

# Aproximación a los factores psicosociales de los teleoperadores en *call center*

**Silvia Termenón Cuadrado**

Centro Nacional de Verificación de Maquinaria. INSST

*El sector de call centers ocupa en España a más de 60.000 personas contratadas directamente por empresas de ese ámbito. El número de operadores es cada vez mayor, pero, a menudo, se trata de un colectivo con un alto grado de invisibilidad que presenta una problemática concreta en materia de salud laboral. Si bien las aproximaciones clásicas a este sector desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales se han hecho con un enfoque básicamente ergonómico, la naturaleza del trabajo desempeñado requiere la identificación de factores específicos de riesgo psicosocial y sus consecuencias en este colectivo. Este artículo profundiza en las tareas desempeñadas por el colectivo de teleoperadores, en los factores psicosociales presentes en su trabajo y propone una serie de actuaciones recomendadas para su mejora.*

## INTRODUCCIÓN

El auge y desarrollo de las tecnologías de la información y la 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. Esta situación también afecta a los puestos de trabajo “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. Dentro de esta categoría están los teleoperadores/as (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.
- Por otro lado, para la empresa que representa o de la que es la imagen, ya que es habitual que se trate de un proceso externalizado.

Los teleoperadores deben atender una cobertura cada vez más amplia de servicios, respondiendo a interacciones por varias vías (teléfono, chat, correo electrónico, redes sociales, etc.) y “deben” ofrecer una solución lo más satisfactoria posible al usuario, tienen que dedicar una parte importante del tiempo a formarse y actualizarse para adaptarse a nuevas plataformas de comunicación, han de 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.

Este artículo lleva a cabo un análisis descriptivo del sector, de los principales factores de riesgo psicosociales a los que están expuestos los agentes teleoperadores y de las consecuencias de esta exposición.

## ¿CÓMO ES EL SECTOR?

Un *Call Center* (CC) es un centro de llamadas en el que la interacción con la clientela se realiza mediante llamadas telefónicas, tanto entrantes como salientes. En la actualidad, dado que los usuarios evitan contestar llamadas de teléfono de números desconocidos o si las atienden las esquivan con rapidez, muchos *Call Center* han evolucionado a *Contact Center*, englobando así varias formas de comunicación como el correo electrónico, mensajes de texto, chat, redes sociales y llamadas telefónicas.

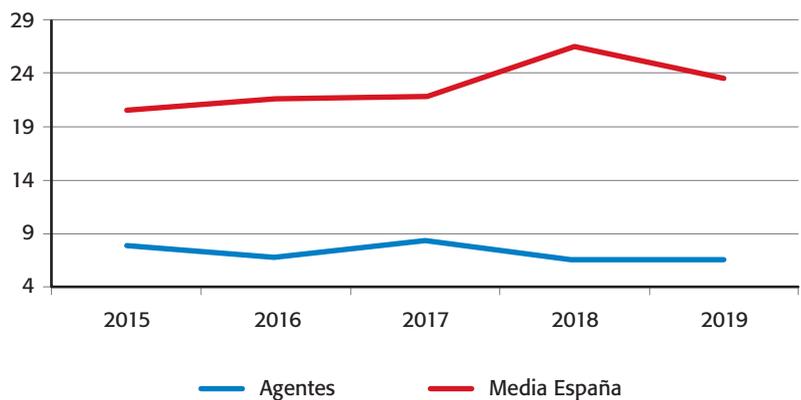
La facturación del sector de los servicios de *Contact* y *Call Center* en España en los últimos años ha sido superior a los 1.800 millones de euros, con aparente tendencia a mantenerse en estas cifras.

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

- 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 RRHH.
- Estructura, que desempeña funciones de dirección y ejecución de la política del CC.



■ Gráfico 1 ■ Evolución de la tasa de rotación de agentes y media española



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

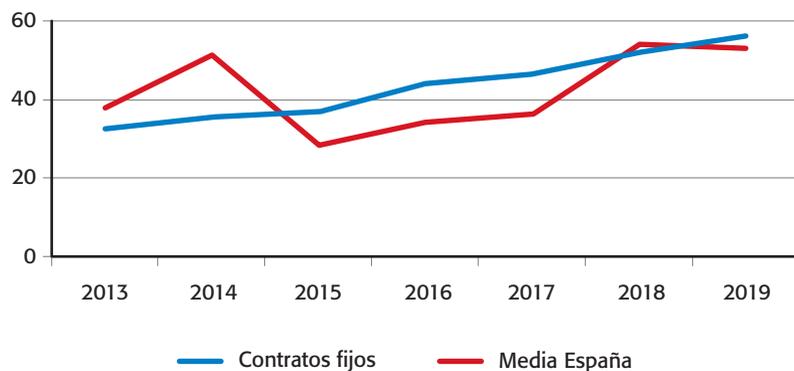
Este artículo se centra en el colectivo que atiende a usuarios: **agentes o teleoperadores/as**.

