



Facultad de Psicología
Universidad de la República

Trabajo Final de Grado: Pre Proyecto de Investigación
Burnout y Factores de Riesgo Psicosocial
en *Call Centers*

Guillermo Tortora

Montevideo, Mayo de 2016

Tutora: Lorena Funcasta

Resumen

El presente pre proyecto de investigación busca estudiar la relación entre el Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) o *Burnout* y los Factores de Riesgo Psicosocial a los que están expuestos los operadores de llamadas entrantes de un *call center* tercerizado en Uruguay. La metodología propuesta para este estudio está basada en un diseño cuantitativo correlacional para el análisis de datos obtenidos a través de cuestionarios autoaplicados.

La revisión bibliográfica muestra numerosos antecedentes internacionales al respecto de este problema, por lo que se espera que la investigación arroje resultados significativos en cuanto a las condiciones de riesgo psicosocial y su relación con el síndrome de *burnout* en estos colectivos de trabajo en nuestro país. El planteamiento de preguntas e hipótesis de investigación está fundamentado por los resultados dichas investigaciones previas.

En el Uruguay, las condiciones de trabajo en el *call center* están reguladas por el Decreto 147/012 pero no se encuentran en el medio local, estudios de esta temática que hagan aportes desde la Psicología, por lo que se espera que este proyecto pueda ser de real contribución.

Palabras claves: *Burnout*, *Call Center*, Riesgos Psicosociales.

Fundamentación y antecedentes

Según Salanova y Llorens (2008) “el *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo constituye uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes en la sociedad actual” (p. 59). Sus consecuencias son diversas y de distinto orden, pero coincidiendo con Gil-Monte y Peiró (2009), las mismas acarrearán perjuicios tanto para el trabajador como para la organización, tal y como se describe a continuación.

En el plano individual, las secuelas del estrés asociado al *burnout* producen un deterioro en la salud así como en las relaciones interpersonales del trabajador. A nivel

psicosomático se destacan síntomas asociados con dolores de cabeza, contracturas, problemas articulares, temblores, trastornos del sueño y del apetito, entre otros (Golembiewski, 1986; Gil-Monte, Peiró, Valcárcel y Grau, 1996). Las relaciones interpersonales también pueden verse afectadas por esta problemática haciendo cada vez más presente actitudes negativas tales como irritabilidad, cinismo, agresividad, aislamiento, etc. hacia otros trabajadores o destinatarios del servicio o bien fuera del ámbito laboral, afectando las relaciones sociales del trabajador y su familia (Edelwich y Brodsky, 1980; Jayaratne, Chess y Kunkel 1986).

En lo que respecta a las consecuencias para la organización, el síndrome de quemarse por el trabajo puede atentar contra los objetivos de la empresa al producir fenómenos asociados al ausentismo, rotación de personal, baja producción y calidad del trabajo, aumentos de accidentes laborales y licencias medicas, entre otros hechos que en definitiva perjudican los resultados deseados, al tiempo que representan un costo económico para la organización (Koeske y Koeske, 1989; Firth y Britton, 1989; Jones, 1981)

Existen numerosas investigaciones de diversa procedencia que estudian distintos factores de riesgo psicosocial en relación al fenómeno de quemarse por el trabajo en el colectivo específico de trabajadores del *call centers*.

En un estudio encomendado por la federación de trabajadores de la industria de telecomunicaciones en la Argentina, Neffa (2001) concluye que "(...) si se dejan de lado los problemas posturales y los esfuerzos repetitivos, los requerimientos del puesto de trabajo son esencialmente psíquicos y mentales." (p.197)

Se requiere un permanente uso de la memoria para recordar datos; una gran concentración y poner mucha atención, que deben ir juntos con la exigencia de rapidez, generando respuestas que permitan resolver en tiempo útil los problemas planteados por el cliente. El gran número de llamadas, sin que existan pausas entre ellas, provoca fatiga, tensiones y un gran desgaste mental. (Neffa, 2001, p.197)

Los autores Taddei y Contena (2010) destacan que el trabajo de *call center* puede ser calificado como una forma moderna de taylorismo caracterizado por la rutina y un bajo control en las tareas, como resultado de un proceso de racionalización del trabajo. Su estudio toma como base el *modelo de conservación de recursos* de Hobfoll (1989), identificando como *demandas* aquellos estresores asociados al trato con clientes (agresiones verbales, expectativas del servicio) así como la propia sobrecarga del trabajo. En lo referente a los *recursos*, establecen el control sobre las tareas, el

reconocimiento, el liderazgo y la calidad de la comunicación. A través de sus resultados se concluye que la carga del trabajo, el control, el liderazgo y el desarrollo profesional son factores determinantes de *burnout* y discomfort físico, a la vez que destacan que los agentes que realizan llamadas entrantes son más propensos al *burnout* por presentar mayores niveles de demanda y menores recursos.

