



Universidad de la República

Facultad de Psicología - Instituto de Psicología Social

Análisis de la producción científica sobre las condiciones de trabajo y los factores psicosociales en trabajadores de call center

Trabajo Final de Grado (Artículo de Revisión Científica)

Revista arbitrada: "Psicología, Conocimiento y Sociedad"

Bruno Ramos

C.I. 4889567-7

Tutor: Prof. Mag. Nicolás Rodríguez

Montevideo, 30 de Octubre de 2016

Resumen

En el presente artículo se realizó una revisión de la producción científica de las condiciones de trabajo y factores psicosociales del trabajo en call centers con el objetivo de describir sus características. Mediante la búsqueda en bases de datos electrónicas se obtuvieron artículos relacionados y luego se elaboró una matriz donde se consideraron diversos campos como año, país, metodología, entre otros. Lo surgido en dicha matriz se procesó de acuerdo a un análisis de contenido, con los resultados se lograron identificar las condiciones de trabajo caracterizadas por su precariedad y generar incomodidad en los trabajadores. En cuanto a los factores psicosociales se destacan por el control excesivo del tiempo, el monitoreo constante de la producción, exigencias psicológicas y un alto nivel de repetición de tareas. Se concluye que es importante la rigurosidad teórica al momento de pensar en posibles intervenciones, principalmente considerando la ambigüedad que presenta el concepto de factor de riesgo psicosocial, teniendo en cuenta también la dificultad de separar condiciones y factores psicosociales debido a su relación compleja y reciprocidad. Se logra ver también que los cambios en el mundo del trabajo de la mano de los avances tecnológicos generan nuevos procesos y modelos de organización que condicionan tanto los procesos de salud enfermedad como la producción científica en el tema. Se resalta la importancia de modificaciones de raíz en la organización para poder aspirar a cambios valederos y que tengan un impacto positivo y duradero en la salud de los trabajadores.

Palabras clave: call center, condiciones de trabajo, factores psicosociales

In this article a review of the scientific production of working conditions and psychosocial factors of work in call centers was performed in order to describe its characteristics. By searching in electronic databases, related articles were obtained and then a matrix was created where various fields such as year, country, and methodology, among others

were considered. What emerged in said matrix was processed according to a content analysis, with the results it was able to identify the working conditions characterized for being precarious and generate discomfort in workers. Regarding psychosocial factors they stand out by the excessive time control, constant production monitoring, psychological demands and a high level of repeated tasks. It is concluded that theoretical rigor is important when thinking about possible interventions, especially considering the broad meaning of the concept of psychosocial factor, taking into account the difficulty of separating conditions and psychosocial factors because of their complex relationship and reciprocity. It is considered that changes in the world of work together with technological advances generate new processes and organizational models that influence health disease processes and scientific production on the subject. The importance of root changes in the organizations is highlighted, in order to aspire to valid changes that can have a positive and lasting impact in the health of call center workers.

Keywords: call center, working conditions, psychosocial factors

Introducción

El presente trabajo tiene como fin realizar un relevamiento bibliográfico sobre las características del trabajo en call centers, haciendo especial énfasis en las condiciones de trabajo y factores psicosociales del sector.

El informe más reciente de la Cámara de Telecomunicaciones de Uruguay (2010) revela que en el año 2008 se calculaban 20 empresas activas en el rubro call center, empleando cerca de 3.000 personas en Montevideo, más 2.000 adicionales en Zonamérica. En ese momento se proyectaban cerca de 10.000 puestos para los próximos años, pero no sucedió de esa manera. Sin embargo, gran parte de los puestos de trabajo que se perdieron se trataban de posiciones de baja calificación, en donde otros mercados más baratos de Sudamérica se impusieron ante Uruguay. Distinto es el caso de los teletrabajos para puestos de media calificación, con exigencias de manejo

del idioma inglés y también el portugués. En este último caso, Uruguay sigue siendo atractivo para empresas debido a la calidad de los candidatos para llenar dichos puestos.

De cualquier manera, es un mercado en ascendencia ya que facilita procesos, abarata costos de producción, y se mantiene actual debido a que se lleva a cabo fundamentalmente con la utilización de las tecnologías de la información. Es un tipo de empleo al cual acceden muchos jóvenes adultos de entre 18 y 25 años mayoritariamente, como búsqueda de su primera experiencia laboral ya que usualmente les permite estudiar y formarse a la vez que trabajan debido a que presentan generalmente cierta flexibilidad horaria (Santos Corrêa da Silva y Mocelin, 2009).

Un call center es el lugar donde se realizan o reciben llamadas por operadores, con el objetivo de apoyar o llevar a cabo procesos de ventas, marketing, atención al cliente, soporte técnico o alguna otra actividad similar, resultando así en la actividad del sector de servicios que permite formar un lazo entre la empresa y sus clientes (Ziliotto y Oliveira, 2014).

Ferreira y Saldiva (2002) plantean una clasificación entre dos tipos de call center teniendo en cuenta la dinámica y el objetivo del trabajo: de atención al cliente y de telemarketing activo. Por un lado el call center de atención al cliente que se caracteriza por trabajar con llamadas entrantes, donde el personal es capacitado para asesorar al cliente en distintos servicios y brindar soluciones a distintas situaciones mediante el uso de sistemas informáticos. En cambio un call center de telemarketing involucra ventas por lo cual la dinámica de trabajo cambia sustancialmente. Las llamadas suelen ser salientes lo que significa que el agente debe llamar al potencial cliente a su domicilio o trabajo para ofrecerle un producto.

Otro tipo de diferenciación relevante entre tipos de call center se puede hacer en base al tipo de servicio ofrecido ya sea subcontratado (outsourced) o de la propia empresa, o

también llamados externos e internos (Norman, Tornqvist y Toomingas, 2008). El modelo de subcontratación si bien puede suceder en el mismo país, generalmente se trata de empresas que tienen su matriz en una locación y contratan a otra empresa que preste el servicio de atención telefónica en el extranjero, con el fin de reducir costos de mano de obra.

El trabajo en call centers implica exigencias a nivel físico, cognitivo, y afectivo (Veras y Ferreira, 2006). Como establecen Ziliotto y Oliveira (2014) los trabajadores de call center suelen estar expuestos a distintos factores causantes de sufrimiento psíquico como ser presión por la productividad, controles excesivos, y escasa autonomía para realizar las tareas.

El padecer se produce entonces cuando las exigencias del trabajo se contradicen con las condiciones laborales (Torres y Abrahão, 2006). El personal requerido por los call centers suele ser de un perfil amigable, flexible, motivado y con la habilidad de manejar llamadas con clientes de todo tipo (Benninghoven et al., 2005). Sin embargo cuando se produce tal contradicción se dificulta la capacidad del trabajador de manejar la demanda de trabajo y a la vez mantener la productividad y eficiencia deseadas.