El número de agentes que emplea el sector de los CC es cada vez mayor, siendo en España más de 60.000 las personas contratadas directamente por empresas de este ámbito.

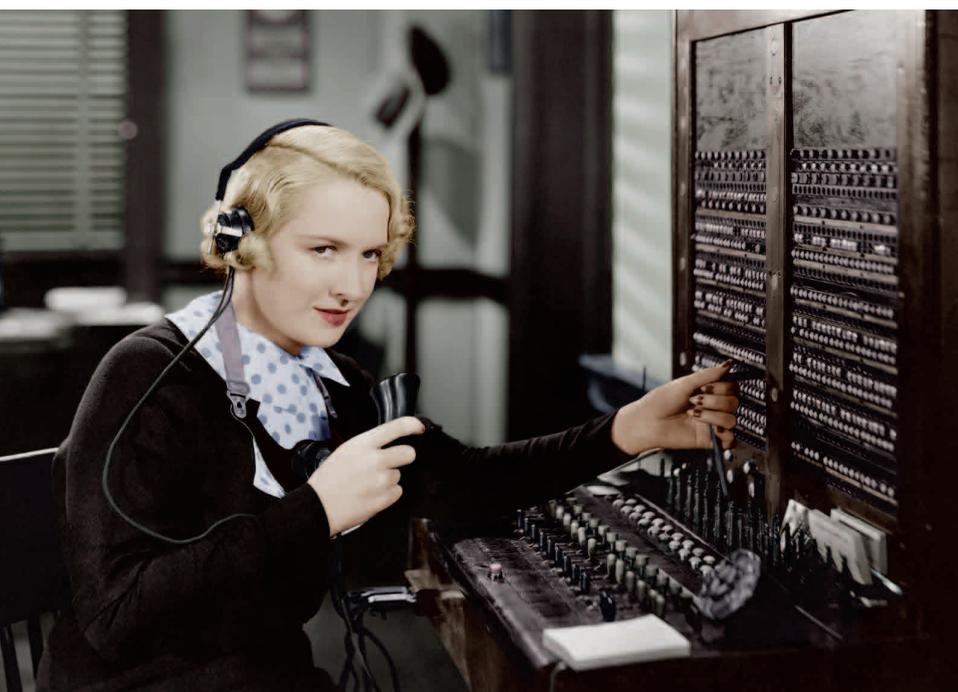
El empleo en el sector de los CC está caracterizado por tasas de rotación inferior al 9%, sensiblemente inferior a la media española, que no baja del 19% en los últimos cinco años (véase el Gráfico 1).

Así mismo, el empleo en el sector de los CC también está caracterizado por

**Gráfico 2** 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.



altas tasas de absentismo (INRS 2011), siendo en el año 2019 más del doble de la media española. Sin embargo, la temporalidad en los últimos años está decreciendo debido al constante aumento de los contratos fijos, siendo en 2019 superior al 50%. Esta tendencia de los últimos años difiere mucho de lo que presentan los datos de la media española para todos los sectores que tiene un comportamiento errático con tendencia a la baja (véase el Gráfico 2).

El sector predominante para el que prestan servicio los agentes es el de telecomunicaciones, con valores en torno al 40%. Tienen un porcentaje menor pero también destacado los sectores de servicios a la Administración Pública, el sector financiero y el de seguros que, entre los tres, se sitúa en torno al 30%. El apartado "Otros" es el resultado de agrupar servicios de venta, soporte técnico, *backoffice* y retenciones, el cual representa un porcentaje destacado de los servicios presta-

dos (en los tres últimos años el informe ACE-CEX no desglosa este dato) (véase el Gráfico 3).

