



**ECUADOR**  
**UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
SEK  
SER MEJORES**

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y  
COMPORTAMIENTO HUMANO**

**Trabajo de fin de carrera titulado:**

**“ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA  
EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE  
CONTROL”**

**Realizado por: JONATHAN JOSUÉ DELGADO GUDIÑO**

**Director del proyecto: MSc. MARCELO RUSSO**

**Como requisito para la obtención del título de:**

**MAGISTER EN SEGURIDAD Y  
SALUD OCUPACIONAL**

**Quito, 05 de marzo de 2018**



## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, JONATHAN JOSUÉ DELGADO GUDIÑO, con cédula de ciudadanía 172109898-4, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Jonathan Josué Delgado Gudiño

C.C.: 172109898-4

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

### **“ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL”**

Realizado por:

**JONATHAN JOSUÉ DELGADO GUDIÑO**

Como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

Ha sido dirigido por:

**MSc. MARCELO RUSSO**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**Marcelo Russo**

**DIRECTOR**

## **PROFESORES EVALUADORES**

Los Profesores Evaluadores:

RUBÉN VÁSCONEZ

OSCAR TAPIA

Después de revisar el trabajo presentado, lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

Rubén Vásconez

Oscar Tapia

Quito, 5 de marzo de 2018

## **DEDICATORIA**

A Dios por concederme la vida, salud, sabiduría e inteligencia.

A mis padres José Delgado y Janeth Gudiño, por su esfuerzo y apoyo  
incondicional.

A mi esposa Alejandra Bravo y a mi hija Doménica, por su apoyo, paciencia y  
amor que ha permitido conformar una hermosa familia

Al esfuerzo y perseverancia propios que me permitieron culminar un escalón  
más en mi vida posterior a ser médico, el ser “MAGISTER”.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Internacional SEK, por el conocimiento impartido y las experiencias enriquecedoras para formar profesionales íntegros y competentes para el mundo de la seguridad y salud ocupacional.

A los profesores Alonso Arias, Daniel Yandún y Oswaldo Jara, quienes con sus clases permitieron fomentar en mi interior el respeto y compromiso con la cultura preventiva.

A la empresa en la cual laboro pues me han apoyado con el tiempo y experiencia para continuar a diario incrementando los conocimientos en seguridad y salud laboral.

## I. ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 El Problema de Investigación.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Planteamiento del Problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1.1 Diagnóstico .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1.2 Pronóstico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1.3 Control Pronóstico .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2 Objetivo General. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3 Objetivos Específicos. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.4 Justificación. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Marco Teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1 Call Centers.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.1 Origen del Call Center.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.2 El Teleoperador .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.3 Tipos de Servicio en un Call Center .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Factores Psicosociales. ....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2.1 Historia:.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2.2 Definición: .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2.3 Componentes determinantes del desarrollo del Factor Psicosocial: .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2.4 Clasificación de los Factores Psicosociales: .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.3 Factores Psicosociales de Riesgo: .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.3.1 Definición: .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.3.2 Clasificación:.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.3.3 Características:.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.4 Riesgo Psicosocial:.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.4.1 Definición: .....</b>	<b>26</b>



<b>1.2.4.2 Estrés:</b> .....	27
<b>1.2.4.3 Insatisfacción Laboral:</b> .....	29
<b>1.2.5 Métodos de Evaluación de Riesgo Psicosocial:</b> .....	30
<b>1.2.5.1 Técnicas Cualitativas:</b> .....	31
<b>1.2.5.2 Técnicas Cuantitativas:</b> .....	32
<b>1.2.5.2.1 Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial (FPsico 3.1):</b> .....	32
<b>1.2.5.2.2 Otras técnicas cuantitativas:</b> .....	40
<b>1.2.6 Problemas de Salud de Origen Psicosocial:</b> .....	40
<b>1.2.7 Identificación y Operacionalización de las Variables:</b> .....	41
<b>CAPÍTULO II. MÉTODO</b> .....	<b>43</b>
<b>2.1 Tipo de Estudio</b> .....	<b>43</b>
<b>2.2 Modalidad de Investigación</b> .....	<b>43</b>
<b>2.3 Población y Muestra</b> .....	<b>43</b>
<b>2.4 Selección del Instrumento de Investigación</b> .....	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1 Presentación y Análisis de Resultados</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2 Propuesta de Mejora</b> .....	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN</b> .....	<b>80</b>
<b>4.1 Conclusiones</b> .....	<b>80</b>
<b>4.2 Recomendaciones</b> .....	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>82</b>