En otro estudio llevado a cabo por Erol, Gur, Ergun y Yalcin (2014) en 201 operadores de *call center* de un banco en Estambul, se establece que casi la totalidad de la población estudiada destaca que el ambiente de trabajo es muy ruidoso y la mitad de ellos indican su molestia hacia este aspecto. La investigación también aborda la correlación entre problemas de salud (dolores de cabeza, zumbidos en los oídos, problemas musculares) y *burnout*, estableciéndose una correspondencia entre dichas consecuencias y el cansancio emocional principalmente.

Al mismo tiempo, en otra investigación realizada en Sud África por Visser y Rothmann (2008), se toman en cuenta seis características del trabajo en el *call center* que podrían estar asociadas con el *burnout*. Entre dichas características, estaría en primer lugar la sobrecarga de trabajo, en donde la alta frecuencia de contacto con los clientes no le permite a los operadores tomar descansos entre llamas, a lo cual se suma la presión de tiempo por objetivos establecidos en cuanto a la duración de esas llamadas. En segundo lugar, se podría observar un nivel de conflicto de rol producto de objetivos dirigidos a la calidad y satisfacción del cliente por un lado, y las exigencias en cuanto al volumen de trabajo por el otro. Este aspecto que los autores consideran como endémico a los *call centers*, hace que los operadores muchas veces vean los objetivos de su puesto, como incongruentes e incompatibles. A su vez el monitoreo y vigilancia electrónica del desempeño es visto como una práctica invasiva en donde los dispositivos tecnológicos son utilizados para medir y maximizar la producción individual, al tiempo que se asegura el cumplimiento de los estrictos procesos a seguir en el manejo de las llamadas. En cuarto lugar, se describe una falta de oportunidades de desarrollo propia de una de las características organizacionales del *call center* ya que se establecen como estructuras planas, que generan la percepción de limitadas oportunidades de crecimiento profesional. En quinto lugar, habría una falta de variedad de habilidades aplicadas, haciendo que los agentes se perciban como en una línea de montaje debido a la monotonía de su trabajo, la cual es producida por estrictos lineamientos y guiones en cuanto a lo hablado con clientes. En último lugar, el desempeño en primera línea en la industria de servicios de *call center* implicaría también un trabajo emocional para la expresión de sentimientos establecidos por la organización en la interacción con clientes, generando muchas veces grandes

disonancias con las emociones que los trabajadores atraviesan. De todos estos aspectos, los autores verifican que el *burnout* está principalmente predicho por la sobrecarga de trabajo, la falta de oportunidades de carrera y de aplicar habilidades en el trabajo, así como de las exigencias emocionales del contacto con clientes. A su vez se encuentra que el síndrome de quemarse por el trabajo correlaciona fuertemente y en sentido positivo, con las intenciones de abandonar la organización.

Por otro lado los autores D'Alleo y Santangelo (2011) investigan la relación entre algunos factores del clima organizacional y el síndrome de *burnout*, llevando a cabo su estudio en 114 operadores de 5 empresas de *call center* en Italia. Concluyen que los trabajadores experimentan los típicos síntomas de *burnout*, tales como frustración, tensión, agotamiento y nerviosismo, entre otros. Su estudio de correlación muestra que el agotamiento emocional está fuertemente relacionado con el esfuerzo de trabajo, la dificultad de soportar la carga de tareas y el sentimiento de estar constantemente bajo presión.

El trabajo realizado por Carballo-Arias y Blanco (2012) establece que los tres factores más desfavorables para la salud en un centro de atención de llamadas son: inseguridad, apoyo social y calidad de liderazgo, así como exigencias psicológicas. En referencia a ésta última, se describe que los trabajadores de dicho centro deben habitualmente llevar a cabo su trabajo con rapidez y esconder sus emociones. La inseguridad es la dimensión que obtiene el nivel negativo más alto, incluyéndose no solo la inseguridad contractual, sino también en referencia a cambios de horario, de salario y de departamento en contra de su propia voluntad. La dimensión que presentó el segundo lugar en niveles negativos fue el apoyo social y la calidad de liderazgo. Esta última se midió a través de las habilidades de los superiores para dirigir el trabajo, así como de la posibilidad de recibir ayuda de dichos encargados o de compañeros, incluyéndose también la obtención de información precisa y a tiempo.

