketing*, del programa o servicio que se esté llevando a cabo, etc.

También hay que establecer un programa equilibrado en el que se recojan los pesos reales de las características del trabajo, la importancia de los tiempos, la calidad de la llamada y la satisfacción del cliente. Es importante que dicho programa sea equilibrado y con valores razonables para los agentes, que no se trate de objetivos inalcanzables. De este modo, el teleoperador/a sabe en todo momento en base a qué se le evalúa (HSE, 2003).



Relaciones y apoyo social

Desde la organización, se deben desarrollar en las empresas acciones frente a la violencia. Es importante que estén correctamente estructuradas, teniendo en cuenta lo siguiente:

- se debe tomar conciencia del problema y diagnosticarlo,
- se deben comunicar a toda la organización las acciones que se implementarán en torno a la violencia detectada,
- se debe elaborar un plan de política antiviolencia y su correspondiente plan de acción e implementarlo,
- se deben evaluar las acciones implementadas. Asimismo, se hará un seguimiento de casos identificados.

Del mismo modo, es importante fomentar la comunicación eficaz dentro de la empresa y los departamentos, tanto ascendente como descendente (VV AA, 2007) mediante actuaciones como:

- desarrollo de la comunicación directa de los mandos con sus equipos,
- establecimiento de reuniones informativas periódicas,
- desarrollo de nuevos canales de comunicación como la intranet, líneas de atención al empleado, etc.

Para que este conjunto de acciones sea efectivo es primordial que toda la organización, tanto la dirección como los mandos intermedios y el personal teleoperador, estén adecuadamente formados en qué es la violencia en el entorno laboral, los diferentes tipos que existen, cómo identificar y comunicar los casos propios y de terceros, etc. El programa formativo tiene que ser completo y adaptado a los procedimientos que tenga implantados la



organización y ha de actualizarse periódicamente para divulgar los cambios y mejoras introducidos y recordar a toda la plantilla los procedimientos existentes.

En esta misma línea, se puede establecer un programa para gestionar y resolver conflictos (como paso previo a la violencia) en el que la participación de los supervisores de los equipos sean una parte activa (para ello la organización deberá formarlos adecuadamente). Este programa se puede reforzar con un sistema de comunicación interna útil y eficiente para los agentes (Vallee, 2007).

Así mismo, se debe implantar un programa de atención plena autodirigido con práctica y apoyo en un grupo desarrollado en el lugar de trabajo (Allexandre, 2016).



4.7. Resumen de documentación sobre riesgos psicosociales en *call center*

A continuación, se incluye un resumen de los principales hallazgos encontrados en la bibliografía revisada:



Autor	Ámbito de estudio	Principales conclusiones
Allexandre, D. et al. (2016)	Estudia un centro de llamadas corporativo para determinar la efectividad del plan de gestión de estrés puesto en marcha y basado en un programa web de <i>mindfulness</i> y el beneficio adicional de implantar un grupo de apoyo.	El plan de gestión de estrés basado en un programa web de <i>mindfulness</i> redujo el estrés percibido y aumentó el bienestar emocional, el funcionamiento de los roles y la vitalidad. El apoyo grupal produjo mejoras adicionales en la atención, el agotamiento y la eficacia profesional. Las mejoras para el estrés, el bienestar emocional, la vitalidad y el agotamiento se mantuvieron 8 semanas después del final de la intervención.
Camerino, D. et al. (2014)	Valora la idoneidad del método desarrollado por la Universidad de Milán para la evaluación del estrés relacionado con el trabajo en los centros de llamadas.	Se confirma que en los centros de llamadas se dan diferentes perfiles de riesgo y prioridades de intervención en comparación con otros sectores / organizaciones que, si se midieran con herramientas estandarizadas, pasarían desapercibidos.
Chevalier, A. et al. (2010)	Describe las condiciones de trabajo del departamento de Atención al Cliente de la empresa nacional francesa de electricidad y gas, especialmente aquellos que invierten más del 75% de su tiempo de trabajo gestionando llamadas para identificar situaciones de riesgo psicosociales.	Los principales factores de riesgo identificados fueron las interrupciones, una baja calidad percibida del trabajo, una elevada proporción de tiempo dedicada a atender llamadas, la exposición a la violencia ya sea interna o de los clientes y el lugar de trabajo insatisfactorio.