## II. ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

<b>FIGURA 1: Alexander Graham Bell (Biography.comEditors, 2017).....</b>	<b>7</b>
<b>FIGURA 2: Flujograma de Atención de Llamadas Entrantes (Anaya, 2017) .....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA 3: Distribución de los Factores Psicosociales y los ítems que los Evalúan: (NTP 926, 2012) .....</b>	<b>37</b>
<b>GRÁFICO 2: Total de cuestionarios aplicados según el grupo etario.....</b>	<b>46</b>
<b>GRÁFICO 2: Total de cuestionarios aplicados según el género .....</b>	<b>46</b>
<b>GRÁFICO 3: Total de cuestionarios aplicados según el tiempo de servicio.....</b>	<b>47</b>
<b>TABLA 1: Identificación Visual de la Escala del Factor de Riesgo.....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURA 4: Cálculo de Perfiles Psicosociales. Determinación del Riesgo. (INSHT, 2014) ....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 5: Cálculo de Perfiles Psicosociales. Datos Descriptivos. (INSHT, 2014) .....</b>	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 4: Determinación del nivel de riesgo para el factor Tiempo de Trabajo.....</b>	<b>50</b>
<b>GRÁFICO 5: Determinación del nivel de riesgo para el factor Autonomía.....</b>	<b>50</b>
<b>GRÁFICO 6: Determinación del nivel de riesgo para el factor Carga de Trabajo .....</b>	<b>51</b>
<b>GRÁFICO 7: Determinación del nivel de riesgo para el factor Demandas Psicológicas .....</b>	<b>51</b>
<b>GRÁFICO 8: Determinación del nivel de riesgo para el factor Variedad / Contenido de Trabajo.....</b>	<b>51</b>
<b>GRÁFICO 9: Determinación del nivel de riesgo para el factor Supervisión / Participación</b>	<b>52</b>
<b>GRÁFICO 10: Determinación del nivel de riesgo para el factor Interés por el Trabajador.</b>	<b>52</b>
<b>GRÁFICO 11: Determinación del nivel de riesgo para el factor Desempeño de Rol .....</b>	<b>52</b>
<b>GRÁFICO 12: Determinación del nivel de riesgo para el factor Relaciones y Apoyo Social</b>	<b>53</b>
<b>TABLA 2: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Tiempo de Trabajo.....</b>	<b>53</b>
<b>TABLA 3: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Autonomía Temporal....</b>	<b>54</b>
<b>TABLA 4: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Autonomía Decisional ...</b>	<b>55</b>
<b>TABLA 5: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Carga de Trabajo (Presiones de Tiempos).....</b>	<b>57</b>
<b>TABLA 6: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Carga de Trabajo (Esfuerzo de Atención) .....</b>	<b>57</b>

<b>TABLA 7: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Carga de Trabajo (Cantidad y Dificultad de la Tarea).....</b>	<b>58</b>
<b>TABLA 8: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Demandas Psicológicas (Exigencias Psicológicas).....</b>	<b>59</b>
<b>TABLA 9: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Demandas Psicológicas (Exigencias Emocionales).....</b>	<b>61</b>
<b>TABLA 10: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Variedad / Contenido de Trabajo.....</b>	<b>62</b>
<b>TABLA 11: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Participación / Supervisión .....</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 12: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Interés por el Trabajador / Compensación .....</b>	<b>65</b>
<b>TABLA 13: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Desempeño de Rol .....</b>	<b>66</b>
<b>TABLA 14: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Relaciones y Apoyo Social .....</b>	<b>68</b>
<b>TABLA 15: Nivel de riesgo psicosocial según el Grupo Etario .....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA 16: Nivel de riesgo psicosocial según el Género.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLA 17: Nivel de riesgo psicosocial según el Tiempo de Servicio .....</b>	<b>72</b>
<b>TABLA 18: Propuesta de Mejora .....</b>	<b>78</b>