Desde los inicios de esta actividad, se trata de un empleo eminentemente feminizado (OIT 2015, Seoane Farré 2009, VVAA 2007) y la distribución por género ha sufrido pocas variaciones en los últimos años y se confirma la tendencia generalizada de superar las mujeres el 70% de la plantilla de agentes.

En relación al nivel de estudios de los agentes, la distribución entre estudios primarios, secundarios y universitarios se reparte de forma similar, destacando que más del 30% de los teleoperadores tiene formación universitaria. Este porcentaje tan elevado lleva a pensar en la sobrecualificación del personal teleoperador.

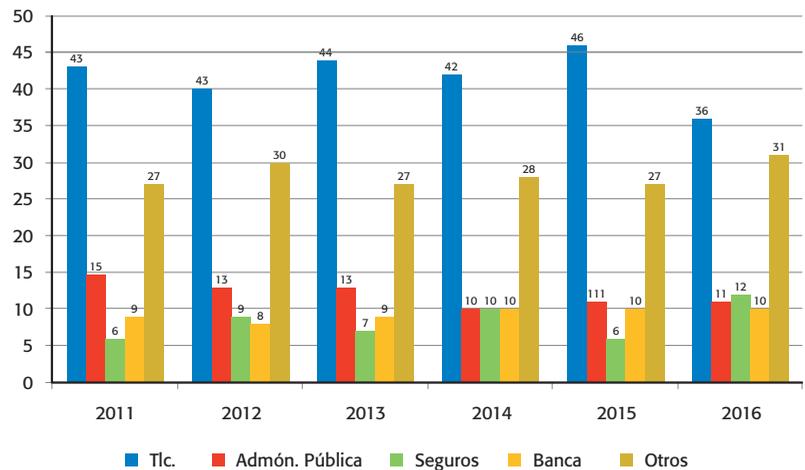
La edad de los agentes ha evolucionado los últimos años hacia una distribución más homogénea por grupos de edad encontrándose actualmente en valores similares para los cuatro rangos de edad, entre el 20% y el 30% (véase el Gráfico 4).

Estos datos de caracterización del sector permiten construir un arquetipo del puesto de agente o teleoperador/a cuyas características sociodemográficas serían: mujer, de 36 a 45 años, con formación secundaria/universitaria, con contrato de trabajo fijo, que da servicio a empresas de telecomunicaciones y es muy probable que permanezca en ese puesto por un periodo largo de tiempo.

## ¿QUÉ SE HACE EN EL PUESTO DE TRABAJO DE TELEOPERADOR?

Las tareas que puede desempeñar el personal teleoperador son muy variadas; van desde la asistencia en diferentes

**Gráfico 3 Evolución del sector al que prestan servicio los agentes (%)**



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

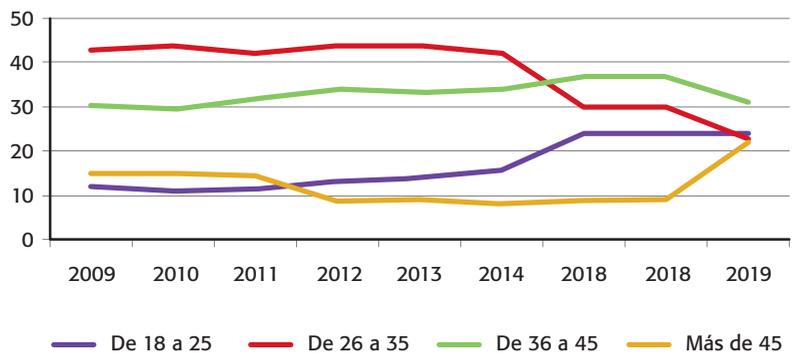
ámbitos como el legal, apoyo o soporte técnico, asesoramiento paramédico, hasta todas las actividades ligadas al *telemarketing*, que incluyen las encuestas de satisfacción o valoración de productos o servicios, encuestas de hábitos de consumo, el llevar a cabo ventas y servicio postventa, la atención o contacto con clientes potenciales de contratar con la empresa, la fidelización de los clientes ya existentes, la gestión de las citas para servicios presenciales, la facilitación de todo tipo de información relacionada con el producto, servicio o gestión, etc.

El Convenio Colectivo del sector de *Contact Center* (BOE 2017) sirve como marco para concretar todas estas actividades. 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* 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".