Autor	Ámbito de estudio	Principales conclusiones
HSE (2003)	<p>Se presenta un estudio cuantitativo que aborda cuatro preguntas principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Es más estresante trabajar como teleoperador que trabajar en otros trabajos?• ¿Trabajar como teleoperador es igual de estresante para todos?• ¿Qué es lo que hace que trabajar como teleoperador sea estresante?• ¿Qué se puede hacer para reducir los riesgos psicosociales asociados con el trabajo como teleoperador?	<p>Los hallazgos más destacados para cada pregunta son:</p> <ul style="list-style-type: none">• El riesgo de problemas de salud mental es mayor para los teleoperadores en comparación con los grupos de referencia de empleados en otras ocupaciones.• No, los teleoperadores/as reportaron mayores niveles de estrés que otros colectivos.• Varios elementos: tener una alta carga de trabajo, no tener claro su rol laboral, no poder hacer uso de sus habilidades, tener conflicto de rol.• Varias actuaciones: mejorar los niveles de autonomía, dar al personal teleoperador <i>más oportunidades para gestionar sus propias demandas laborales, permitir que usen las habilidades que tienen, dar más variedad de tareas.</i>
Iglesias (2011)	<p>Presenta los riesgos psicosociales, especialmente los riesgos emergentes en el subsector del <i>telemarketing</i>.</p>	<p>Identifica los TME como uno de los principales riesgos a los que está expuesto el sector.</p> <p>Factores psicosociales a los que están expuestos: turnicidad y nocturnidad; trabajo monótono, poca variación entre un día y otro; trato diario con clientes; realizar multitarea o <i>multiskill</i> y poca flexibilidad horaria.</p>
INRS (2003)	<p>Compara dos colectivos: los que emiten llamadas y los que los reciben, para valorar si hay grandes diferencias respecto al nivel de control que ejercen las nuevas tecnologías.</p>	<p>Confirma la presencia de diferencias entre los dos colectivos, ambos en términos de naturaleza del trabajo: organización del trabajo y reacción de los teleoperadores/as a la tecnología.</p>



Autor	Ámbito de estudio	Principales conclusiones
INRS (2008)	Estudia el vínculo entre emociones, estrés y salud: las emociones pueden influir en la actividad laboral y viceversa.	Los principales resultados que influyen sobre las emociones que perciben los operadores/as: la multiplicidad de tareas y la ampliación de competencias.
INRS (2011)	<p>Presenta un estudio epidemiológico en el que se profundiza sobre las condiciones de trabajo y el estado de salud.</p> <p>Valora las condiciones de trabajo y los factores de riesgo mediante los Modelos Karasek (demanda) y Siegrist (recompensas) con escalas de salud.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Los principales resultados obtenidos son:• Tanto para hombres como para mujeres, los 5 problemas de salud más frecuentes son: dolor de espalda, síntomas de estrés, absentismo, sufrimiento psicológico y aumento de adicciones (fumar).• Los principales factores organizativos asociados a un aumento de las limitaciones son: tamaño de las plataformas, personal insuficiente en relación con las necesidades, existencia de script o etiqueta, programación del tiempo programando el tiempo del descanso, función de supervisión exclusiva de los supervisores, ausencia de perspectivas de carrera, actividad casi exclusiva de relación telefónica, prescripción de objetivos comerciales, ausencia de formación, existencia de primas individuales, mala calidad de equipamiento material y de ergonomía del trabajo, exclusividad del tipo de llamadas (ya sean entrantes solamente, ya sean salientes solo).