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 El Problema de Investigación**

#### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

##### **1.1.1.1 Diagnóstico**

El avance en la tecnología demanda cada vez mayor presencia en todos los niveles de la comunicación, por lo cual, las ofertas de las empresas por sus servicios mediante vía telefónica o digital es mayor. El origen de la tecnología de la información data del año 1967, en la India (Basu, Dasgupta, & Ghosal, 2014), y se ha seguido replicando en todo el mundo a partir del éxito conseguido a su momento, tanto así que se considera que anualmente las empresas que ofertan servicios de telecomunicación han ido en un crecimiento del 30% - 35% con el consiguiente aumento del número de agentes de un 20% - 25% anual (Lin, Chen, Hong, & Lin, 2010) (Rocha, Raab, Marinho, & Nakasato, 2005), esto no solamente para los países desarrollados, sino índices de crecimiento similares en países en vías de desarrollo (D'Errico, y otros, 2010); en Europa se ha llegado a determinar que del total de la población trabajadora, un 1% - 2% son agentes teleoperadores (Odebiyi, Akanle, Akinbo, & Balogun, 2016).

## ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL

En la actualidad el uso del computador y video terminales, junto con los artículos tecnológicos de comunicación individuales generan un gran impacto en los hábitos de cada persona, modificando sus posiciones articulares, generando posiciones forzadas y a la vez modificando el comportamiento y relaciones sociales (Jomoah, 2014).

Un teleoperador se encuentra expuesto a varios factores que predisponen el apareamiento de enfermedades relacionadas al trabajo, generalmente relacionadas al ritmo acelerado en el que realiza sus funciones, la carga laboral, corto tiempo de recuperación, movimientos repetitivos, posturas forzadas por jornadas en sedestación y estáticas, con posiciones articulares en la mayor parte del tiempo fuera de sus ángulos funcionales, presión mecánica, pero con mayor relevancia al factor psicosocial (Rocha, Raab, Marinho, & Nakasato, 2005) (D'Errico, y otros, 2010) (Álvarez Orjuela & Araguren Brijaldo, 2016).

La empresa donde se realiza el presente estudio se dedica a la gestión de llamadas telefónicas en diferentes áreas para solventar los requerimientos de un banco del país, por lo cual, el índice de llamadas que tiene que gestionar cada trabajador es muy alto; en la presente se tiene como buena práctica la elaboración de cuadros que marcan la efectividad y rendimiento de cada uno de los trabajadores, con la respectiva premiación al personal que logre los mejores objetivos; ante la demanda de llamadas se considera un posible origen de problemas psicosociales en los teleoperadores (Lin, Chen, Hong, & Lin, 2010).

En el área médica de la empresa se han receptado certificados médicos de reposo que justifican ausencias laborales varias, donde se puede evidenciar que ciertos trabajadores los

solicitan de forma recurrente, en ciertos casos inclusive cada semana, lo cual lleva a investigar si el motivo tras las bajas laborales es una causa psicosocial.

### **1.1.1.2 Pronóstico**

La empresa de call center donde se efectúa este estudio permanece en continuo crecimiento y renovación, con una continua reinversión de los procesos, es por esta razón que la situación de los trabajadores en el ámbito psicosocial es de importancia relevante dados los posibles niveles de afección y connotación laboral, es decir, las bajas laborales o disminución de la efectividad y eficacia en la consecución de los objetivos diarios que impone la empresa pueden continuar en crecimiento en el caso de no haber una evaluación que indique la etiología de todas las situaciones adversas en el área de atención de llamadas telefónicas; situaciones que pueden estar relacionadas predominantemente al factor psicosocial (Lin, Chen, Hong, & Lin, 2010).