En base a lo dicho anteriormente, el problema de esta revisión fue conocer la producción científica sobre las condiciones de trabajo y los factores psicosociales en trabajadores de call center. Este problema se puede resumir en las siguientes preguntas: ¿Qué estudios abordan las condiciones de trabajo en los call centers y cuáles son las problemáticas identificadas? ¿Cuáles son los principales factores psicosociales investigados en la producción científica sobre call centers?

Sales y Ferreira (2006) basados en la teoría de Ferreira y Mendes (2003) definen a las condiciones de trabajo como “los elementos estructurales que expresan las condiciones ambientales y de apoyo institucional para la realización del trabajo” (p. 137). Se puede entender entonces que no se trata solamente de los aspectos estructurales del ambiente

de trabajo sino que incluye determinantes de organización que permiten la realización de la tarea. Al tener implicación en la organización, estas condiciones se relacionan a la vez con los factores psicosociales, los cuales además se relacionan con procesos psíquicos de los trabajadores. Sobre esto Caraballo-Arias y Blanco Gomez (2012) plantean que las condiciones de trabajo son uno de los elementos que pueden dar origen a factores psicosociales negativos en el lugar de trabajo.

Por otro lado, diversos estudios dan sustento científico al hecho de que los factores psicosociales en el trabajo son causantes de diversos malestares y consecuencias en el personal. Dichos factores se pueden definir como:

aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar tanto al desarrollo del trabajo como la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores (Caraballo-Arias y Blanco Gomez, 2012, p. 22)

En nuestro país en el año 2008 una comisión tripartita, integrada por la Cámara de Telecentros, el PIT CNT y la Inspección de Trabajo comenzó a trabajar en un decreto que contemplara las condiciones de trabajo de los call centers para la protección de la seguridad y salud de estos trabajadores. Un informe de El Observador (2010) planteaba las dificultades particulares que enfrentaban los trabajadores del sector. En ese entonces la Policlínica de Salud Mental en el trabajo del Hospital de Clínicas recibía consultas de trabajadores de call center por distintos causales: condiciones ambientales poco adecuadas, presión excesiva por parte de los supervisores, presión temporal en la duración de las llamadas, maltrato de clientes, entre otros. El producto final resultó en el decreto 147/02 el cual establece las regulaciones necesarias para establecer condiciones laborales óptimas para los trabajadores, el documento se enfoca en distintas áreas: medio ambiente de trabajo, instalaciones y estructura edilicia,

ergonomía del puesto de trabajo y del software, carga física, mental y psíquica, y carga horaria.

La realización de esta revisión bibliográfica también se fundamenta en términos académicos, ya que se pretende oficiar como insumo para estudiantes y profesionales que trabajen en organizaciones laborales dentro Servicios de Salud en el Trabajo o departamentos de Recursos Humanos, que busquen abordar la problemática de los riesgos psicosociales y las condiciones de trabajo en call centers. Como se mencionaba anteriormente el sector está en auge en nuestro país por ende representa una realidad de interés académico y social que requiere de mayor profundización.

Este trabajo busca ser un aporte para el desarrollo al campo de la psicología del trabajo en el Uruguay. Se entiende que no abundan las producciones que hagan enfoque en las condiciones de trabajo y factores psicosociales, menos aún en el contexto de los call centers.

Así, en este artículo se presenta en principio una descripción de la metodología utilizada para el relevamiento bibliográfico, luego una presentación de los resultados generales de la búsqueda seguido de los resultados específicos acordes a las preguntas problema planteadas. En última instancia se tomaran líneas de análisis y discusión para problematizar en base a los resultados obtenidos, y el trabajo culmina con algunas consideraciones finales pertinentes a lo desarrollado.

Material y método

Para realizar la aproximación a la producción bibliográfica se utilizó el método de scoping review, el cual permitió mapear la diversidad de literatura relacionada con la temática de interés a la vez que reconocer la variedad de enfoques de estudio en los artículos encontrados (Arksey y O'Malley, 2007; Levac, Colquhoun y O'Brien, 2010). Esta modalidad de revisión posibilitó entonces: aproximarse a la características,

extensión, procedencia y algunos vacíos y desafíos de los estudios en el campo delimitado (Arksey y O'Malley, 2007).

Se usan palabras clave en distintos idiomas (español, inglés y portugués) relacionándolas con el término "call center" y con factores psicosociales (campo de la probabilidad): factores psicosociales, riesgos psicosociales, *psychosocial*, *psychosocial factors*. Al no obtener la cantidad de artículos deseada, se agregan palabras clave que incorporan el campo del efecto: estrés, *stress*, *saúde*, *burn out*, *mental health*. Luego se repite la metodología anterior reemplazando el término "call center" por "call centre" y se encuentran nuevos artículos que no aparecían anteriormente.

El resultado total de artículos encontrados fue de 129, de los cuales se preseleccionaron 70 en base a la relevancia del título. De esa selección se realizó la lectura de los resúmenes quedando en esta etapa 37 artículos. Finalmente se leen las producciones completas y se descartan 5 resultando en un total de 32 artículos.

En cuanto a criterios de inclusión/exclusión se consideraron como relevantes artículos que se enfocaran en el trabajo en call centers a la vez que hicieran énfasis en el análisis de los factores psicosociales de este contexto laboral al igual que otros trabajos que enfocan en las consecuencias psicológicas del mismo. Se descartaron principalmente artículos en un idioma no manejado (por ej. italiano), específicos sobre tele-enfermería, y trabajos de enfoque puramente biológico que no consideran aspectos psicosociales o psicológicos.

Con los artículos seleccionados se realizó una matriz bibliográfica en donde se consideraron diversos campos: año, país-región, tipo de metodología utilizada, y elementos principales del trabajo. De este relevamiento se hacen algunas puntualizaciones en los resultados generales de la búsqueda.

Finalmente se procedió a realizar un análisis de contenido utilizando el programa MAXQDA para identificar extractos que refirieran a los conceptos principales a profundizar: condiciones de trabajo y factores psicosociales. Estas categorías comprenden todos los fragmentos que describen las condiciones y factores de riesgo de los call centers. En las conclusiones se desarrollan algunas recomendaciones y reflexiones finales que se realizan en base a los resultados de la revisión.

Resultados generales

La literatura científica consultada se compone de investigaciones realizadas en los últimos 14 años comprendiendo la década del 2000 y la corriente década. En ambas la tendencia metodológica ha sido la misma: una mayor cantidad de investigaciones de corte cuantitativo (dieciocho), seguidos por metodologías mixtas (once) y finalmente algunos casos de trabajos exclusivamente cualitativos (tres).

El recurso más utilizado es el cuestionario ya que brinda la posibilidad de abarcar una población extensa con mayor facilidad. Los cuestionarios pueden ser tanto tomados por los investigadores como autocompletados. Los trabajos de corte mixto suelen complementar el uso de los cuestionarios con metodologías cualitativas como ser: entrevistas individuales, entrevistas grupales, grupos de discusión, y observaciones en el lugar de trabajo. Los trabajos cualitativos toman exclusivamente los métodos mencionados anteriormente que requieren de mayor cantidad de tiempo disponible tanto para la aplicación como para el posterior análisis. Es por tal motivo que estos trabajos suelen abarcar un número de trabajadores generalmente no mayor a 50 personas.