En la misma línea de identificación de riesgos psicosociales Appiani y Montoya (2011) realizan un estudio en un *call center* de Argentina y concluyen que

(...) las condiciones y la organización del trabajo en *Call Centers* es considerablemente desfavorable para la salud de sus trabajadores, en tanto los mismos se encuentran expuestos de modo rutinario a situaciones de naturaleza psicosocial que son notoriamente riesgosas, entre las cuales se destacan: el exceso de las exigencias psicológicas del trabajo, además de la falta de control sobre los contenidos y las condiciones de trabajo y de posibilidades de desarrollo. (p. 275)

Marco legal en el Uruguay

En nuestro país existe el Decreto N147/012 que regula aspectos de las condiciones de trabajo en los *call centers*, entrando en vigencia desde el 5 de Octubre de 2012. Dicho Decreto, “se aplica a las empresas cuyo giro de actividad es la prestación de servicios a través de un Centro de Atención Telefónica a terceros, por cuenta y orden de los mismos, brindándoles su infraestructura y personal propios” (Art 1). También quedan “incluidas en el ámbito de aplicación (...) aquellas empresas públicas que, para dar cumplimiento a sus cometidos y actividad, cuentan con un Centro de Atención Telefónica” (Art 2).

En las disposiciones relativas al medio ambiente de trabajo, se regula la iluminación, la temperatura, la humedad y velocidad del aire, la presión sonora, así como la altura, superficie y volumen mínimos del local de trabajo y área de descanso. Con respecto al puesto de trabajo, se establece la distancia entre el trabajador, su pantalla y otros instrumentos de informática, la separación entre los puestos de trabajo, las características que deben tener las sillas y mesas de trabajo, así como el correcto aprovisionamiento de vinchas auriculares. También se regula el proceso de capacitación, control y evaluación de los trabajadores, previendo plazos para los descargos en caso de auditorías negativas. En lo referido a la carga mental, el artículo N 35 dispone la pausa mínima de 7 segundos entre llamada y llamada, así como la imposibilidad de atender dos llamadas al mismo tiempo. El Decreto también reduce la jornada de trabajo para los operadores de este sector de actividad, estableciendo un límite de trabajo semanal de 39 horas en seis días de trabajo. En lo que respecta a los tiempos de descanso, se otorga 30 minutos de descanso intermedio y 10 minutos por descanso complementario, siendo ambos remunerados.

Justificación del estudio

La importancia de llevar a cabo en un estudio acerca del *burnout* y los factores de riesgo psicosocial en un *call center*, está fundamentada en la creciente visibilidad que el fenómeno va tomando en la esfera de Psicología de la Organizaciones y el Trabajo, gracias los aportes teóricos más destacados de las últimas tres décadas. La identificación de los factores de riesgo psicosocial es clave para entender el fenómeno de *burnout* en el ámbito laboral específico de los *call centers*.

El poder identificar, entender y prevenir las secuelas del *burnout* asociado a factores psicosociales, representaría un recurso de interés para quienes apuntan a tomar decisiones y orientar las prácticas individuales y organizacionales, a fin de prevenir el desarrollo de este síndrome.

Por su parte, en el Uruguay en la última década, ha habido un auge en la instalación de empresas tanto nacionales como multinacionales volcadas a la prestación de teleservicios, empleando a miles de personas en esta modalidad de trabajo. A partir de la escasez de estudios nacionales acerca del fenómeno en cuestión, se vuelve relevante la puesta en marcha de una investigación que identifique con qué factores de riesgo se asocia el *burnout*.

Como se mencionó anteriormente, en el Uruguay existe un marco legal regulatorio de las condiciones de trabajo de los operadores de *call center*, pero que contempla en la mayoría de sus artículos, los aspectos físicos del medio ambiente de trabajo. Es así que una investigación desde la Psicología puede aportar nuevos elementos acerca de la vivencia subjetiva de estos trabajadores, y generar antecedentes de reconocimiento para las futuras regulaciones en esta materia.

La relevancia de investigar específicamente en empresas de servicios tercerizados (donde se aplica el decreto), está fundamentada por el hecho de que en estas organizaciones se da una maximización de recursos (humanos) para la minimización de costos, para que se hagan rentables los acuerdos entre las empresas, lo cual podría incrementar la existencia de factores de riesgo psicosocial y la generación de *burnout*.