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, son objeto de análisis en este documento los tres primeros:

- Teleoperador - teleoperadora: atiende o emite contacto siguiendo métodos de trabajo con actuaciones protocolizadas y recepciona llamadas para la prestación o atención de los servicios.
- Teleoperador - teleoperadora especialista: tras llevar un año prestando

**Gráfico 4 Distribución de agentes por edad (%)**



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

servicios efectivos como teleoperador o teleoperadora de nuevo ingreso, el acceso al nivel de especialista se produce de modo automático.

- Gestor o gestora: desarrolla una o varias funciones de venta activa en emisión o de soporte tecnológico o de soporte profesional o de gestión de impagos o de incidencias de facturación.

El conjunto de tareas que desarrolla un agente se denomina *multitask* o mul-

titarea: 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 (teléfono, chat, correos electrónicos, etc.),
- trabajan para más de un servicio a la vez, pero para solo una empresa (por



- 2º 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 usuario. En el sector de los CC esta variable se conoce como “gestión de colas”.

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 y ofrece reportes estadísticos en línea e históricos de cada agente. La distribución de las tareas a través del ACD se realiza en base a reglas y algoritmos configurables por la empresa tales como las habilidades de los agentes, los idiomas que hablan, etc.

Gestionar las llamadas que atiende un agente mediante el sistema ACD permite a la empresa 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 de un distribuidor automático de llamadas. Esto incluye el seguimiento de la transacción y todo el trabajo posterior a la llamada: rellenar formularios, efectuar otras llamadas, re-



ejemplo, un teleoperador trabaja para una empresa de CC y presta servicios para una aseguradora y una eléctrica).

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

- 1º Tipo de llamada: se debe tener en cuenta si se trata de:



Actividades de emisión de llamadas, conocidas como *outbound*.



Actividades basadas en la recepción de llamadas, conocidas como *inbound*.

gistrar 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 y el tiempo medio de dicha espera.

- 3º Las herramientas de soporte disponibles.



Las relaciones con los usuarios y/o clientes se gestionan mediante plataformas informáticas o 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 la plataforma CRM los teleoperadores trabajan con bases de datos y archivos de registro 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.

## TELEOPERADORES Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Las primeras aproximaciones desde la prevención de riesgos laborales hacia el sector de los CC se centraron en aspectos como:

- Condiciones ergonómicas: uso de pantallas de visualización de datos (PVD), diseño del puesto de trabajo, disposición de los elementos, espacios de trabajo, elementos del puesto de trabajo (mesa, silla, paneles de separación, etc.).
- Condiciones de iluminación: tipo y ubicación de las luminarias, cantidad y calidad de la iluminación, adecuación a las exigencias de la tarea.
- Condiciones termohigrométricas: tasas de renovación del aire, concentración de CO<sub>2</sub>, características de la ventilación, temperatura, humedad.

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.

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

## TELEOPERADORES Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

En el artículo 58 del Convenio Colectivo se recoge específicamente que la evaluación de riesgos y el plan de prevención asociado incluyan los factores de riesgo psicosocial.

La atención constante a clientes a través de tecnologías de la información y la comunicación hace que el trabajo de los teleoperadores y gestores sea, en muchas ocasiones, una tarea exigente. Se añade a ello, entre otras cuestiones, la presión de los ritmos de trabajo, 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 antes planteada de la NTP 926, su concreción en la actividad de agentes puede estructurarse como se muestra a continuación.

### Tiempo de trabajo

Los horarios de trabajo se adaptan a las franjas horarias de más llamadas. Se establecen los turnos, horarios y jornadas de trabajo en base a las necesidades del servicio. Esta situación condiciona tanto la atención al usuario que puede ser necesario trabajar en horarios no habituales, como por las noches, los fines de semana, los festivos, etc. (Triguero Martínez 2016, VVAA 2006, Calderón 2006).

### Autonomía

La distribución de las pausas reglamentarias está marcada por la disponi-

bilidad de los agentes. Cuando tienen necesidad de levantarse (como para ir al baño o por agua), deben identificarlo en la centralita telefónica (INRS 2011, Iglesias 2011, AENOR 2017, ITSS 2012, Lin 2010) para que registre que no están disponibles para seguir atendiendo llamadas.

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 y el teleoperador no ha participado en su elaboración (National Institute For Working Life 2006, INRS 2018). Por lo tanto, la autonomía para modificar el argumentario es muy limitada o inexistente.