En cuanto al tipo de dinámica de trabajo se encuentra una amplia mayoría de producciones sobre call centers de atención al cliente (quince), seguidos de producciones que no especifican la dinámica (ocho), de atención al cliente y telemarketing (seis) y de telemarketing solamente (tres).

Teniendo en cuenta la región en donde fueron producidas las investigaciones se puede ver que la mayoría de las contribuciones al estudio del tema se han concentrado en Europa (quince), Latinoamérica y Estados Unidos (once), el resto se divide entre trabajos de Asia y Oceanía (seis).

Los trabajos provenientes de Europa, Asia y Oceanía muestran una tendencia de metodología cuantitativa, con algunos ejemplos de metodología mixta. En cambio los trabajos de Latinoamérica y Estados Unidos cuentan con una mayor cantidad de metodología mixta y Latinoamérica siendo la única región con investigaciones estrictamente cualitativas.

La producción latinoamericana se compone por casi su totalidad (9 de 10) de trabajos provenientes de Brasil. Los trabajos de este origen tienen en gran parte un enfoque desde el análisis ergonómico del trabajo, esto es, una metodología que busca comprender el funcionamiento y las situaciones de trabajo con el fin de repensarlas y remodelarlas (Vilela y Assunção, 2004).

Resulta llamativo que aunque se usaron bases de datos que contienen producciones latinoamericanas y de habla hispana, la amplia mayoría de los trabajos son en inglés (veintitrés), seguidos del portugués (ocho) y solamente un trabajo en castellano. Esto puede ser resultado de las palabras claves utilizadas en la búsqueda como también de una escasez de trabajos sobre la materia en la región.

Se puede ver entonces una primacía de la utilización de metodologías cuantitativas para abordar esta temática. Esto se puede relacionar con el hecho que la mayor cantidad de producciones son provenientes de Europa, ya que la utilización de metodologías mixtas y cualitativas se ven mayormente en los trabajos de procedencia latinoamericana. Se destaca también la variedad encontrada en el tipo de call centers analizados (telemarketing o atención al cliente), lo cual enriquece la producción y evita el sesgo del conocimiento hacia un tipo específico únicamente.

Características de las condiciones de trabajo en call centers

En la bibliografía consultada se encuentran distintas condiciones de trabajo específicas de los call center y sus características: horarios inadecuados de trabajo, disposición y estado de los recursos, iluminación, manejo del aire acondicionado, postura, contratos temporales y la distribución de llamadas.

Los horarios inadecuados de trabajo se destacan en los call centers externos, ya que al trabajar para el mercado de otro país es necesario ajustarse a otras zonas horarios diferentes a la local. Un ejemplo de esto es el trabajo por turnos (en inglés: shift work) que significa trabajar en horas no convencionales o tener horarios rotativos, y es considerado un factor que tiene impactos negativos en la salud y la calidad del sueño de los trabajadores. A pesar de esto, suele ser visto como parte de la estructura del trabajo y no como una demanda del mismo (Consiglio, Tinelli, 2016). Raja y Bhasin (2014) sostienen que en India es frecuente que los call centers ofrezcan horarios nocturnos en su mayoría por tener que amoldarse a horarios de oficina de países como Estados Unidos. Esto también tiene impacto en otras áreas de la vida personal de los trabajadores, ya que dificulta el poder llevar una vida social adecuada, evitar malos hábitos alimenticios o adicciones, y poder balancear el tiempo entre trabajo y familia. El trabajo de Mishra et al. (2010) apoya esta hipótesis ya que incluye al trabajo nocturno como uno de los principales factores causantes de la adicción al tabaco entre trabajadores de call center. Consiglio y Tinelli (2016) sostienen en base a su investigación que el trabajo por turnos está asociado al burnout en los trabajadores, aún más que otros aspectos sociodemográficos y estresores laborales.

Por otro lado, la disposición y estado de los recursos refiere a las carencias en las condiciones físico-ambientales ya sea por el mantenimiento del lugar de trabajo como los recursos a disposición tiene un papel importante en la frustración o satisfacción del personal. La muestra de trabajadores estudiada por Torres y Abrahão (2006) presentó

quejas por ejemplo al acceso de ciertos recursos como impresoras o fotocopiadoras, que como consecuencia de tener una mala disposición genera contratiempos en la actividad. El deterioro de equipamientos y muebles, terminales informáticas o sistemas que fallan y áreas de trabajo sucias o sin el mantenimiento adecuado también se destacan en este tipo de problemas ambientales (Ferreira, 2004; Kazi y Haslam, 2013).

En tercer lugar, los problemas de iluminación se presentan como una condición desfavorable para los trabajadores causando entre otros efectos problemas de visión, dolores de cabeza y síntomas musculoesqueléticos (Veras, Ferreira, 2006; D'Errico et al., 2010). Mills, Tomkins y Schlagen (2007) logran demostrar que los niveles de brillo y longitud de onda de la iluminación ambiental no es solamente importante para llevar a cabo las tareas sino que también influye en: regulación del sistema circadiano de las personas, reloj biológico, y estado de ánimo y alerta. También se ha planteado que la poca exposición a luz natural puede comprometer la salud y bienestar de los trabajadores de oficina. Tanto el sistema nervioso simpático como el parasimpático se consideran que son mejorados en condiciones de iluminación de alta temperatura de color. Por el contrario, con iluminación de baja temperatura de color se observa evidencia de somnolencia en las personas.

Otro aspecto está dado por la temperatura. El piso de producción de un call center suele estar compuesto por varios puestos de trabajadores juntos dentro de una oficina, donde la misma es cerrada para evitar ruidos del exterior. Por este motivo es común que la temperatura se regule mediante sistemas de aire acondicionado. Teniendo en cuenta que existen distintos focos donde el aire provoca más frío, y por lo contrario al estar lejos de estos focos se siente calor, el mantener una temperatura agradable para todo el personal resulta en un problema difícil de conciliar (Veras, Ferreira, 2006).

Un sexto elemento vinculado a las condiciones de trabajo tiene que ver con la postura y tipo de movimientos. El trabajo mediante el uso combinado de una computadora y el

teléfono exigen una postura estática a lo largo del turno de trabajo, lo cual limita también los movimientos (repetitivos) generando problemas musculoesqueléticos (Lin, Chen y Lu, 2009; Mishra et al., 2010).

El contrato de tipo temporal se considera como una condición que conlleva posibles efectos negativos. Los trabajadores temporales presentan un mayor riesgo de morbilidad psicosocial comparado con los trabajadores permanentes. Esto se debe a que los trabajadores temporales sufren mayor inseguridad laboral y estadísticamente muestran un mayor nivel de insatisfacción (Mannocci, A., Natali, A., Colamesta, V., Boccia, A. y La Torre, G., 2014). En el trabajo de Caraballo-Arias y Blanco Gomez (2012) una de las dimensiones que mostró niveles más altos de malestar refiere a la inseguridad, que se basa en gran parte en la inseguridad contractual.