La importancia de la evaluación del riesgo psicosocial radica en la relación de este con los aspectos a nivel somático, representado en diversas enfermedades, además de afecciones funcionales, la aparición de comportamientos adictivos como el tabaquismo, alcoholismo o drogadicción, mismos que repercuten siempre de forma negativa en la salud global del afectado, siendo más evidentes, la baja de rendimiento en las labores encomendadas: calidad y productividad, lo cual conlleva a bajas laborales parciales o el despido definitivo del trabajador (Hoffmeister, y otros, 2014); de esta manera la evaluación del factor psicosocial es una gran herramienta para la mejora de la productividad, eficacia y efectividad de la gestión

de cada área, en el presente caso de la central de llamadas telefónicas de una empresa de Quito.

### **1.1.1.3 Control Pronóstico**

Se puede especular que la mayoría del personal en edad productiva desconoce el hecho de enfrentarse diariamente a un factor psicosocial y mucho menos conoce las posibles consecuencias que conlleva el mismo; es así que, las diferentes causas como estrés, inestabilidad laboral, mala definición de roles, un ambiente laboral no adaptado, el tipo de liderazgo, las relaciones interpersonales, etc., son en gran medida productoras de problemas somáticos que en el peor de los casos pueden llegar a producir una afección metabólica y/o funcional; sin embargo, los trabajadores expuestos no pueden relacionarlo con un posible origen psicosocial, lo cual dificulta el tratamiento definitivo de sus dolencias, puesto que la exposición es permanente y sin variaciones.

Una evaluación del factor de riesgo psicosocial es vital en estos casos, donde los trabajadores acuden a consulta médica externa y únicamente se remiten certificados médicos de reposo, muchas de las veces directamente a sus Líneas de Supervisión, omitiendo el paso previo de información al Departamento Médico de la empresa; se ha logrado evidenciar que a pesar de recibir tratamientos medicamentosos, los trabajadores no consiguen aliviar sus patologías, por el simple hecho de que la posible causa etiológica de base no se está controlando, es decir, los factores de riesgo psicosocial.

### **1.1.2 Objetivo General.**

Evaluar los factores psicosociales predominantes en los trabajadores de una empresa de Call Center de Quito, mediante la aplicación del Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales Versión 3.1, de la INSHT (FPsico 3.1), para elaborar una propuesta de control sobre los problemas relevantes.

### **1.1.3 Objetivos Específicos.**

- Elaborar una propuesta de mejora ante los factores psicosociales prevalentes y con mayor exposición a riesgo muy elevado.
- Identificar los factores psicosociales predominantes en los trabajadores del Call Center
- Difundir los resultados obtenidos a las gerencias y líneas de supervisión en primera instancia y posteriormente a los teleoperadores.

### **1.1.4 Justificación.**

La necesidad de una evaluación de riesgo psicosocial conforme a los expuesto anteriormente es muy amplia todo en cuanto que, es cada vez mayor el hecho de que los trabajadores tienen que cumplir periodos de reposo por diversas causas, y cada vez en mayor periodo de tiempo, además los trabajadores reportan presiones dentro de sus puestos de trabajo y cargas laborales cada vez más difíciles de sobrellevar, lo cual en términos generales produce una carga mental importante y la aparición de estrés con sus manifestaciones sintomáticas y repercusiones importantes en la salud y el desarrollo normal del trabajo.



El Ministerio de Trabajo del Ecuador emitió el Acuerdo Ministerial (MDT-2017-0082, 2017), de cumplimiento obligatorio por parte de todas las empresas públicas y privadas, mismo que da pautas y directrices sobre la eliminación de los actos discriminatorios en los procesos de selección y laborales; además en su Artículo 9; indica la obligatoriedad de la implementación de un programa de prevención de riesgo psicosocial, sujeto a controles anuales mediante reporte del mismo a los organismos de control establecidos.