Marco teórico

Burnout o Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT)

El *Burnout* o Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) fue primeramente descrito por el psiquiatra norteamericano Freudenberguer en 1974 para explicar el deterioro en los procesos de cuidado por parte de trabajadores de organizaciones de servicios. En 1976 Maslach hizo una presentación pública del concepto en el congreso anual de la APA, y en 1981 Maslach y Jackson hacen la publicación del desarrollo teórico del

síndrome, a partir del cual se genera mayor aceptación y difusión en el ámbito científico.

De acuerdo con Gil-Monte y Peiró (2009) no hay una definición unánimemente aceptada de lo que es el síndrome, pero si hay un consenso en cuanto a considerarlo como una respuesta del individuo al estrés laboral crónico. Desde la perspectiva psicosocial, se destaca que el SQT no debe ser confundido con estrés psicológico, sino con la manera en que el individuo afronta y se protege de las fuentes de estrés que se dan en las relaciones sociales profesional-cliente y profesional-organización.

Una definición propuesta por Gil-Monte (2005) que resulta abarcadora de todos los aspectos de este fenómeno es la siguiente

El síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) (*burnout*) es una respuesta al estrés laboral crónico que aparece con frecuencia en los profesionales del sector de servicios cuya actividad laboral se desarrolla hacia personas. Se trata de una experiencia subjetiva de carácter negativo, y se caracteriza por la aparición de cogniciones, de emociones y de actitudes negativas hacia el trabajo, hacia las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial los clientes, y hacia el propio rol profesional. Como consecuencia de esta respuesta aparece una serie de disfunciones conductuales, psicológicas, y fisiológicas, que van a tener repercusiones nocivas para las personas y la organización. (p 13)

En la definición clásica de *burnout* hecha por Maslach y Jackson en 1981, se señala que el síndrome se caracteriza por tres síntomas o dimensiones principales, como lo son el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal.

El cansancio o *agotamiento emocional* es entendido como la situación en la cual la persona siente que no puede dar más de sí misma anímicamente. Es una experiencia de agotamiento de energías o recursos emocionales para enfrentar las demandas afectivas de la actividad laboral que surgen a partir del contacto diario con las personas objeto del trabajo y en donde se presentan problemas.

La *despersonalización* es el desarrollo de sentimientos y actitudes negativas hacia los destinatarios del servicio, en donde se puede apreciar comportamientos tales como el cinismo, la indiferencia o culpabilización, como una forma de deshumanización o distanciamiento, producto del endurecimiento afectivo del trabajador.

La *baja realización personal* es la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente en su trabajo, de forma tal que esta evaluación afecta las habilidades que ellos tienen para llevar a cabo la tarea y la relación que mantienen con las

personas que deben atender. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos y con los resultados laborales.

En cuanto al desarrollo del proceso del SQT, “entre los estudios que abordan el síndrome de quemarse desde una perspectiva psicosocial se establecen diferencias al considerar el orden secuencial en el que aparecen y se desarrollan los síntomas que lo integran (...)” (Gil-Monte y Peiró, 2009, p. 23). El modelo elegido es el de Leiter y Maslach (1988) según el cual la principal consecuencia de los estresores laborales es el agotamiento emocional (nivel emocional) y en donde la despersonalización (nivel conductual) aparece como un mecanismo de distanciamiento para hacer frente y manejar los persistentes sentimientos de cansancio emocional. A partir de esta situación, el profesional va cada vez comprometiéndose menos con el trabajo y con las personas, sintiéndose menos satisfecho con su rol y los resultados de su tarea, dando lugar a una baja realización personal (nivel cognitivo).

La génesis del síndrome se produce partir de la interacción entre factores ambientales y personales, pero son el entorno laboral y las condiciones de trabajo los elementos decisivos para el surgimiento de los síntomas, que estarán mediados por los recursos personales del individuo. Esta es la distinción que hace Gil-Monte y Peiró (2009) con respecto a los desencadenantes y facilitadores del SQT. Entre los desencadenantes, se encuentran diversas fuentes de estrés laboral; en primer lugar está el ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto, en segundo lugar el desempeño de roles, las relaciones personales y el desarrollo de la carrera, y en tercer lugar están los estresores asociados con nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales. En cuanto a los facilitadores del síndrome, se encuentran las variables demográficas (sexo, edad, estado civil, tenencia de hijos), las variables de personalidad (personalidad tipo A, locus de control, nivel de autoestima), las estrategias de afrontamiento (evitación/escape) y el apoyo social en el trabajo.