## Carga de trabajo

Las tareas de los agentes dependen de las llamadas de teléfono y el ritmo de estas no lo marca el agente, viene impuesto por el tipo de servicio y por el sistema de gestión ACD implantado en el CC. Esta situación propicia que los/as teleoperadores/as tengan escaso control sobre la tarea 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);

- tienen grandes dificultades para concentrarse en el trabajo al tratarse de puestos ubicados normalmente en plataformas colectivas en las que controlar el ruido no depende de ellos (National Institute For Working Life 2006);
- tratan con una amplia variedad de personas y problemas: es imposible predecir la naturaleza precisa de una consulta antes de responder a una llamada (HSE 2003).

## Demandas psicológicas

Los agentes desarrollan su trabajo en situaciones en las que se pueden ver afectadas las emociones que sienten teniendo que reprimir los sentimientos o emociones además de mantener la compostura para poder realizar el trabajo. 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 debe adaptar continuamente a las peticiones de los usuarios (Wegge 2006, CCOO 2014) y está siendo evaluado constantemente por estos (a través de las encuestas u opiniones que puedan hacer y publicitar 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, ocultación

o el exceso de emociones. El trabajo de teleoperador/a implica responder continuamente a los usuarios con una actitud agradable y educada (actitud pantalla) que oculta a veces irritación o fatiga.

## Variedad / contenido del 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/a teleoperador/a diferente se ocupará del próximo contacto con el usuario (HSE 2003). Esta situación en la que intervienen diferentes agentes para solucionar la demanda de un usuario hace que pierdan la perspectiva sobre la evolución y resolución de dichas incidencias y, por tanto, de su trabajo.

Este trabajo tiene una baja consideración social (Iglesias 2011), que algunos autores atribuyen a que es un sector feminizado y a que la sociedad en general desconoce el trabajo que realizan (qué hacen y cómo lo hacen) (Seoane Farré 2009).

## Participación / supervisión

La participación del agente sobre el contenido de la mayoría de las tareas de su puesto es escasa, los patrones para su desempeño están prefijados:

- 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 los usuarios están definidos y se hace mucho hincapié en que los/as

teleoperadores/as lo sigan meticulosamente (se dan formaciones específicas al efecto);

- el tiempo de duración media de una llamada está señalado y así se pueden obtener indicadores.

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) (VVAA 2006): sabe que se está midiendo su rendimiento y productividad de modo permanente.

### Interés por el trabajador / compensación

El puesto de trabajo de teleoperador/a, a priori, se plantea con escaso desarrollo profesional o proyección de carrera (VVAA 2006, *Foment del Treball* 2015, INRS 2018). En el convenio colectivo del sector (BOE 2017) solo se detalla la promoción profesional entre los niveles del grupo de "operaciones".

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

De manera generalizada, el puesto de trabajo de teleoperador/a no es de las profesiones más respetadas. Esta situación se refleja en salarios bajos y escasas perspectivas de promoción (Wiegand 2013).

Por otro lado, la política retributiva para este puesto 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 equi-



brio 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 cuando no deberían representar más del 10% (*National Institute For Working Life* 2006).

### Desempeño de rol

El conflicto de rol es un factor estresante importante, que refleja la contradicción entre un buen servicio al cliente, que a veces puede requerir pasar tiempo con él para identificar y tratar su problema específico, y un alto número de usuarios atendidos, 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 prominencia en muchos centros de llamadas de las estadísticas relacionadas con la duración media de las llamadas, el tiempo de espera para ser atendidos los usuarios, las tasas de abandono de la llamada por parte de la clientela, el porcentaje de tiempo que el agente dedica a las llamadas, etc. trasladan un mensaje a los agentes sobre

cuáles son los valores reales de la organización (HSE 2003).

### 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 por abuso verbal que ejercen los usuarios en forma de amenazas, faltas de consideración y respeto, ataques a la dignidad personal, no valoración de la capacidad profesional, insultos, etc. (VVAA 2006, VVAA 2007).

La Inspección de Trabajo y Seguridad Social en el año 2012, en la Guía de Actuaciones, indica para el sector de los CC unas pautas 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 esta?" (ITSS 2012).

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

## ¿CÓMO AFECTAN ESTOS RIESGOS A LOS TELEOPERADORES/AS?

La presencia de los factores de riesgo psicosocial descritos anteriormente puede provocar consecuencias en la salud de los agentes. Entre las consecuencias negativas a esta exposición destaca el estrés laboral. Se trata de la respuesta, física y emocional, a un desequilibrio entre las exigencias percibidas por el/la trabajador/a y las capacidades que tiene para hacer frente a dichas exigencias.