Las llamadas son distribuidas por un software que identifica a los trabajadores libres y les asignan automáticamente la persona que está en espera en la línea (Oliveira y Jacques, 2006). Este tipo de sistema puede causar descontentos en el personal ya que limita el tiempo de descanso entre llamadas e inclusive, en momentos de mayor volumen, el tiempo entre llamadas es prácticamente nulo (Chevalier et al. 2011). Otras quejas asociadas al manejo de las llamadas refieren al headset o “vincha”, que muchas veces no permite ajustar el volumen o es compartido con otros trabajadores.

De los artículos relevados se puede observar que se privilegian distintos aspectos, algunos de ellos hacen énfasis en elementos que causan frustración y malestar en los trabajadores a causa del mal manejo o mantenimiento inadecuado de los recursos: la iluminación, el aire acondicionado, las herramientas de trabajo. Otros trabajos en cambio realizan su enfoque en aspectos que están pautados por la organización del trabajo, por lo tanto son impuestos al trabajador teniendo un impacto negativo en la salud: horarios inadecuados, contratos temporales, postura y distribución de llamadas.

Principales factores psicosociales del sector

La producción científica sobre el trabajo en call centers genera visibilidad en factores psicosociales específicos del sector: exigencias psicológicas, mecanismos de control, falta de reconocimiento y apoyo, uso de un script, control riguroso del tiempo, antigüedad en el puesto y tipo y variedad de tareas.

Las exigencias psicológicas son uno de los principales factores de riesgo en el sector. La estrecha relación entre el contenido del trabajo (con una alta demanda cognitiva) y la conducta verbal de los usuarios (alta demanda afectiva) en suma a los modos de gestión y organización típicos del sector conforman una “mezcla peligrosa” para los trabajadores (Ferreira, 2004). Una de las mayores exigencias que enfrentan los trabajadores de call center es el tener que mantener la cordialidad en todo momento aun cuando el cliente es irrespetuoso o agresivo (Vilela y Assunção, 2004), siendo el trato con clientes difíciles un destacado factor de riesgo (Lin, Y. H., Chen, C. Y., Hong, W. H. y Lin, Y. C., 2009, Charbotel et al., 2009., Lin, Chen y Lu; 2009). Raja y Bhasin (2014) plantean que el no dar cuenta del malestar emocional y psicológico puede llevar a la depresión o ansiedad; por otro lado Sales y Ferreira (2006) agregan que también puede generar irritabilidad, mal humor, dificultad de relacionamiento y estrés emocional. Este proceso también llamado como “esconder emociones” (Caraballo-Arias y Blanco Gomez, 2012) tiene un impacto importante en el estado psíquico de los trabajadores ya que los confronta con la contradicción de tener que proveer el mejor servicio posible al mismo tiempo que no pueden sortear los procedimientos establecidos que muchas veces no proveen la solución que el cliente espera o necesita (Lucca et al., 2014). Torres y Abrahão (2006) plantean que las organizaciones no contemplan espacios de manifestación de afectos y sentimientos, lo cual acarrea la negación del papel de la subjetividad en el trabajo.

En segundo lugar los mecanismos de control y el monitoreo del trabajo se enfoca en distintas áreas como ser control del tiempo, de contenido, de comportamiento, de cantidad de llamadas tomadas, y de resultados obtenidos. La tecnología avanzada facilita llevar a cabo este tipo de control de manera constante, agregando el hecho de que el trabajador no sabe con certeza en qué momento está siendo monitoreado (Vilela y Assunção, 2004). Ziliotto y Oliveira (2014) plantean que tal rigor de control informático genera consecuencias negativas físicas, psicológicas y emocionales, por su parte Halford y Cohen (2003) sostienen que el monitoreo constante de los trabajadores tiene un impacto negativo en la salud principalmente si se combina con una carga de trabajo extensa. Para Lin, Chen y Lu (2009) otro factor que resulta desfavorable es el monitoreo constante de las llamadas por parte de los supervisores lo que genera presión, aumentando los niveles de estrés. Algunos de los trabajos consultados identifican al control excesivo como un factor negativo para la salud de los trabajadores (Lucca et al., 2014; Sales y Ferreira, 2006; Kazi y Haslam, 2013; Mellor, Moore y Siong, 2014). El comportamiento también es controlado tanto en la dinámica de la llamada como en los movimientos permitidos en la oficina. En la muestra estudiada por Vilela y Assunção (2004) los trabajadores no tienen derecho a pararse en su estación de trabajo aunque la posición sentada resulte insostenible luego de varias horas.

Teniendo en cuenta el nivel de exigencia psicológica que conlleva la labor de un trabajador de call center, otro aspecto que toma relevancia es el reconocimiento y apoyo por parte de las personas en el entorno laboral. Una serie de artículos de la bibliografía consultada demuestran en sus resultados que la falta de apoyo de gerencia resulta en un factor negativo para el bienestar de los trabajadores (Chevalier et al., 2011; Halford y Cohen, 2003; Charbotel et al., 2009; Kjellberg et al., 2010; Norman, K., Floderus, B., Hagman, M., Toomingas, A. y Tornqvist E. W., 2008). El apoyo de los líderes es necesario para el buen rendimiento del equipo, resultando fundamental para una adecuada adaptación a las tareas y la transformación de los obstáculos en factores

positivos (Lucca et al., 2014). La falta de reconocimiento por la labor producida es una gran fuente de insatisfacción según Kasi y Haslam (2013). En base a su muestra de investigación muchos de los trabajadores solamente cumplen con los mínimos requisitos para mantenerse en la empresa debido a esto. Si bien identifican cierto reconocimiento en los trabajadores de ventas por alcanzar algunos objetivos puntuales, se hace notar mucho más la falta de reconocimiento en trabajadores de atención al cliente donde las tareas y logros del día a día pasan desapercibidos. El apoyo no solamente puede venir por parte de la gerencia sino que también puede darse por compañeros trabajadores. Lucca et al. (2014) analizan el apoyo entre colegas y sostienen que ayuda a minimizar el sufrimiento mediante las conversaciones y el compartir experiencias. Sostienen entonces que la colaboración entre colegas funciona no sólo como un mecanismo para soportar la carga de trabajo sino que también ayuda a lograr las metas preestablecidas.