Autor	Ámbito de estudio	Principales conclusiones
INRS (2018)	Identifica los principales factores que generan estrés a los teleoperadores/as.	<p>Los resultados obtenidos son:</p> <ul style="list-style-type: none">• alta tasa impuesta de llamadas,• ausencia de autonomía (respeto de los guiones de llamada),• control constante de la actividad y la productividad (visualización en la pantalla de la duración de la llamada, el número de clientes esperando, objetivos, clasificación de los teleoperadores, etc.),• repetitividad de las tareas y monotonía,• carga mental importante (varias tareas simultáneas), agresividad del cliente,• horarios irregulares,• falta de apoyo colectivo y de trabajo en equipo,• ausencia de la perspectiva de promoción,• conflictos de valores (instrucciones poco éticas).
Lin, Y.-H. et al. (2010)	Analizan la relación entre las llamadas entrantes y salientes con el estrés laboral y la autopercepción de la salud.	<p>Los principales resultados son:</p> <ul style="list-style-type: none">• respecto a la autopercepción de la salud, ambos grupos consideran que los trastornos musculoesqueléticos son las patologías que más le perjudican;• respecto del estrés, se evidencia mayor prevalencia en las llamadas salientes;• en ambos el principal estresor es el trato con clientes difíciles y el control de los tiempos de las llamadas. <p>Se identifica como principal factor de riesgo psicosocial el trato con los clientes.</p>



Autor	Ámbito de estudio	Principales conclusiones
<p>National Institute for Working Life (2006)</p>	<p>Identifica factores de riesgo y los elementos necesarios para llevar a cabo la intervención.</p>	<p>Identifica factores de riesgo relacionados con el contenido y la organización del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">• dificultades de concentración por exposición al ruido,• <i>software</i> no adecuado,• gestión inadecuada de tiempos,• estado constante de alerta-tensión,• estatismo-inmovilismo físico en el puesto de trabajo,• monotonía de tareas,• falta de oportunidad para controlar el trabajo,• supervisión sobre la tarea,• formación/información escasa e inadecuada,• política retributiva orientada a logros/objetivos abusiva. <p>Identifica elementos indispensables para una adecuada intervención:</p> <ul style="list-style-type: none">• participación de los trabajadores aportando su conocimiento,• elementos de control,• motivación haciéndoles partícipes de la programación de los turnos y descansos,• adecuar en el ritmo de trabajo,• implicación de los mandos.