Por lo tanto, según el criterio legal y más aún por las condiciones del trabajo y las actividades que realiza cada trabajador, es que es muy necesaria de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial predominantes en los teleoperadores y la elaboración de una propuesta para la toma de medidas de control y acción administrativas u organizacionales en la presente empresa de call center de Quito.

## **1.2 Marco Teórico.**

### **1.2.1 Call Centers.**

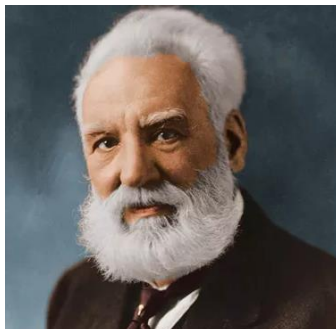
También llamados Contact Centers o en español Centros de Atención de Llamadas Telefónicas; son empresas o compañías dedicadas a la atención de necesidades de determinado giro de negocio mediante el medio telefónico, a partir de la realización de llamadas telefónicas, o tras la atención de llamadas entrantes, para atender diferentes áreas como la atención al cliente, solución de quejas, ventas, encuestas de satisfacción, telemarketing, soporte técnico, sean a clientes externos o internos; áreas donde los trabajadores especialmente entrenados para sus labores o llamados teleoperadores son quienes

atienden estos requerimientos; es de remarcar que el uso de teléfono no es exclusivo, pues en la actualidad, las soluciones de requerimientos también son facilitadas gracias al uso de otros medios como el fax, email, mensajes de texto o multimedia, redes sociales, chats, entre otros (Sprigg, Smith, & Jackson, 2003).

### 1.2.1.1 Origen del Call Center

Se podría tomar como origen del centro de atención de llamadas al momento en que el teléfono fue descubierto, gracias a la invención de Alexander Graham Bell en 1860 y patentado en 1876.

**FIGURA 3: Alexander Graham Bell** (Biography.comEditors, 2017)



Posteriormente en 1881 un pastelero alemán llamado Kranler ofreció sus pasteles mediante el medio telefónico, haciendo de esta la primera experiencia de telemarketing, sin embargo, no fue sino hasta 1962 donde realmente se puso en marcha un proyecto de telemarketing en una campaña de ventas (Micheli, 2012).

Ford fue reconocida como la pionera en el telemarketing mediante el contacto con aproximadamente 20.000.000 personas consiguiendo entrevistas directas con sus vendedores logrando ampliar considerablemente sus ventas (Norman, 2005).

La comparación de los orígenes de los call centers con respecto a la actualidad ha experimentado un gran crecimiento, tanto así que la mayoría de las empresas están optando por aumentar la oferta de sus productos y mejorar las soluciones a los requerimientos de los consumidores mediante la implementación de centros de atención de llamadas telefónicas y soluciones por medios electrónicos (Molino, y otros, 2016).

### **1.2.1.2 El Teleoperador**

El agente encargado de gestionar las llamadas entrantes o salientes en el área de call center o llamado teleoperador, es quizás uno de los menos favorecidos al momento de preguntar acerca de los trabajos mejor cualificados en el mundo, pues existe la creencia de que cualquier persona es capaz de realizar dichas funciones sin importar la formación básica que haya tenido en el transcurso de su vida, sin embargo, al momento de iniciar un proceso de selección del personal que será encargado de la atención en call center, se debe tomar en cuenta varios factores que llevarán a las campañas a culminar con buen éxito, con los tiempos establecidos y sobre todo con los objetivos cubierto; dichos factores son: las cualidades básicas para el telemarketing y las necesidades específicas del giro de negocio donde se desarrolle el teleoperador (Sprigg, Smith, & Jackson, 2003).