La conceptualización del *burnout* ha ido cambiando a lo largo de las décadas, ampliándose su aplicación a trabajadores de otros rubros, he incluso más recientemente, aplicado a actividades tales como la de estudiante o deportista (Gil-Monte, 2005, Salanova y Llorens, 2008). Estos desarrollos teóricos, que tienen entre sus principales representantes a Maslach y sus distintos colaboradores, han tenido una evolución ligada a los ámbitos de aplicación y al desarrollo de las distintas herramientas con que se pretende medir el síndrome. De esta manera, los comienzos de la teorización del *burnout* son en referencia a los profesionales de ayuda y servicios humanos, creándose como instrumento de medida el MBI-Human Services (Maslach y

Jackson, 1981) con las dimensiones antes mencionadas de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. A medida que el concepto de *burnout* se expande hacia otro tipo de profesiones, aparece una modificación de sus dimensiones en donde la primera pasa a ser definida solo como *agotamiento*, la segunda como *cinismo* y la tercera como *ineficacia profesional*, siendo todas medidas por el MBI-General Survey (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996), el cual se propone en su versión española para el presente pre-proyecto de investigación.

Los desarrollos teóricos contemplados para la realización este trabajo implican una perspectiva psicosocial, en donde se permita vislumbrar el fenómeno como un proceso que se desarrolla entre características del entorno laboral y las características personales, aunque tal y como expone Gil-Monte (2005), el *burnout* es una patología que tiene su origen en el entorno y no en el individuo.

Factores y Riesgos Psicosociales

Factores Psicosociales

En un sentido estricto los factores psicosociales son aquellas condiciones de la organización del trabajo que pueden afectar la salud de los trabajadores de manera positiva o negativa (Moreno y Báez, 2010). La cantidad de factores psicosociales es muy variada y se pueden clasificar de diversas maneras dependiendo del enfoque que se elija. Uno de los autores que ha conceptualizado acerca del contexto e implicaciones del trabajo es Neffa (1989), para quien

Las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) están constituidas por los factores socio-tecnico y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo, cuya articulación sinérgica o combinada da lugar a la carga global del trabajo prescripto, la cual es asumida asignada o impuesta a cada trabajador, provocando de manera inmediata o mediata, efectos directos o indirectos, positivos o negativos, sobre la vida y la salud física, síquica y o mental de los trabajadores. (p. 48)

De todas maneras, los factores psicosociales están siempre relacionados a la interacción entre aspectos de la organización y el medio ambiente de trabajo por un lado, y la situación personal de trabajador, sus recursos y necesidades, por el otro (Moreno y Báez, 2010).

Factores de Riesgo Psicosocial

Cuando los factores psicosociales se tornan disfuncionales y tienen por tanto la posibilidad de afectar la salud de los trabajadores, se los denomina factores psicosociales de riesgo (Moreno y Báez, 2010). Dado que los factores psicosociales de riesgo son también de naturaleza muy variada, las consecuencias para el trabajador pueden ser de varios tipos, tanto físicas como psicológicas o sociales.

Siguiendo a Gil-Monte (2012) es de destacar que

La exposición a este tipo de riesgos no deteriora necesariamente la salud del trabajador, aunque como su nombre lo indica son una fuente de riesgo, pues si el individuo utiliza unas estrategias de afrontamiento funcionales podrá manejar la situación laboral para eliminar el riesgo, o podrá modificar su comportamiento, sus cogniciones o sus emociones para adaptarse a la situación y convivir con ella. (p.238)

De todas maneras, se enfatiza que la problemática de los riesgos psicosociales no tiene su origen en el individuo sino en el entorno organizacional, dado un mal diseño y ordenación del trabajo (Gil-Monte, 2012).

En cuanto a la clasificación de los factores psicosociales de riesgo, como se mencionó anteriormente, ésta puede presentar algunas variaciones dependiendo de los autores, aunque todas ellas parecen abarcar los mismos elementos desde diversos enfoques. Para el presente trabajo, se elige la descripción hecha por Moreno y Báez (2010), quienes se basan en el modelo de Cox y Griffiths (1996).

Por tanto, los factores psicosociales de riesgo, están relacionados con:

Ambiente y equipos: exposición a agentes contaminantes, inadecuadas herramientas o equipos en mal estado, espacio reducido de trabajo, mala iluminación, temperatura, ventilación y contaminación sonora.