Otro aspecto a destacar es el uso del script. Si bien éste es destinado a la organización del discurso en pos del cumplimiento de los procesos, frecuentemente causa descontentos en los trabajadores. El script es un guion que deben seguir los trabajadores para cumplir con las exigencias de calidad y seguir los pasos preestablecidos para cumplir con los requisitos de la llamada. Macedo y Oliveira (2014) sostienen que el script no solamente delimita la fraseología de lo que se puede decir, sino que suele tener indicaciones en cuanto al timbre de voz y maneras de “manejar” la llamada para que puedan tomar el rumbo deseado. También mencionan de que es un recurso muy cuestionado por los trabajadores ya que en la realidad se presentan algunas situaciones que no son contempladas por el material prescrito, por lo cual deben acudir a la ayuda de algún supervisor. Otro problema que surge del script es cuando los trabajadores lidian con clientes de distintas localidades con una gran variedad de acentos como sucede en Brasil, donde las frases predeterminadas pueden ser una barrera en lugar de un facilitador de la tarea (Vilela y Oliveira, 2004). Vilela y Assunção

(2014) plantean que una empresa al utilizar este tipo de recurso impide las manifestaciones emocionales del individuo, transformando al lenguaje en un simple instrumento de trabajo y a través del control del cuerpo genera un impacto en el afecto del individuo y sus relaciones espontáneas. La utilización del script entonces restringe la flexibilidad del trabajo a la vez que limita la autonomía de los trabajadores.

Un quinto aspecto es el control riguroso de los tiempos en los call centers es una característica principal y la tecnología avanzada a disposición potencia los mecanismos de este tipo de control (Oliveira y Jacques, 2006). Los resultados del estudio de Sales y Ferreira (2006) indican que la llamada presión temporal que padecen los trabajadores es una de las principales barreras para la realización de su tarea. En la investigación realizada por Lin, Chen y Lu (2009) la muestra estudiada destaca como uno de los principales problemas la dificultad en servir a los clientes mientras se cumplen los requisitos de tiempo de llamada. Kjllberg et al. (2010) señalan que la presión temporal es uno de los principales factores asociados al estado “desgastado” (worn out). El control del tiempo no se ve reflejado solamente en la duración de las llamadas sino también en la duración del turno y descansos permitidos, muchas quejas expresan que tanto la cantidad como la duración de los descansos no son adecuadas (Vilela y Assunção, 2004; D’Errico et al., 2010). El hecho de que la tecnología marque el ritmo del trabajo más que el trabajador en sí, resulta en que se tomen descansos inadecuados (Halford y Cohen, 2003).

Por otra parte, acorde a los resultados de Takashi, Fermino y Cecilio-Fernandes (2014) los trabajadores que presentan mayor antigüedad fueron los que tuvieron mayores indicadores de vulnerabilidad al estrés, esto puede explicarse por la naturaleza desgastante de este puesto de trabajo. Este factor también ha sido identificado como causante de problemas musculoesqueléticos (Ferreira y Saldiva, 2002), específicamente en la región codo-mano/muñeca (D’Errico et al., 2010). Lin, Chen y Lu (2009) indican que las mujeres con 2 años o más de antigüedad son más propensas a

presentar dolores en todas las partes del cuerpo, mientras que en los hombres el período es de 4 años asociado a dolores físicos.

Otro elemento tiene que ver con el tipo, cantidad y variedad de las tareas. A un nivel general D'Errico et al. (2010) sostienen que los call centers se caracterizan por presentar una limitada cantidad de tareas y por su alto nivel de repetición. Para comprender la complejidad de las tareas de manera más específica es necesario partir de la clasificación de call centers en base a su objetivo: telemarketing o atención al cliente. Aunque en el a priori la tarea de telemarketing activo significaría una mayor autonomía para el trabajador en cuanto a las tareas y el tiempo, la presión por lograr los objetivos de ventas y la alta competitividad entre pares termina prevaleciendo por sobre los beneficios causando síntomas musculoesqueléticos. En cambio en el centro de atención telefónica la meta se alcanza con mayor facilidad y se visibiliza mayor compañerismo entre los colegas, por lo cual los síntomas se demuestran en este caso causados por la repetición de las tareas y una disposición incorrecta de los espacios de trabajo (Ferreira y Saldiva, 2002). El trabajo de Lin et al. (2009) apoya lo anteriormente dicho, agregando que si bien la cantidad de llamadas diarias manejadas por el sector de atención al cliente puede ser mayor, si no existe penalización por llegar a un número determinado resulta aceptable para el personal. Por otro lado la alta productividad exigida en el sector de ventas genera mayores conflictos en el personal y por consiguiente mayores niveles de estrés. Por otro lado Torres y Abrahão (2006) plantean que en cuanto al contenido de las tareas la cantidad y variedad de las mismas supone diversas impresiones en los trabajadores. Hay una porción de los trabajadores que se sienten abrumados por la gran cantidad de información a manejar, mientras que en cambio otros consideran que la amplia variedad de escenarios posibles en la actividad evita la monotonía y por lo tanto genera satisfacción ya que lo consideran como una posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional.

Algunas producciones se enfocan en factores psicosociales que limitan la autonomía del trabajador, mediante la imposición de reglas rígidas y controles excesivos: control del tiempo, uso del script y mecanismos del control. En cambio otros trabajos hacen hincapié en factores que generan altas demandas emocionales sin brindar las herramientas adecuadas de soporte como ser las exigencias psicológicas y la falta de reconocimiento y apoyo. Finalmente se ven producciones que enfatizan en la antigüedad y el tipo y variedad de tareas, factores que frecuentemente generan síntomas musculoesqueléticos por la alta repetición de movimientos y la prolongación en el tiempo de los mismos.

Discusión

El relevamiento bibliográfico realizado permitió indagar en las categorías de condiciones de trabajo y factores psicosociales en los call centers. A partir del mismo surgen líneas de análisis pertinentes para pensar las especificidades y desafíos del trabajo en el sector.

Si bien la literatura consultada comprende trabajos de los últimos 14 años, la gran mayoría de los trabajos (veintiséis) fueron producidos en los últimos diez años, y dieciocho de ellos datan desde el 2010 hasta la actualidad. Se puede decir que esto se fundamenta en la creciente visibilidad que tienen los call centers al estar aumentando su número vertiginosamente alrededor del mundo. Lin et al. (2009) manejan un crecimiento anual estimado de un 30-35% de los call centers a nivel global, mientras que Benninghoven et al. (2005) estiman la existencia de más de 100.000 centros alrededor del mundo. Algunas nuevas tendencias y cambios en el mundo del trabajo potencian este crecimiento, como menciona Antunes (2009) la ampliación del trabajo inmaterial así como también la ampliación de las tercerizaciones facilitados por la innovación tecnológica. Takashi, Sisto y Cecilio-Fernandes (2014) plantean que las empresas con el objetivo de priorizar la atención personalizada, invierten en la

ampliación y modernización de las estrategias de relacionamiento con sus clientes. Otro elemento importante es la variedad de servicios que se pueden brindar telefónicamente: atención al cliente, ventas, soporte técnico, estudios de mercado; con el agregado de una atención rápida a las necesidades del solicitante (Takashi, Sisto y Cecilio-Fernandes, 2014). Minayo (2004) sostiene que la ciencia y por ende la producción de conocimientos están sujetas a factores externos que las condicionan. Esto es porque la producción científica no está aislada del resto del mundo sino todo lo contrario, responde a las exigencias de los cambios sociales y culturales. Esta autora se refiere a una “nueva forma de producir conocimiento” donde las prioridades no las establece ya el científico de manera independiente de su entorno social ni la academia por sí misma como un ente aparte, sino que los cambios y las necesidades de una sociedad cambiante generan las posibilidades y demandas para la realización de investigaciones.