Si bien cualquier persona puede comenzar su vida laboral en el área de call center, no puede lograr conseguir éxito si no tiene ciertos factores personales para la consecución de las metas de determinadas campañas (Norman, 2005) (UGT, 2007), como por ejemplo:

- **Lenguaje Fluido:** Total seguridad en las palabras que se emiten, de manera que el interlocutor se sienta cómodo y tenga confianza en lo que el operador está comentando, para esto lo primordial es contar con una buena dicción, además que el tono y ritmo de la voz sea el adecuado; puesto que la voz es la herramienta principal del teleoperador.
- **Escucha:** Escuchar y comprender al interlocutor, de forma que el cliente sienta que se le está poniendo atención, que sus requerimientos están siendo procesados de forma ágil y sin momentos de silencio ni incómodas repeticiones de información que ya fue entregada al agente.
- **Vocabulario:** Además de tener un lenguaje fluido y dependiendo en gran medida al tipo de campaña o programa en que se encuentra laborando el operador, es muy importante que el agente conozca la forma de conversar con diversos targets, desde personas sin instrucción escolar, hasta ejecutivos o gerentes en general.
- **Psicología:** La capacidad del teleoperador de saber llevar los hilos de la llamada, de forma que el interlocutor comience a sentir la necesidad de adquirir el producto que se le oferta, es decir, la capacidad de abstracción, persuasión, verbalización, generación de confianza y habilidades para el cierre de cada llamada.
- **Paciencia:** Se ha hablado ya acerca de las alegrías y celebraciones de un teleoperador al conseguir el éxito ante una buena gestión, pues de igual forma la ingratitud de la derrota, es por eso que la paciencia es primordial en el agente, ya que muchas veces es quien tiene que pagar por los problemas o conflictos personales de cada cliente, teniendo que lidiar con situaciones difíciles como personas desesperadas, irritables,

nerviosas, mal educadas, mal intencionadas, agresivas, conflictivas, etc. y en estos casos poder llevar las riendas y mantener un diálogo productivo y con amabilidad; sin embargo, en caso de no poder llevar una buena comunicación, saber cómo finalizar la llamada sin dejarse faltar el respeto y manteniendo la calma.

- Manejo de Límites: No solamente relacionado a los límites en cuestiones de respeto y amabilidad en las llamadas, sino también al hecho de que durante la llamada no tentarse a ofrecer más de lo que se está autorizado simplemente por agradar al cliente o por vender y cumplir el objetivo del programa, pues la empresa será quien directamente sufra las consecuencias y las repercusiones en el agente podrían ser de considerable gravedad.

Considerando el giro de negocio de la empresa encargada de brindar el servicio de central de llamadas telefónicas, el teleoperador deberá además tener un amplio conocimiento en el manejo de paquetes informáticos o estar familiarizado con el tipo de campaña en la cual se enfrenta.

Una vez el teleoperador ha logrado ingresar a determinada empresa por campaña o programas, debe contar con ciertas características que lo puedan llevar a buenos logros en la misma (Castro Escobar & Serna Gómez, 2016), como las siguientes:

- Interés del teleoperador en el producto o servicio que oferta y lo comparta con sus amistades, puesto que es un claro indicativo que lo que realiza en su trabajo es de su completo agrado.
- Es innegable que, durante las primeras exposiciones ante los clientes, el teleoperador va a sentir nervios, sin embargo, una cualidad muy importante es que, con la

experiencia, el nerviosismo desaparezca y se vuelque el papel, llegando a llevar el ritmo de las llamadas.

- La celebración de las llamadas exitosas o logros cumplidos en sus labores, además de compartir los mismos con el resto del equipo, fomentando un clima de buena competitividad.
- Curiosidad, en forma que cualquier duda sea disipada y sobre todo los jefes sepan que existe el interés en sacar adelante las campañas.
- No solamente aceptar la celebración y felicidad de los logros cumplidos, sino un alto nivel de tolerancia al fracaso, puesto que la gran mayoría de sus comunicaciones pueden llegar a ser infructuosas.
- Aprender de cada experiencia; cada cliente es un mundo diferente, por lo tanto, la manera de aprender de los errores y aprovechar de cada momento cuenta en la mejora del rendimiento y éxito en las labores.