Contenido del trabajo: falta de variedad, monotonía, trabajo fragmentado y sin sentido o en donde no se pueden aplicar habilidades personales.

Sobrecarga y ritmo: exceso de trabajo, ritmo acelerado en donde hay una presión de tiempo establecido para completar las tareas.

Horarios: trabajo con turnos rotativos, trabajo nocturno, inflexibilidad horaria, larga duración de la jornada, insuficiente tiempo de descanso.

Control: baja posibilidad de participar en las decisiones referentes a como se llevan a cabo las tareas o controlar el ritmo y orden de las mismas.

Cultura organizacional y funciones: inadecuadas políticas de gestión, mala comunicación, falta de claridad en los objetivos organizacionales.

Relaciones interpersonales: aislamiento, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.

Rol en la organización: ambigüedad y/o conflicto de rol.

Desarrollo de carrera: falta de oportunidades, baja o excesiva promoción.

Relación Trabajo-Familia: imposibilidad de conciliar las demandas del trabajo y la familia, conflictos familiares o falta de apoyo.

Seguridad contractual: trabajo temporal, incertidumbres de futuro. Baja remuneración.

En cuanto a las características comunes de los riesgos psicosociales, los mismo autores (Moreno y Báez, 2010), establecen seis particularidades. En primer lugar, los riesgos psicosociales se *extienden en el espacio y el tiempo* lo cual dificulta su localización ya que son elementos globales de la empresa o bien componentes propios de la tarea, pero que no se circunscriben a la misma. En segundo lugar hay una *dificultad de objetivación* dado que muchos de los riesgos se basan en experiencias y percepciones o responden a mecanismos que no tienen una unidad de medida propia. A su vez, otra característica es que los riesgos psicosociales *afectan a otros riesgos* ya que no se trata de compartimentos estancos sino de aspectos interrelacionados en la vivencia global del trabajador. En cuarto lugar, se aprecia una *escasa cobertura legal* lo cual puede estar relacionado con la dificultad de objetivación así como con intereses económicos. Otra característica es que los factores psicosociales de riesgo están *moderados por otros factores*, es decir, no tienen los mismos efectos sobre toda la población de trabajadores ya que dependen también de variables personales. Por último, se encuentra una *dificultad de intervención* sobre los riesgos psicosociales debido a que éstos están íntimamente relacionados con el diseño y concepción global de la empresa, y por tanto generan resistencia entre los directivos responsables, mas aun cuando los resultados no pueden ser garantizados o los plazos y costos son elevados.

La Organización de Call Center

La noción de *call center* proviene de la lengua inglesa y puede traducirse como centro de llamadas. La distinción típica es entre los *call centers* que realizan llamadas

salientes, mayoritariamente orientados a la venta de productos y servicios (*telemarketing*), y aquellos que reciben llamadas de clientes, para el asesoramiento y resolución de consultas.

Según Mintzberg (1989), la esencia de la estructura organizativa está dada por la conjunción de dos aspectos opuestos pero complementarios, como lo son; la división del trabajo y la coordinación de tareas. “La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas” (Mintzberg, 1989, p.116). Siguiendo las conceptualizaciones de este autor, se podría definir a las empresas de *call center* como organizaciones empresariales y maquinales dado que están estructuradas fundamentalmente por mecanismos de coordinación basados en la *supervisión directa* y la *normalización de los procesos de trabajo*. Dado que hay una fuerte especialización del trabajo, se las puede considerar también organizaciones *burocratizadas*, en el sentido de la formalización de los comportamientos, en referencia a los procesos y reglas de trabajo. A su vez, estas estructuras organizacionales tienen una descentralización vertical del poder que sigue una jerarquía establecida.

Los establecimientos de trabajo presentan características típicas, que se desprenden de las particularidades de la estructura organizacional. De esta manera, se configuran como espacios de trabajo cerrados, con una distribución de los puestos siguiendo una cuadrícula en forma de filas, desde donde cada operador se ubica en su *box* para el manejo de las llamadas.

Problema y preguntas de investigación

La anterior revisión bibliográfica de antecedentes académicos y la construcción del marco teórico conllevan a la formulación de las siguientes interrogantes e hipótesis de investigación.

¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial que se relacionan positivamente síndrome de quemarse por el trabajo?

¿Cuáles son los factores psicosociales que se relacionan negativamente con el síndrome de *burnout* y por tanto podrían actuar como elementos de protección para el trabajador?