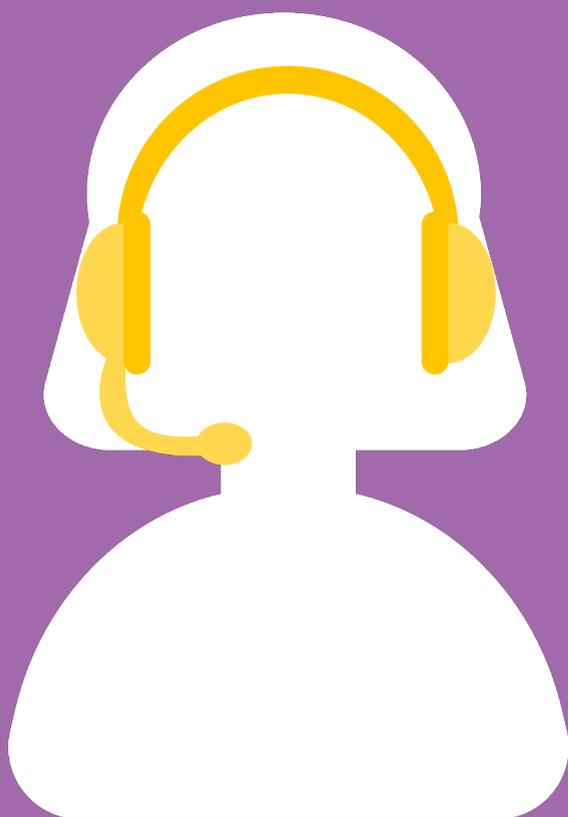


Autor	Ámbito de estudio	Principales conclusiones
Rameshbabu, A. et al. (2013)	Analiza la correlación entre estrés laboral-factores interpersonales, estrés laboral-factores laborales, sueño insuficiente e informes negativos de salud física en trabajadores por turnos de centros de llamadas.	Los principales resultados son: <ul style="list-style-type: none">• El sueño insuficiente y el estrés laboral como factor interpersonal se asocia con resultados negativos para la salud física.• El turno no es algo significativo respecto a la salud física, sino otros factores como la antigüedad. Se debe tener en cuenta que es un colectivo con población joven y de poca antigüedad.
Triguero Martínez, L.A. (2016)	Identifica los principales factores de riesgos y riesgos psicosociales.	Los principales factores de riesgo psicosocial están basados en condiciones organizativas, ambientales y sociales: flexibilidad, precariedad, organización y género. Riesgos psicosociales: estrés, <i>burnout</i> , acoso, violencia.
Universidad de Sevilla (2019)	Identifica las medidas preventivas en los CC de Andalucía.	Obtiene información de: revisión bibliográfica, administración del cuestionario FPSICO 4.0, análisis de información y documentación previas, información médica de vigilancia de la salud y triangulación mediante Delphi. Las conclusiones presentadas son que la exposición a los factores de riesgo presenta comportamientos diferentes en base al género y el tipo de CC (interno – externo).
VV AA (2007)	Analizan los resultados del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales en este sector junto con un estudio de campo.	Las conclusiones son: el sector del telemarketing es uno de los más afectados, tanto por el estrés como por la exposición a situaciones de violencia en el trabajo. Destaca la alta exposición a factores de riesgo como ritmo de trabajo intenso, multiplicidad de tareas e inestabilidad laboral.



Autor	Ámbito de estudio	Principales conclusiones
Wegge (2006)	Analiza sobre dos muestras diferentes el estrés en el colectivo de CC estudiando dos factores: la motivación y la identificación organizativa/pertenencia al grupo/ identidad social en la empresa como dos elementos que influyen en la satisfacción del trabajador y su bienestar.	Las conclusiones presentadas son: <ul style="list-style-type: none">• La motivación por el trabajo es mayor cuanto mayor es la formación y la duración del contrato.• La motivación está asociada a la satisfacción, a la pertenencia al grupo y a la consecución de los niveles de negocio marcados.• Hay relación entre mayor pertenencia al grupo, mayor satisfacción con el trabajo y menor rotación en el puesto.• La correlación entre la pertenencia al grupo y la motivación existe, pero no es tan fuerte como se podría esperar.
Wiegand (2013)	Evalúa el nivel de estrés laboral y la satisfacción laboral de los empleados de un CC.	Las conclusiones presentadas son: <ul style="list-style-type: none">• El estrés laboral está generado por una alta carga de trabajo y un escaso control de la tarea por parte del empleado.• Se identifican varios factores de insatisfacción laboral como el bajo respeto hacia el trabajo realizado, el salario bajo y las escasas perspectivas de promoción.• La depresión/ansiedad están generadas por las exigencias de la tarea y el escaso control de la tarea.• De modo transversal, se refleja la importancia de la percepción del estado de salud sobre los factores psicosociales.

5. CONCLUSIONES





Existe una fuerte evidencia y mucha información sobre los principales factores de riesgo psicosocial a los que está expuesto el colectivo de teleoperadores/as y que, fundamentalmente, giran en torno a dos características: el trato con las personas y la propia organización del trabajo. Se trata de un trabajo con altas demandas psicológicas eminentemente marcadas por el contacto con los clientes o usuarios. El hecho de que este contacto sea telefónico no significa que la exposición sea menor, posiblemente todo lo contrario: la barrera que proporciona el teléfono hace que el agente tenga que suplirla con otras herramientas. La naturaleza del propio trabajo ha marcado un tipo de organización basada en el número de llamadas atendidas, trasladando a los agentes procedimientos y operativas orientadas a optimizar el tiempo en este sentido. En los últimos años, se tiene que añadir un nuevo elemento a tener en cuenta: la evaluación constante por parte de los clientes (a menudo en forma de opiniones en redes sociales) hacia el trabajo del agente y que va más allá de la tradicional encuesta de satisfacción que se contesta tras ser atendidos.

La revisión bibliográfica apunta a que, generalmente, las empresas de CC hacen las evaluaciones de riesgos y en muchos casos también se incluyen aspectos psicosociales o se hacen evaluaciones de riesgos psicosociales, como parte del proceso general de evaluación o como evaluaciones específicas. Esto lleva a pensar que se dispone de abundante información del colectivo y puede considerarse que se han identificado factores de riesgo psicosociales específicos para el colectivo de teleoperadores/as de CC.