En base a este tipo de movimientos se evidencia entonces una preocupación en el campo de la salud por el bienestar de los trabajadores de call center, con estudios que buscan relacionar las condiciones de trabajo y factores psicosociales con síntomas físicos y psicológicos, a la par de estudios que buscan encontrar en el discurso de los trabajadores particularidades de sus vivencias subjetivas y malestar en el trabajo.

Otro elemento que se puede observar en el desarrollo del presente trabajo tiene que ver con las contradicciones que estas organizaciones fomentan, lo cual impacta en el padecer del trabajador y en experiencias constantes de malestar. Algunos ejemplos de tales contradicciones pueden ser: la presión de ofrecer el mejor servicio posible cuando los procedimientos impuestos por la empresa no proveen la solución que el cliente necesita o desea (de Lucca et al., 2014), fallas en sistemas informáticos que impiden que el trabajador brinde un servicio adecuado mientras que los se mantienen inflexibles a estas circunstancias, la excesiva priorización de la cantidad de llamadas atendidas en detrimento de la calidad de las mismas (Vilela y Assunção, 2004), coexistencia de reglas rígidas a la par de demandas por altos niveles de flexibilidad y competencia (Quagliano

et al., 2010),entre otros. Wegge, Schuh y Van Dick (2012) constatan que a veces las empresas en el afán de querer que su personal tenga emociones positivas que potencien su bienestar, terminan forzando este tipo de emociones generando el efecto contrario al deseado.

El sector servicios ha crecido significativamente en los últimos años con un gran desarrollo tecnológico, sin embargo en cuanto a la organización no se han producido actualizaciones y según Takashi, Sisto y Fernandes persiste el modelo taylorista (2014), un modelo de tipo mecanicista (Chiavenato, 1994) que prioriza los procesos y la reducción de costos, considerando al trabajador como un elemento movido por necesidades económicas. A efectos de este avance tecnológico a la par de una falta de actualización organizacional, Chanlat (1995) considera que se produce un neotaylorismo: una gestión caracterizada por una jerarquía vertical, una división fragmentada del trabajo, control rígido del tiempo, realización de tareas repetitivas, remuneración por productividad y el derecho de expresión y autonomía reducidos, permitido por la adopción de sistemas de control a través de la utilización de softwares (De Lucca et al., 2014). Según Fierro (2012) esta racionalización productiva de corte neotaylorista va más allá de horarios y tareas, lo que se pone en juego realmente son las vivencias subjetivas del trabajador siendo manipuladas (creadas o destruidas) a gusto por las empresas en pos de una producción ideal. La línea de montaje en este caso se da en la cabeza de los trabajadores, con procesos a seguir rigurosamente, tiempos estrictamente controlados y las diversas exigencias del trabajo. Antunes (2009) por su parte plantea que las características tayloristas y fordistas vieron su momento de crisis en la década de los 70, siendo reemplazados por el modelo japonés del toyotismo. Considera entonces que los trabajadores de telemarketing y call center representan en realidad la lógica de la flexibilidad: tercerizados, subcontratados, temporarios, en condiciones precarias. Estas posturas lejos de contradecirse se complementan, en tanto que atribuyen características de los modelos de referencia en función del enfoque que

se realiza desde cada una. También reflejan el hecho de que más allá de los modelos teóricos que se puedan considerar, la realidad siempre muestra una compleja mezcla de diversos modelos, con combinaciones híbridas de distintos tipos de organización (Oliveira y Jacques, 2006).

Finalmente, si bien los conceptos de condiciones de trabajo y riesgos psicosociales se pueden diferenciar y por ende establecer ciertos límites entre los mismos, es necesario entender su reciprocidad. Chevalier et al. (2011) plantean que las condiciones de trabajo deficientes dan lugar a los factores psicosociales, mientras Caraballo-Arias y Blanco Gomez (2012) agregan que además de las condiciones se debe considerar la organización y sus complejas relaciones.

Desde la perspectiva del pensamiento complejo se puede decir que:

No está el individuo por una parte, la Sociedad por otra, la especie de un lado, los individuos del otro, de un lado la empresa con su organigrama, su programa de producción, sus estudios de mercado, del otro lado sus problemas de relaciones humanas, de personal, de relaciones públicas. Los dos procesos son inseparables e interdependientes. (Morin, 1990, p. 123).

Por momentos fue dificultoso hacer una clara separación entre ambas categorías. Esto es porque la diferenciación es a los efectos de su estudio, pero, en la realidad ambas conviven simultáneamente y los límites se vuelven difusos. Además de esto, el concepto de factores psicosociales presenta una dificultad particular en tanto que las definiciones propuestas no logran determinar lo que abarca cabalmente. Martínez Alcántara (2011) subraya el hecho de que lo psicosocial se utiliza frecuentemente de manera indistinta como: riesgo o factor, proceso o mediación, y efecto o consecuencia. Critica también el uso del término “factor” ya que al derivar de la teoría multifactorial es de corte estático y probabilístico, en contradicción a los procesos dialécticos que caracterizan lo psicosocial. Es por esto que Bentancourt (2009) prefiere reemplazar el riesgo o factor

por el término “procesos peligrosos”, enfatizando que más que una probabilidad se trata de “un hecho concreto que se encuentra en el trabajo y que surge de la interacción entre el objeto, los medios, la actividad, organización y división del trabajo” (p.11).

En la bibliografía consultada solo el trabajo de Caraballo-Arias y Blanco Gomez (2012) se detiene a pensar en el concepto de los factores psicosociales y su problemática, e incluso menciona la utilización del término procesos peligrosos. El resto de las producciones realizan sus investigaciones y utilizan metodologías basados en una concepción de lo psicosocial que lo abarca todo: causa, proceso y efecto.

A modo de síntesis se puede decir que la expansión de los call centers alrededor del mundo en los últimos años, ha producido una clara visibilidad en el mundo académico de las problemáticas que padecen sus trabajadores. Producir conocimiento acerca de esta temática y plantear posibles métodos de intervención puede ser beneficioso tanto para los trabajadores como para las organizaciones laborales.

Se pudo constatar que si bien el avance tecnológico potencia las capacidades de comunicación y soluciones para los clientes, a la vez se ven características de organización anticuadas que resultan desfavorables para el bienestar de los trabajadores. En el sector estudiado se viven constantes contradicciones donde es común que las demandas y exigencias que se les imponen a los trabajadores superan sus capacidades generando así experiencias de malestar.

Se destaca también la importancia de reconocer la difusa línea entre los conceptos de condiciones de trabajo y factores psicosociales, haciendo visible su reciprocidad y relación dialéctica. Se plantea pensarlo como un proceso más que un factor probabilístico, problematizando el enfoque visto en las producciones analizadas.