Para contestar las preguntas planteadas se exponen una serie de hipótesis a contrastar a través de la investigación

- H1: A mayor exigencia psicológica producida por un elevado ritmo de trabajo, mayor nivel de *burnout*.
- H2: A menor control sobre el trabajo, mayor nivel de *burnout*.
- H3: A menor aplicación de habilidades personales para la resolución de tareas, mayor nivel de *burnout*.
- H4: A mayor nivel de trabajo emocional por esconder o fingir emociones, mayor nivel de *burnout*.
- H5: A mayor conflicto de rol como resultado de objetivos incompatibles, mayor nivel de *burnout*.
- H6: A mayor calidad de liderazgo, menor nivel de *burnout*
- H7: A mayor reconocimiento y recompensa por el trabajo, menor nivel de *burnout*.

Objetivos generales

Incrementar el conocimiento acerca de la problemática del *burnout* en el ámbito laboral de los *call centers* en Uruguay. Conocer qué factores de riesgo psicosocial están asociados con el *burnout* en éstos trabajadores.

Objetivos específicos

- Medir los niveles de *burnout* de la población de estudio
- Identificar los posibles factores de riesgo psicosocial en el ámbito específico de trabajo de los operadores.
- Conocer la correlación entre los principales factores de riesgo psicosocial y del síndrome de quemarse por el trabajo

Diseño metodológico

Considerando el problema y preguntas de investigación así como los objetivos planteados para el presente pre-proyecto, se propone una investigación de tipo cuantitativo correlacional que permita conocer la relación entre los factores de riesgo psicosocial y el síndrome de *burnout*.

Muestra

Participarán trabajadores de *call centers* tercerizados, que provean líneas de atención al cliente, con llamadas entrantes para el recibimiento de reclamos y resolución de problemas principalmente. La muestra de trabajadores se seleccionará de forma aleatoria simple.

Procedimiento

Se identificarán empresas de call center en Montevideo que coincidan con las características definidas para la muestra de estudio y se las contactará por medio de una carta de presentación para presentar la investigación propuesta. Posteriormente, se seleccionará la muestra de trabajadores, a quienes se ofrecerá una hoja informativa y de consentimiento de participación, para luego aplicar los cuestionarios. Por último, se prevé también la elaboración de un informe de devolución para la organización y los participantes.

Herramientas

Para la evaluación del *burnout* se utilizará el MBI-GS de Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996) en su versión española de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, Grau (2000). Es un cuestionario auto aplicado de escala tipo Likert que consta de 15 enunciados, para la medición del Agotamiento, Cinismo y Eficacia Profesional.

Para la evaluación de Riesgos Psicosociales se propone la utilización del Método CoPsoQ-istas21 (versión 2), en su versión media para empresas con más de 25 trabajadores. Siendo también un cuestionario auto aplicable, consta de 109 preguntas cortas (en su mayoría tipo Likert) para indagar las condiciones de empleo y trabajo (25 preguntas), la exposición a factores psicosociales (69 preguntas) y la salud y bienestar personal (15 preguntas).

Consideraciones éticas

De acuerdo con el Decreto N 379/008 referente a la investigación con Seres Humanos, se prevé que este proyecto cumpla con todos los requisitos establecidos vinculados al consentimiento libre e informado, la posibilidad de abandonar la investigación en cualquier momento, la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes, así como el acceso la investigación publicada.

A su vez, se pretende establecer una instancia de devolución prevista para los participantes de la investigación, en coordinación con la dirección de la empresa. De esta manera, se intenta aportar a los participantes elementos para la mejor comprensión de sus condiciones de su trabajo.

Cronograma de ejecución

Actividad	Mes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ajustes en el diseño de la investigación	■								
Contacto con la organización		■	■						
Implementación de cuestionarios				■	■				
Sistematización y análisis de datos						■	■		
Elaboración de la publicación. Difusión								■	
Instancias de devolución									■

Resultados esperados

Se espera poder hacer un aporte y generar un precedente local para el mejor entendimiento del síndrome de quemarse por el trabajo en relación a los factores de riesgo psicosocial que se generan a partir las condiciones de trabajo en el *call center*.

En lo que respecta a los datos en sí mismos, se entiende que se encontrarán niveles significativos de *burnout* en la población estudiada y que habrá una relación positiva con los factores de riesgo psicosociales tales como exigencias psicológicas, bajo control sobre el trabajo y trabajo emocional. A su vez, se estima que el apoyo social y la calidad de liderazgo, así como las compensaciones por el trabajo, mantengan una relación negativa con el síndrome.