Sin embargo, y al igual que para el resto de riesgos, se debe poner el foco en las medidas preventivas a implantar y su efectividad, medir los resultados y valorar su idoneidad, en definitiva: llevar a cabo la intervención psicosocial en la organización.



Sería interesante explorar la sobrecualificación de los agentes recogida en el Gráfico 5 combinada con la variable sexo ya que, como ocurre a nivel general en el mercado de trabajo, puede producirse que esté más presente entre las mujeres que entre los hombres. Sin embargo, los datos de los que se dispone no permiten investigarlo.

La reciente situación vivida por la pandemia derivada de la expansión de la Covid-19 ha llevado a importantes cambios en el entorno laboral. La aplicación de las medidas urgentes de prevención, contención y coordinación para hacer frente a la actual crisis sanitaria ha traído al primer plano el trabajo desde el domicilio.

Las empresas de CC en esta situación vieron aumentado su trabajo puesto que se priorizaba la atención remota a los usuarios de sus empresas clientes.

En un plazo relativamente corto ofrecían el servicio desde los domicilios de los teleoperadores/as en casi las mismas condiciones que desde los CC. Según el último Estudio ACE-CEX antes de la pandemia el porcentaje de horas teletrabajadas² apenas suponía un 0,75% sobre el total de agentes y en 2020 ese porcentaje pasa a ser del 83%.

Podría ser conveniente estudiar este impacto en el colectivo de agente de CC: el teletrabajo es una condición del trabajo que puede suponer la aparición y/o empeoramiento de algunos riesgos psicosociales. Debería tenerse en cuenta si se mantiene el trabajo en el domicilio o se ha vuelto a la presencialidad (y todas las opciones intermedias que pueden darse).

2 Se debe tener en cuenta que el trabajo desarrollado en el domicilio bajo las circunstancias de la Covid-19 se asimila comúnmente con el teletrabajo. Sin embargo, no puede considerarse como tal puesto que se implantó bajo medidas de urgencia y excepcionalidad, lo que implica que no estuviese sujeto al debido proceso de comunicación, información y formación, adaptación, adquisición de bienes, negociación con la parte social y, lo más importante, la voluntariedad del trabajador/a.

6. GLOSARIO





Al igual que en otros sectores profesionales, el ámbito de los *call center* tiene su propia terminología específica para identificar procesos de trabajo o herramientas concretas.

ACD (*Automatic Call Distributor/Distribution System*): sistema o funcionalidad que gestiona el trabajo del personal teleoperador: administra las llamadas telefónicas, las enruta, ofrece anuncios y las distribuye a los agentes, basándose en reglas y algoritmos configurables por el usuario como, por ejemplo, el balance de carga, habilidades, etc. Ofrece reportes estadísticos en línea e históricos.

ACE-CEX: Asociación de *Contact Center* Española - Asociación de Compañías de Experiencia con Cliente.

ACW (*After Call Work*): sistema que permite gestionar el tiempo destinado al trabajo después de una llamada.

BB DD: Bases de datos.

Backoffice: Conjunto de las gestiones administrativas que se realizan, generalmente, cuando ha terminado la llamada con la persona usuaria. De este modo se genera el soporte a la reclamación, consulta, solicitud, etc. que haya llevado a cabo la persona usuaria.

CC: Siglas utilizadas para referirse indistintamente a los *Contact Center* y *Call Center*.

CRM: Gestión de las Relaciones con el Cliente (siglas en inglés de *Customer Relationship Management*) basada en una visión global del cliente que está orientada a situarlo en el centro de todo. Para ello, se optimizan las rela-



ciones con el cliente con el objetivo de conocerlo mejor e integrar toda la información existente relacionada con el cliente en la empresa. Este planteamiento ha derivado en que sea un sistema de gestión que también abarca los procesos de la empresa. De este modo, cualquier contacto con el cliente queda registrado, almacenado, recogido en el sistema, de modo que sea posible que todas las personas que interactúan con el cliente tengan acceso a dicha información y obtener así una visión de conjunto del mismo.

Hiperconectividad: Situación actual en la cual las personas están conectadas permanentemente a la información mediante dispositivos como la televisión, los ordenadores, los teléfonos móviles, etc.

IA (Inteligencia Artificial): Disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje y el razonamiento lógico.