Las causas más comunes que pueden producir estrés a los/as teleoperadores/as son, entre otras, las que derivan de los siguientes agentes estresores:

- falta de control o autonomía sobre el trabajo que se realiza,
- monotonía,
- plazos de ejecución ajustados,
- trabajar a un ritmo elevado,
- estar expuesto a la violencia.

Estar expuesto al estrés tiene consecuencias sobre la salud y sobre el desarrollo del trabajo, y los principales síntomas individuales son:

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

- Manifestaciones fisiológicas: problemas de espalda, bajas defensas, úlceras pépticas, problemas cardíacos, hipertensión...

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

Como ya se ha visto, estos estresores están presentes en el puesto de trabajo de teleoperador/a y sus manifestaciones también se han identificado en diversos estudios.

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 generados por las exigencias de la tarea junto con un escaso control de la misma (Wiegand 2013, INSR 2008).

Por otro lado, también hay estudios que destacan que 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) 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 reduce la autonomía del/a teletrabajador/a porque en todo momento debe seguir las instrucciones del argumentario.

Wegge (2006) analiza el estrés entre teleoperadores/as relacionado con la motivación y la identidad organizativa, es

decir, con el sentimiento de pertenencia al grupo o identidad social en la empresa. Este autor señala que estos dos elementos influyen en la satisfacción del trabajador 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. El colectivo de trabajadores de emisión de llamadas muestra mayor prevalencia de estrés. De cualquier modo, cabe destacar que en ambos el principal estresor es el trato con clientes difíciles y el control de los tiempos de las llamadas (Lin 2010).

Si bien los trastornos musculoesqueléticos son una de las manifestaciones fisiológicas del estrés, 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 exposición a factores de riesgos psicosocial, dado que las deficiencias ergonómicas de un puesto de trabajo son susceptibles de provocar estrés (NIOSH 1994).

## MEDIDAS PREVENTIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS

Es importante 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 dirige a disminuir la magnitud del riesgo (disminuyendo su probabilidad, su concentración) o la duración de la exposición.
- 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 actúan sobre las fuentes de estrés en el trabajo.
- 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.

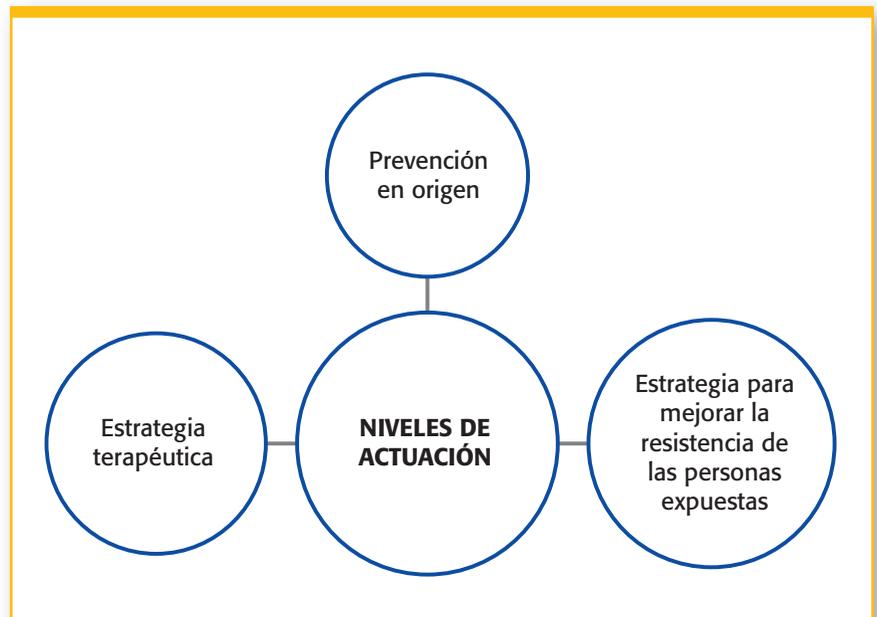
Las medidas preventivas y buenas prácticas que se presentan son las propuestas en la bibliografía revisada. Se trata de actuaciones genéricas, cuya concreción y desarrollo dependerá de las características y realidad de la empresa en la que se vayan a implantar, dado que cuestiones como las relaciones 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, etc. pueden condicionar la viabilidad o idoneidad de unas medidas u otras.