### **1.2.1.3 Tipos de Servicio en un Call Center**

- **Demanda de Servicios:** Se trata de la atención de una demanda de servicio fluctuante que es difícil de predecir con exactitud, pero de lo puede hacer limitado al análisis de mercado, medición y proyección adecuadas. La demanda de servicio se entiende como el número de clientes que requieren los servicios del call center, origen y destino de las conexiones, tiempo de duración de las llamadas, interconexiones con operadores locales, nacionales e internacionales (Castro Escobar & Serna Gómez, 2016).
- **Naturaleza del Servicio:** Dependiendo del giro de negocio, el origen de los requerimientos son diversos, sin embargo, en cualquier campo se requiere un alto estándar de eficacia y eficiencia, ya que desde el punto de vista del cliente sus

requerimientos deben ser resueltos a la brevedad posible, con poco o ningún retraso y con una calidad alta, la optimización y adecuación de las estructuras y de las tecnologías aplicables, facilitan el crecimiento a futuro y la adaptación a los nuevos servicios (Micheli, 2012).

- **Sistemas de Inventario:** Un aspecto crítico y frecuentemente olvidado son los sistemas de inventario y de supervisión de la red orientados a la Ingeniería de Tráfico. La inexistencia o desactualización de inventarios son fuente de errores de planificación y diseño que provocan compras innecesarias pero también focos de desatención de la demanda y congestión. Los sistemas de supervisión aportan los datos necesarios para identificar sobrecargas e infrautilizaciones de la red y los niveles de servicio en cada punto y permiten determinar soluciones adecuadas para resolver y anticipar problemas de calidad desde el corto al largo plazo y son fundamentales para alimentar con datos de partida a los procesos de proyección de crecimiento (Anaya, 2017).
- **Servicios de Voz:** El mundo de las redes de telefonía, entendido como prestación de servicios de voz, es modernamente un caso particular ya que la evolución del sector está moviendo los esfuerzos a la integración de redes multiservicio, que facilitan voz, datos y multimedia mediante infraestructuras y procedimientos compartidos. El ejemplo más claro se tiene en las redes de telefonía celular, originalmente de voz analógica que llegan en los comienzos del siglo XXI a los móviles de tercera generación que integran voz, datos y servicios multimedia de música, entretenimiento y video. Las funciones y técnicas de Ingeniería de Tráfico en este escenario son aún más importantes dada la diversidad de tecnologías y aplicaciones que corren por las redes que, aunque complican enormemente todos estos procesos, requieren un diseño aún más cuidadoso y eficiente que las viejas redes puras de conmutación y transmisión de circuitos (Anaya, 2017).