Outsourcing-Externalización-Tercerización: Contratación de los servicios especializados de una tercera empresa, dedicada a la prestación de servicios en representación de la empresa o institución solicitante, que cuenta con infraestructura para representar a la empresa ante su mercado en la ejecución y recepción de llamadas y otras actividades derivadas de las mismas. En el ámbito de *Call y Contact Center* se refiere a empresas que prestan servicios a otras en el manejo de las interacciones a distancia con la clientela.

Retención de clientes o retenciones: Actividad destinada a mantener al personal usuario como clientela de la empresa. Normalmente tiene una doble vertiente:

- La retención entendida como actividad de fidelización de la clientela mediante la reputación y lealtad a la marca.
- La retención entendida como actividad destinada a no “perder” dicha clientela, sería el “último” recurso para evitar la baja del personal usuario en la empresa.



Teleoperador: Profesional que se encarga de atender al personal usuario por diferentes vías (telefónica principalmente) con el objetivo de fidelizar la clientela, realizar tareas relacionadas con ventas, proporcionar soporte técnico, etc. En este texto también se identifica como agente o personal teleoperador.

TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación): Cabero en 1998 definió las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación como las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino (lo que es más significativo), de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas.

7. FUENTES DE INFORMACIÓN





ACE. *Estudio anual*. Madrid: ACE, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.

AENOR. *Centros de contacto con el cliente. Parte 1*. UNE-EN ISO 18295. Madrid: AENOR, 2017.

AENOR. *Centros de contacto con el cliente. Parte 2*. UNE-EN ISO 18295. Madrid: AENOR, 2017.

ALLEXANDRE, D. et al. (2016). "A Web-Based Mindfulness Stress Management Program in a Corporate Call Center". En: *JOEM*. V. 58, no.3, pp. 254-264. Disponible en: [A Web-Based Mindfulness Stress Management Program in a Corporate Call Center](#).

BARCELONA ACTIVA. "Ficha ocupacional. Teleoperador." Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona, 2021. Disponible en: [Ficha ocupacional. Teleoperador](#).

CABERO, J. "Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales". En: LORENZO, M. (coord.). *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo editorial Universitario. 1998. p. 197-206. Disponible en: [Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales](#).

CALDERÓN, J.A. (2006) "El sentido de lo público en el trabajo a prueba de la restructuración productiva: el caso de los centros de llamadas". En: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. V. 31, no. 114, pp. 19-34. Disponible en: [El sentido de lo público en el trabajo a prueba de la restructuración productiva: el caso de los centros de llamadas](#).



CAMERINO, D. et al. (2014). "Context specificity in the assessment of psychosocial risk at work: an empirical study on Italian call centre workers". En: *MedLav*. V. 105, no. 2, pp. 130-138. Disponible en: [Context specificity in the assessment of psychosocial risk at work: An empirical study on Italian call centre workers](#).

CCOO. "Participación sindical. Evaluación de riesgos Psicosociales". Sevilla: Junta de Andalucía, 2014. Disponible en: [Participación sindical. Evaluación de riesgos Psicosociales](#).

CHEVALIER, A. et al. (2010). "Working conditions and psychosocial risk factors of employees in French electricity and gas company customer support departments". En *International Archives of Occupational and Environmental Health*. V. 84, pp. 7-18. Disponible en: [Working conditions and psychosocial risk factors of employees in French electricity and gas company customer support departments](#).

COMCARE. "CALL CENTRES. A guide to safe work". Canberra: Australian Government, 2012. Disponible en: [CALL CENTRES. A guide to safe work](#).

CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER. *Principales riesgos laborales en telemarketing*. Madrid: Comunidad de Madrid, 2008. Disponible en: [Principales riesgos laborales en telemarketing](#).

España. Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. *Boletín Oficial del Estado*, 11 de febrero de 2012, núm. 36, p. 12483. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>.

España. Resolución de 29 de junio de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de *Contact Center* (antes telemarketing). *Boletín Oficial del Estado*, 12 de julio de 2017, núm. 165, p. 59955. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2017-8140>.