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

- Los agentes deben participar en la solución del problema, son los que mejor conocen su puesto de trabajo, cómo se organiza, cómo tienen que desempeñarlo, con qué dificultades se encuentran, cómo es la relación con los usuarios o cómo les afectan estas características. Este conocimiento puede ser la clave de qué soluciones llevar a cabo y cómo implantarlas y, por tanto, está directamente relacionado con el éxito de la medida preventiva. Esta colaboración entre empresa y trabajadores se enmarca dentro del requisito legal establecido en el artículo 33 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Sin embargo, es recomendable que este trabajo conjunto sea intenso e involucre activamente a los agentes.
- Lo que en una empresa funciona en otra puede no ser adecuado. Las medidas a implantar se deben adaptar a cada entorno laboral, cada empresa o centro de trabajo tiene su propia cultura y dinámicas establecidas.
- 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, ergonómica, como ya se ha indicado). Esta multicausalidad debe tenerse en cuenta al diseñar las medidas preventivas con el objetivo de controlar las posibles interacciones con otros factores.

## Tiempo de trabajo

Consultar a los agentes cuando se realicen los cuadrantes de los turnos de trabajo, teniendo en cuenta las características del puesto que desempeñan y las circunstancias personales y familiares. Es importante tener en cuenta, a la hora de establecer los turnos, la edad de los/



as 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, siendo preferibles las pausas cortas y frecuentes que las largas y muy distantes en el tiempo.

## Autonomía

Es recomendable, siempre que sea posible, por la propia organización del trabajo, que sea el/la 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).

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).

## 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. 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/

as 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 y además se acortan los tiempos destinados a buscar tanto la información del usuario como la del servicio.

## Demandas psicológicas

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

Estas habilidades 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.

Dar a los/as teleoperadores/as más oportunidades para gestionar sus propias necesidades en base a su propia experiencia, con mayor control sobre la demanda (HSE 2003).

## Variación / contenido del trabajo

Introducir una rutina de tareas variadas en las que se combinen funciones que impliquen contacto con los clientes y

funciones de soporte. La organización de estas tareas debe tener en cuenta, entre otros aspectos, el tiempo de recuperación entre llamadas, entendido como el periodo de tiempo entre llamadas que necesita el/la agente para organizarse y estar preparado para atender al próximo cliente en puestos de remarcación automática.

Valorar la idoneidad de establecer un sistema de rotación de tareas entre diferentes tipos de agentes, por ejemplo, entre quienes están emitiendo y recibiendo llamadas.

## Participación / supervisión

Hacer partícipes a los agentes y a los mandos intermedios de las decisiones que se vayan a adoptar en relación a los riesgos identificados 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,
- su implicación en cuanto a la elección de turnos de trabajo, horarios y disponibilidad para fines de semana, festivos y noches.

## Interés por el trabajador / compensación

Establecer un plan adecuado de formación en el uso de herramientas y recursos informáticos, así como información a los/as teleoperadores/as sobre su tarea (Vallee 2007).

Establecer un plan de información de vacantes para la movilidad interna que se difunda de manera efectiva en la empre-

sa y que contenga lo siguiente (Foment del Treball 2015):

- información sobre requisitos y sistemas de promoción,
- pasos del proceso de selección interna,
- cómo se notifica su resolución; asimismo, 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.

## Desempeño de rol

Establecer un programa equilibrado en el que se recojan las dedicaciones reales de las tareas que componen el puesto, 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/la 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:

- se debe tomar conciencia del problema y diagnosticarlo,
- se debe 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 y descendente (VVAA 2007) mediante actuaciones como:

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

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).

Implantar un programa de atención plena autodirigido con práctica y apoyo en grupo desarrollado en el lugar de trabajo (Allexandre 2016).