Referencias

- Appiani, F., y Montoya, G. (2011). Inglés y secundario completo. Investigación en progreso acerca de la precarización laboral en *Call centers*. En L. Leopold, D. Fagúndez, y N. Soto. (Eds.), *Investigaciones e intervenciones innovadoras en el campo de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo: el estado del arte* (pp. 261-276). Montevideo, Uruguay: Psicolibros.
- Caraballo-Arias, Y. A., y Blanco, G. (2012). Identificación y evaluación de factores psicosociales laborales en un centro de atención de llamadas. *Revista de la Facultad de Medicina* 35 (2), 21-27. Recuperado de http://www.mundocupacional.com/descargas/articulos/Factores_psicosociales_laborales_centro_llamadas.pdf
- D'Alleo, G., y Santangelo, A. (2011) Organizational climate and *burnout* in call-center operators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30, 1608–1615. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.312
- Decreto N° 147/012. Reglamentación de las condiciones y medio ambiente de trabajo en los centros telefónicos de consulta, procesamiento de datos, atención telefónica y tele centros (2012)
- Edelwich, J., Brodsky, A. (1980) *Burn-Out - Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. NY: Human Sciences Press
- Erol, S., Gur, K., Ergun, S., y Yalcin, I. (2014). *Burnout* Level of a Bank's CallCentre Employee and Affecting Factors. *Journal of Marmara University Institute of Health Sciences*, 4 (4), 216-225. doi: 10.5455/musbed.20140913123629
- Firth, H., Britton, P. (1989) '*Burnout*', absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology* 62 (1), 55-59. doi: 10.1111/j.2044-8325.1989.tb00477.x
- Gil-Monte, P. R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*). Factores antecedentes y consecuentes. En *Jornada "El Síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales"*. (pp 11-25) Recuperado de <https://www.dival.es/bienestar-social/sites/default/files/sindrome-quemarse-por-el-trabajo-en-servicios-sociales.pdf>

- Gil-Monte, P. R., y Peiró, J. M. (2009). *Desgaste psíquico en el trabajo el síndrome de quemarse*. Madrid, España: Síntesis.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29 (2), 237- 241. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36323272012>
- Jayaratne, S., Chess, W. A., y Kunkel, D. A. (1986) *Burnout: Its Impact on Child Welfare Workers and Their Spouses*. *Social Work* 31 (1), 53-59. doi: 10.1093/sw/31.1.53
- Jones, J. W. (1981) Dishonesty, *Burnout*, and Unauthorized Work Break Extensions. *Pers Soc Psychol Bull* 7 (3), 406-409. doi: 10.1177/014616728173007
- Koeske, G. F., y Koeske, R. D. (1989) Work Load and *Burnout*: Can Social Support and Perceived Accomplishment Help? *Social Work* 34 (3), 243-248. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23715305>
- Koeske, G. F., y Koeske, R. D. (1989). Construct Validity of the Maslach *Burnout* Inventory: A Critical Review and Reconceptualization. *Journal of Applied Behavioral Science* 25 (2). doi: 10.1177/0021886389252004
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Moncada, S., Llorens C., Andrés, R., Moreno, N., y Molinero, E. (2014) Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras VERSIÓN MEDIA. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Moreno Jiménez, B., y Báez León, C. (2010). *Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Neffa, J., C., Korinfeld, S., Giraudo, E., Mendizábal, N., Poy, M., Vera Pintos, P. (2001) *Telegestión: su impacto sobre la salud de los trabajadores*. Buenos Aires, Argentina. Asociación Trabajo y Sociedad
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). Desde el *burnout* al engagement: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134. Recuperado de

https://www.researchgate.net/profile/Marisa_Salanova/publication/285664898_Desde_el_burnout_al_engagement_una_nueva_perspectiva/links/09e41508ff53f6027f000000.pdf

Salanova, M., y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del *burnout*. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), pp. 59-67. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>

Taddei, S., y Contena, B. (2010) Burnout in call centre workers between demands and resources. *Bollettino Di Psicologia Applicata* 261 (262) 37-48. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=4ce16a09-8fdf-4ca5-884e-132c6c4c0693%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4105>

Visser, W. A., y Rothmann, S. (2008). Exploring antecedents and consequences of *burnout* in a *callcentre*. *SA Journal of Industrial Psychology*. 34 (2). 79-87. Recuperado de http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632008000200009&lng=en&tlng=en