FOMENT DEL TREBALL. *Riesgos Psicosociales. La Aplicación de Medidas Preventivas*. Barcelona: Fundación para la prevención de riesgos laborales, 2015. Disponible en: [Riesgos Psicosociales. La Aplicación de Medidas Preventivas](#).

GIMENO NAVARRO, M.A. (coord.) *Incidencia de los riesgos Psicosociales. Informe técnico 2006*. Madrid: Observatorio permanente de riesgos psicosociales de UGT, 2007. UGT (2007). Disponible en: [Guía Multisectorial WEB](#).

HSE. *Psychosocial risk factors in call centres. An evaluation of work design and well-being*. Norwich: HSE, 2003. Disponible en: [Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being](#).

IGLESIAS, M. "Situación de los riesgos Psicosociales y políticas preventivas en el Sector de seguros y oficinas. *Telemarketing*". En *V Jornadas de Salud Laboral. Riesgos Psicosociales. Riesgos Emergentes en los sectores de la FeS-UGT*, (Madrid, 6 y 7 de octubre de 2010), 2011. Pp. 201-209. Disponible en: [Situación de los riesgos Psicosociales y políticas preventivas en el Sector de seguros y oficinas. Telemarketing](#).

INRS (2003). "Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs". En : INRS. NS 234. Disponible en: [Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs](#).

INRS (2008). "Prise en compte des émotions au travail cas pratique en entreprise". En *Cahiers de notes documentaires*. INRS. V. 211, pp. 5-12. Disponible en: [Prise en compte des émotions au travail cas pratique en entreprise](#).

INRS (2011). "Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques". En : *Documents pour le Médecin du Travail*. V. 126, pp. 241-259. Disponible en: [Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques - Article de revue - INRS](#).



INRS (2018). "Métiers et secteurs d'activité. Commerce et services. Centres d'appels téléphoniques". En: INRS. Disponible en : [Les centres d'appels téléphoniques - Votre métier - INRS](#).

INSHT. (2013) "Prevención de riesgos laborales en centros de llamadas telefónicas". En: ERGA FP 85. INSST. Disponible en: [ERGA-FP \(insst.es\)](#).

INSHT. *Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial*. Madrid: INSST, 2015. Disponible en: [Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial](#).

INSHT. NTP 704. *Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación*. Madrid: INSST, 2005. Disponible en: [Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" \(I\): definición y proceso de generación](#).

INSHT. NTP 926. *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Madrid: INSST, 2012. Disponible en: [Nota técnica de prevención - NTP 926](#).

INSSBT. *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (I): nuevas formas de organización del trabajo*. Madrid: INSST, 2018. Disponible en: [Las Tecnologías de la Información y la Comunicación \(TIC\) \(I\): nuevas formas de organización del trabajo](#).

INSSBT. *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (II): factores de riesgo psicosocial asociados a las nuevas formas de organización del trabajo*. Madrid: INSST, 2018. Disponible en: [Las Tecnologías de la Información y la Comunicación \(TIC\) \(II\): factores de riesgo psicosocial \(insst.es\)](#).

ITSS. *Guía de actuaciones de la ITSS sobre riesgos psicosociales*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2012. Disponible en: [Guía ITSS](#).

LIN, Y-H et al. (2010). "Perceived job stress and health complaints at a bank Call Center: comparison between inbound and outbound services". En:



Industrial Health. V. 48, pp. 349–356. Disponible en: [Perceived job stress and health complaints at a bank Call Center: comparison between inbound and outbound services](#).

LLOYD, A. (2012). "Working to live, not living to work: Work, leisure and youth identity among call centre workers in North East England". En: *Current Sociology*. V. 60, no. 5, pp. 619-635.

NATIONAL INSTITUTE FOR WORKING LIFE. *A Sound Working Environment in Call and Contact Centres*. Stockholm: National Institute For Working Life, 2006. Disponible en: [A Sound Working Environment in Call and Contact Centres](#).

NIOSH. *Social security administration teleservice centers Boston, Massachusetts Fort Lauderdale, Florida*. Atlanta: NIOSH, 1994. Disponible en: [Social security administration teleservice centers Boston, Massachusetts Fort Lauderdale, Florida](#).