## CONCLUSIONES

Existe bastante evidencia e 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 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 podríamos considerar 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. ●

## ■ Bibliografía ■

- ACE. Estudio anual. Madrid: ACE, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020.
- AENOR, 2017. Norma UNE-EN ISO 18295-1. Centros de contacto con el cliente. Parte 1.
- AENOR, 2017. Norma UNE-EN ISO 18295-2. Centros de contacto con el cliente. Parte 2.
- 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: [https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2016/03000/A\\_Web\\_Based\\_Mindfulness\\_Stress\\_Management\\_Program.6.aspx](https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2016/03000/A_Web_Based_Mindfulness_Stress_Management_Program.6.aspx)
- CALDERÓN, J.A., 2006. "El sentido de lo público en el trabajo a prueba de la reestructuración 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 reestructuración productiva: el caso de los centros de llamadas \(scielo.br\)](#)
- 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: (PDF) [Context specificity in the assessment of psychosocial risk at work: An empirical study on Italian call centre workers \(researchgate.net\)](#)
- CC OO. "Participación sindical. Evaluación de riesgos Psicosociales". Sevilla: Junta de Andalucía, 2014. Disponible en: <https://andalucia.ccoo.es/01aa839fee9cfe05bf37293fb603a05e000057.pdf>
- 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: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-010-0595-2>
- 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). BOE núm. 165, de 12 de julio, p. 59955. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2017-8140>
- FOMENT DEL TREBALL, 2015. Riesgos Psicosociales. La Aplicación de Medidas Preventivas. Barcelona: Fundación para la prevención de riesgos laborales. Disponible en: [20170109162631.pdf \(foment.com\)](20170109162631.pdf)
- 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: [Guia Multisectorial WEB.pdf \(ugt.es\)](#)
- HSE, 2003. *Psychosocial risk factors in call centres. An evaluation of work design and well-being*. Norwich. Disponible en: [RR169 - Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being \(hse.gov.uk\)](#)
- IGLESIAS, M., 2011. "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: <http://portal.ugt.org/saludlaboral/Guia%20FES.pdf>
- 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: [nd2287.pdf \(ctc-gdt.com\)](nd2287.pdf)
- 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. Disponible en: [ERGA-FP \(insst.es\)](#)
- INSSBT, 2018. NTP 1.122. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (I): nuevas formas de organización del trabajo. Disponible en: [Nota técnica de prevención - NTP 1.122](#)
- INSHT, 2012. NTP 926. Factores psicosociales: metodología de evaluación. Disponible en: [Nota técnica de prevención - NTP 926](#)
- ITSS, 2012. Guía de actuaciones de la ITSS sobre riesgos psicosociales. Disponible en: [Guia ITSS.indb \(mites.gob.es\)](#)
- 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: [en \(jst.go.jp\)](#)
- 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, 2006. *A Sound Working Environment in Call and Contact Centres. Advice and Guidelines. Full Text Version (lu.se)*
- OIT, 2001. Enciclopedia de la OIT. Parte V. Factores psicosociales y de organización. Supervisión electrónica del trabajo. Disponible en: [Capítulo+34.+Factores+psicosociales+y+de+organización \(insst.es\)](#)
- OIT, 2015. Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas. Disponible en: [wcms\\_409417.pdf \(ilo.org\)](#)
- SEOANE FARRÉ, R., 2009. *Riscos de orixe ergonomica en postos de telemarketing*. Santiago de Compostela: Instituto Galego de Seguridade e Saúde Laboral. Disponible en: [folla-de-prevencion-4.pdf \(xunta.gal\)](folla-de-prevencion-4.pdf)
- TRIGUERO MARTÍNEZ, L.A., 2016. "Factores de riesgo psicosociales del trabajo en el sector de los centros de llamadas". En Anuario 2016 UGT. Disponible en: [Anuario2016 WEB.pdf \(ugt.es\)](#)
- VALLEE, M., 2007. "Troubles psychosociaux dans un centre d'appel". En: *Performances*. V. 36, pp. 24-30.
- VV AA, 2006. "Guía para la prevención de riesgos laborales en los centros de llamadas". Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales.
- VV AA, 2007. "Guía. Prevención de riesgos psicosociales en el sector de teleoperadores". Madrid: Observatorio permanente de riesgos psicosociales de UGT. Disponible en: [http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader\\_guias/2007\\_Guia\\_sectorial\\_Teleoperadores.pdf](http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader_guias/2007_Guia_sectorial_Teleoperadores.pdf)
- 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: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678370600655553>
- WIEGAND, D.M., 2013. "Evaluation of job stress and work-related health concerns at a telephone Call Center". Cincinnati: National Institute for Occupational Safety and Health. Disponible en: <https://www.cdc.gov/niosh/hhe/reports/pdfs/2012-0211-3197.pdf?id=10.26616/NIOSHETA201202113197>