Consideraciones finales

El trabajo en call center implica una gran variedad de características específicas que hacen que la máquina funcione, muchas veces a merced del bienestar de los trabajadores que laboran en ella. Se considera que los resultados han respondido a entender las características de las condiciones de trabajo y los principales factores psicosociales del sector. Sin embargo, en el posterior análisis se ve que en el campo teórico es necesario precisar aún más para entender los fenómenos psicosociales.

Como apunta muy acertadamente Martínez Alcántara (2011) con la rigurosidad teórica de los conceptos se pueden llegar a acciones de intervención realmente valideras: “Si no se avanza en este campo del conocimiento, es posible que las acciones se sigan centrando en el trabajador, como generalmente se ha venido haciendo, donde la capacitación en el manejo del distrés es el ejemplo por excelencia” (p. 130). En las recomendaciones encontradas dentro de los resultados de la indagación bibliográfica se ven sugerencias de este estilo, acompañadas de posibles cambios en la organización que puedan hacer la experiencia del trabajador más placentera. Resulta igualmente importante la rigurosidad metodológica, Camerino et al. (2014) demuestran que las herramientas estandarizadas pueden obviar problemáticas existentes debido a su generalidad. Por ello proponen añadir herramientas que permitan indagar en la especificidad de cada empresa, realizando así intervenciones “a medida” (tailored) de las diferentes realidades de las organizaciones. Pero existe una barrera que impide pensar en cambiar factores intrínsecos del sector, llevando a pensar que solamente se pueden hacer cambios a nivel organizacional (Charbotel et al., 2009). Resulta difícil pensar en cambiar la estructura del modelo de call center el cual responde tan satisfactoriamente a un capitalismo flexible (Landa y Marengo, 2012), sin embargo se podría pensar en dichos cambios que sin perder el funcionamiento del negocio puedan responder más efectivamente a las necesidades de los trabajadores.

Hilton y Whiteford (2010) sostienen que los trastornos psicológicos en el trabajo son causa de pérdidas sustanciales en productividad. Esto es un punto importante a resaltar ya que el mejoramiento de las condiciones de trabajo no compete solamente al trabajador y su bienestar, sino que también debería ser del mayor interés para las empresas tanto por el cuidado de su personal como por el éxito de la empresa. Poder concientizar a las organizaciones de esa realidad puede ser un posible primer paso para captar su atención y generar cambios sustanciales a favor de la salud de los trabajadores.

Es necesario que se continúen haciendo esfuerzos académicos para poder seguir entendiendo la problemática y dar voz al padecer de estos trabajadores que paradójicamente aunque su trabajo es en esencia comunicación, carecen de espacios de escucha y discusión para poder lidiar con la carga emocional que conlleva la dinámica del trabajo. Es por esto que se realizan recomendaciones de promoción de espacios de discusión, consejería y apoyo al personal en donde se puedan reducir los riesgos psicosociales (Raja y Bhasin, 2014; Sales y Ferreira, 2006; Mishra et al., 2010; Emmanuel, Colombo y Ghislieri, 2014). Como mencionan sintéticamente Emanuel, Colombo y Ghislieri (2014) los recursos organizacionales deberían promover el bienestar en el trabajo haciendo un especial énfasis en apoyar recursos emocionales, capacitaciones para supervisores, aumento de la autonomía en el trabajo y apoyo al balance entre trabajo y familia.

Se considera que el presente trabajo cumple con la tarea de hacer dialogar distintas investigaciones en la problemática de las condiciones de trabajo y factores psicosociales en call centers. La problematización de estos resultados hacen evidentes las complejidades que presenta la organización del trabajo en call centers. Por este motivo y por el constante avance tecnológico que cambia y continuará cambiando continuamente las características del sector, se considera fundamental reflexionar sobre el sufrimiento de los trabajadores insertos en este contexto para poder pensar en

estrategias de intervención efectivas que ataquen a los problemas de raíz y no en su superficialidad.

Referencias Bibliográficas

Antunes, R. (2009). Diez tesis sobre el trabajo del presente (y el futuro del trabajo). En Neffa, J. C., De la Garza Toledo, E. y Muñiz Terra, L. (Comps.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales* (pp. 29-44). Buenos Aires: CLACSO.

Arksey, H. y O'Malley, L. (2007). Scoping studies: towards a methodological framework, *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1364557032000119616>

Benninghoven, A., Bindzius, F., Braun, D., Cramer, J., Ellegast, R., Flowerday, U., Genz, A., von der Heyden, T., Pfeiffer, W., Schittly, D., Schweer, R., Stamm, R. (2005). CCall-healthy and successful work in call centres. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 11(4), 409-421. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-16329784>

Betancourt, O. (2009). Enfoque alternativo de la salud y seguridad en el trabajo. *IESS, Prevención es Desarrollo*, 1(1), 3-16. Recuperado de: <http://www.dso.fmed.edu.uy/materiales/materiales-de-lectura/enfoque-alternativo-de-la-salud-y-seguridad-en-el-trabajo>

Caraballo-Arias, Y. y Blanco Gomez, G. (2012). Identificación y evaluación de factores psicosociales laborales en un centro de atención de llamadas. *Revista de la Facultad de Medicina de Caracas*, 35 (2), 21-27. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-682985>

Camerino, D., Conway, P. M., Fattori, A., Cassitto, M. G., Punzi, S., Fichera, G. P., Menoni, O., Campanini, P. (2014). Context specificity in the assessment of psychosocial risk at work: an empirical study on Italian call centre workers. *Medicina del Lavoro*,

105(2), 130-138. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-24909044>

Chanlat, J. F. (1995) Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. En Davel, E. y Vasconcelos, J. (Comps.). *“Recursos” humanos e subjetividade* (pp. 111-129). Petrópolis: Vozes.

Charbotel, B., Croidieu, S., Vohito, M., Guerin, A. C., Renaud, L., Jaussaud, J., Bourboul, C., Imbard, I., Ardiet, D., Bergeret, A. (2009). Working conditions in call-centers, the impact on employee health: a transversal study. Part II. *International archives of occupational and environmental health*, 82(6), 747-756. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-18704480>

Chevalier, A., Dessery, M., Boursier, M. F., Grizon, M. C., Jayet, C., Reymond, C., Thiebot, M., Zeme-Ramirez, M., Calvez, T. (2011). Working conditions and psychosocial risk factors of employees in French electricity and gas company customer support departments. *International archives of occupational and environmental health*, 84(1), 7-18. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-21082190>

Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. San Pablo: Makron Books,

Consiglio, C. y Tinelli, E. (2016). Emotional well-being and discomfort at work in call center. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 36(2), 95-101. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-25059030>

D'Errico, A., Caputo, P., Falcone, U., Fubini, L., Gilardi, L., Mamo, C., Migliardi, A., Quarta, D., Coffano, E. (2010). Risk factors for upper extremity musculoskeletal symptoms among call center employees. *Journal of occupational health*, 52(2), 115-124. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-20179379>

Emanuel, F., Colombo, L. y Ghislieri, C. (2014). Emotional well-being and discomfort at work in call center. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 36(2), 95-101.

Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-25059030>

Estrés en los call centers (2010). *El Observador*. Recuperado de:

<https://fueci.wordpress.com/2010/10/21/estres-en-los-call-centers/>

Ferreira, M. C. (2004). Interação teleatendente-teleusuário e custo humano do trabalho em central de teleatendimento. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 29(110), 7-15.

Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572004000200002

Ferreira, M.C. y Saldiva, P. H. (2002). Computer-telephone interactive tasks: predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers' perception.

Applied ergonomics, 33(2), 147-153. Recuperado de:

<http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-12009121>

Fierro, G. (2012). Call centers como servicio de exportación. Reflexiones sobre estos modos de racionalización neo-taylorista y las implicancias subjetivas para con sus trabajadores. En Franco, S. y Correa, N. (comps), *Psicología y Organización del Trabajo XIII. Tecnologías Sociales: innovación, contradicciones y desafíos en la organización del trabajo* (pp. 37-52). Montevideo: Psicolibros.

Halford, V. y Cohen, H. H. (2003). Technology use and psychosocial factors in the self-reporting of musculoskeletal disorder symptoms in call center workers. *Journal of safety research*,

34(2), 167-173. Recuperado de:

<http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-12737955>

Hilton, M. F. y Whiteford, H. A. (2010). Interacting with the public as a risk factor for employee psychological distress. *BMC public health*, 10(435). Recuperado de:

<http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-20653982>

Kazi, A. y Haslam, C. O. (2013). Stress management standards: a warning indicator for employee health. *Occupational Medicine*, 63(5), 335-340. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-23719320>

Kjellberg, A., Toomingas, A., Norman, K., Hagman, M., Herlin, R. M., Tornqvist, E.W. (2010). Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres. *Work: a journal of prevention, assessment, and rehabilitation*, 36(1), 9-25. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-20555172>

Landa, M. I. y Marengo, L. G. (2012). La di-gestión de energías en los Call Centers: entre cuerpos des-hechos y perfomances del liderazgo. *Trabajo y sociedad*, (18), 69-86. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000100005&lng=es&tlng=es

Levac, D., Colquhoun, H. y O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(69). Recuperado de: <http://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-5-69>

Lin, Y. H., Chen, C. Y., Hong, W. H. y Lin, Y. C. (2010). Perceived job stress and health complaints at a bank call center: comparison between inbound and outbound services. *Industrial health*, 48(3), 349-356. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-20562511>

Lin, Y. H., Chen, C. Y. y Lu, S. Y. (2009). Physical discomfort and psychosocial job stress among male and female operators at telecommunication call centers in Taiwan. *Applied ergonomics*, 40(4), 561-568. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-18691695>

Lucca de, S. R., Zanatta, A. B., Rodrigues, M. S., Coimbra, I. B., Queiroz, F. S., Correa, B. (2014). *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 17(2), 290-304. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-772499>

Mannocci, A., Natali, A., Colamesta, V., Boccia, A. y La Torre, G. (2014). How are the temporary workers? Quality of life and burn-out in a call center temporary employment in Italy: a pilot observational study. *Annali dell Istituto Superiore di Sanita*, 50(2), 153-159. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-24968914>

Martínez Alcántara, S. (2011). Sobre la pertinencia del concepto “factores psicosociales” en el mundo laboral. En Juárez García, A. y Camacho Ávila, A. (comps.), *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo* (pp. 113-133). Morelos: Ediciones Mínimas.

Mellor, D., Moore, K. A. y Siong, Z. M. (2014). The role of general and specific stressors in the health and well-being of call centre operators. *Work: a journal of prevention, assessment, and rehabilitation*, 52(1), 31-43. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-25425594>

Mills, P. R., Tomkins, S. C., Schlangen, L. J. (2007). The effect of high correlated colour temperature office lighting on employee wellbeing and work performance. *Journal of Circadian Rhythms*, 5(2). Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-17217543>

Mishra, G. A., Majmudar, P. V., Gupta, S. D., Rane, P. S., Hardikar, N. M., Shastri, S. S. (2010). Call centre employees and tobacco dependence: making a difference. *Indian journal of cáncer*, 47(1), 43-52. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-20622414>

Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Norman, K., Floderus, B., Hagman, M., Toomingas, A. y Tornqvist E. W. (2008). Musculoskeletal symptoms in relation to work exposures at call centre companies in Sweden. *Work*, 30(2), 201-21. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18413936>

Norman. K., Wigaeus, T. E. y Toomingas A. (2008). Working conditions in a selected sample of call centre companies in Sweden. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 14(2), 177-1994. Recuperado de:

<http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-18534153>

Quaglino, G. P., Ghislieri, C., Colombo, L., D'Orso, M. I., Maina, Gurbati, M., Fubini, E., Piccardo, C., Re, A., Spano, M., Iavicoli, S; Cesana, G. C. (2010). Well-being in call centres: a multidisciplinary approach to research and evaluation. *Medicina del Lavoro*, 101(3), 169-188. Recuperado de:

<http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-20812659>

Raja, J. D. y Bhasin, S. K. (2014). Health issues amongst call center employees, an emerging occupational group in India. *Indian Journal of Community Medicine*, 39(3), 175-177. Recuperado de:

<http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-25136159>

Sales, V. V. y Ferreira, M. C. (2006). "Lidar com gente é muito complicado": relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 135-148.

Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572006000200012

Santos Corrêa da Silva, L. F. y Mocelin, D. G. (2009). Satisfação com o emprego em call centers: novas evidências sobre o emprego trampolim. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(2), 60-71. Recuperado de:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200006

Souza Minayo de, M. C. (2008). Las múltiples razones de la práctica teórica. En Spinelli, H. (comp), *Salud Colectiva: cultura, instituciones y subjetividad: epidemiología, gestión y políticas* (pp. 279-287). Buenos Aires: Lugar Editorial.

Takahashi, L. T., Sisto, F. F. y Cecilio-Fernandes, D. (2014). Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. *Revistas psicologia: organizações e trabalho*, 14(3), 336-346. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/psi-61991>

Torres, C. C. y Abrahão, J. I. (2006). A atividade de teleatendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 113-124. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572006000200010

Uruguay: En la mira de los call centers internacionales (2010). *Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay*. Recuperado de: <http://www.cncs.com.uy/uruguay-en-la-mira-de-los-call-centers-internacionales/>

Vilela, L. V. y Assunção, A. A. (2004). Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de saúde pública*, 20(4), 1069-1078. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-363227>

Wegge, J., Schuh, S. C. y Van Dick, R. (2012). 'I feel bad', 'We feel good'?- emotions as a driver for personal and organizational identity and organizational identification as a resource for serving unfriendly customers. *Stress Health*, 28(2), 123-136. Recuperado de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mdl-22282152>

Ziliotto, D. M. y Oliveira, B. O. (2014). A organização do trabalho em call centers: implicações na saúde mental dos operadores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), 169-179. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n2/v14n2a04.pdf>