OIT. *Enciclopedia de la OIT. Parte V. Factores psicosociales y de organización. Supervisión electrónica del trabajo*. Ginebra: OIT, 2001. Disponible en: [Parte V. Factores psicosociales y de organización. Supervisión electrónica del trabajo](#).

OIT. *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*. Ginebra: OIT, 2015. Disponible en: [Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas](#).

RAMESHBABU, A. et al. (2013). "Correlates of negative physical health in call center shift workers". En: *Applied Ergonomics*. V. 44, no. 3, pp. 350-354. Disponible en: [Correlates of negative physical health in call center shift workers](#).



ROQUELAURE, Y. "*Musculoskeletal disorders and psychosocial factors at work*". Bruselas: ETUI, 2018. Disponible en: [Musculoskeletal disorders and psychosocial factors at work](#).

SEOANE FARRÉ, R. *Riscos de orixe ergonomica en postos de telemarketing*. Santiago de Compostela: Instituto Galego de Seguridade e Saúde Laboral, 2009. Disponible en: [folla-de-prevencion-4](#).

SEPE. "*Teleoperadores y operadores de telemarketing*". Madrid: SEPE, 2013. Disponible en: [TELEOPERADORES Y OPERADORES DE TELEMAR-KETING](#).

SLIC. "*Evaluaciones de riesgos psicosociales. Una campaña europea de inspección, 2012*". Madrid: INSST, 2012. Disponible en: [Evaluaciones de riesgos psicosociales. Una campaña europea de inspección, 2012](#).

SOLARES, A. et al. (2013) "Factores de riesgo psicosocial laboral y *burnout* en función de la categoría profesional". En: *Revista de Psicología de la Salud (New Age)*. V. 1, no. 1, pp. 45-64. Disponible en: [Factores de riesgo psicosocial laboral y burnout en función de la categoría profesional](#).

TRIGUERO MARTÍNEZ, L.A. (2019). "Trabajo decente y *call centers*: salud laboral y riesgos psicosociales en jaque". En: *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO*. V.7, no. 4, pp. 42-63. Disponible en: [Trabajo decente y call centers: salud laboral y riesgos psicosociales en jaque](#).

TRIGUERO MARTÍNEZ, L.A. "Factores de riesgo psicosociales del trabajo en el sector de los centros de llamadas". En *Anuario 2016 UGT*. Madrid: UGT, 2016. Disponible en: [Anuario2016 WEB](#).

UGT. *Guía. Prevención de riesgos laborales en el sector teleoperadores*. Madrid: Observatorio permanente de riesgos psicosociales, 2007. Disponible en: [Guía. Prevención de riesgos laborales en el sector teleoperadores](#).



UNIVERSIDAD DE SEVILLA. "Identificación de buenas prácticas sobre riesgos emergentes ergonómicos y psicosociales en los *contact centers* de Andalucía". Sevilla: Junta de Andalucía, 2017. Disponible en: [Identificación de buenas prácticas sobre riesgos emergentes ergonómicos y psicosociales en los *contact centers* de Andalucía](#).

VALLEE, M. (2007). "Troubles psychosociaux dans un centre d'appel". En: *Performances*. V. 36, pp. 24-30.

VV AA. "Guía para la prevención de riesgos laborales en los centros de llamadas". Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales. 2006.

VV AA. "Guía. Prevención de riesgos psicosociales en el sector de teleoperadores". Madrid: Observatorio permanente de riesgos psicosociales de UGT, 2007. Disponible en: [Guía. Prevención de riesgos psicosociales en el sector de teleoperadores](#).

WEGGE, J. et al. (2006). "Work motivation, organizational identification and well-being in call centre work". En: *Work & Stress*. V: 20, no. 1, pp. 60-83. Disponible en: [Work motivation, organizational identification and well-being in call centre work](#).

WIEGAND, D.M. "Evaluation of job stress and work-related health concerns at a telephone Call Center". Cincinnati: National Institute for Occupational Safety and Health, 2013. Disponible en: [Evaluation of job stress and work-related health concerns at a telephone Call Center](#).



DT. 112. 1.22



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

The logo for Cinsst, consisting of a stylized blue 'C' followed by the lowercase text 'insst'.

Instituto Nacional de
Seguridad y Salud en el Trabajo