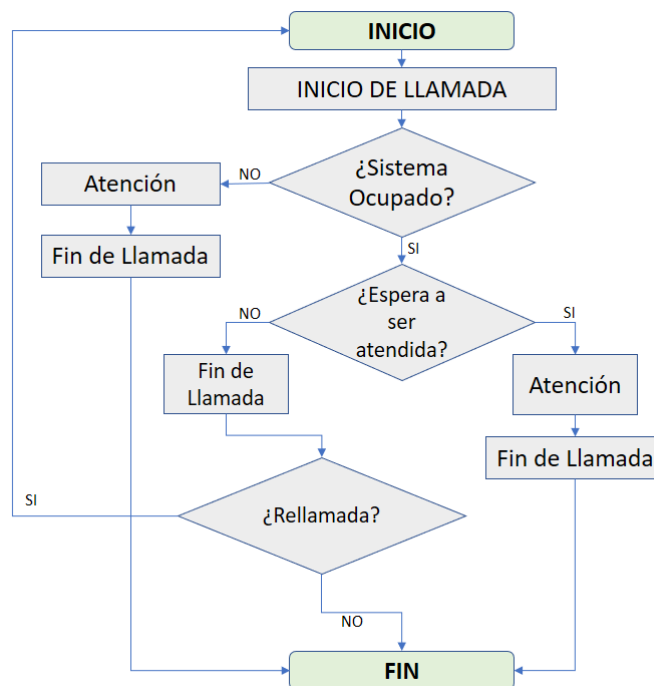
- Dimensionado de Equipos: Uno de los aspectos más interesantes en diseño de redes es el dimensionado de equipos y elementos de interconexión. Cualquier intento o telecomunicación en progreso va a requerir recursos de red desde la fase de establecimiento hasta la finalización. Estos recursos, para una “llamada” particular, pueden variar en tipo o cantidad dependiendo del servicio demandado, la fase del proceso de comunicación y la propia red o redes que se atraviesen. Un ejemplo simple es el dimensionado de una ruta de enlaces entre centrales de conmutación de circuitos. Los clientes servidos por dos centrales dadas se comunican entre sí a través de esta ruta, la cual posee a su vez un número de enlaces o circuitos individuales por los que se puede tener una única comunicación simultánea. El objetivo del dimensionado de esta ruta es determinar el número de circuitos necesarios para satisfacer la demanda de llamadas en condiciones de calidad para los usuarios y costos para el operador óptimas para ambos (Anaya, 2017).

En general existen dos tipos básicos de llamadas a ser gestionadas en una central de atención de llamadas telefónicas que son:

- a) Llamadas Entrantes o INBOUND: Servicios donde se pueden realizar actividades como: toma de citas para generación de turnos de atención médica, servicio al cliente en situaciones como resolución de requerimientos, entrega de información específica, mesa de ayuda, servicios post-venta, atención de necesidades de emergencia como llamadas por catástrofes, accidentes o necesidad de primeros auxilios.



**FIGURA 4: Flujograma de Atención de Llamadas Entrantes** (Anaya, 2017)



b) Llamadas Salientes o OUTBOUND: En estos centros se pueden resolver requerimientos como: Encuestas de satisfacción, televentas, programación de actividades como reuniones o citas con clientes que por necesidad de entrevista personal no se pueden realizar por medio telefónico, telecobranzas, etc (Joskowicz, 2015).

## 1.2.2 Factores Psicosociales.

### 1.2.2.1 Historia:

Desde tiempos de antaño, los diversos tipos de trabajo han desencadenado tanto eventos positivos como negativos en la vida de los trabajadores, sin embargo, siempre se ha tenido mayor consideración a las amenazas a la salud dentro del campo físico, químico, ambiental y

biológico, es por ello, la abundancia de cuerpos legales sobre todo de origen europeo que se encaminan en controlar estas amenazas que en efecto son de repercusiones agudas en el personal (Moreno, Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y, 2011).

La OIT en su agenda “Decent Work”, indica la necesidad de la conjunción en el mundo entero de dos aspectos que no pueden desarrollarse uno al margen del otro, la salud del trabajador y el trabajo en sí, sin embargo, no siempre se respeta esta necesidad (Organización Internacional del Trabajo, 1986).

En 1989 posterior a la Segunda Guerra Mundial, se generó la preocupación por la prevención de riesgos laborales, donde las Directivas Europeas se centraron en el concepto de las condiciones del trabajo, y el cómo evaluar, controlar y prevenir el riesgo psicosocial, pero a pesar de ello, el mayor control siempre se daba hacia los riesgos que generan accidentes y bajas mortales.

En 1995 y 1997 destaca la aparición de cuerpos legales principalmente en España, donde el centro de la atención son los controles del riesgo ergonómico y psicosocial, con la necesidad inclusive de formar personal específico para la determinación de tales riesgos y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo (Moreno Jiménez & Báez León, 2010).

En la actualidad y sobre todo en el ámbito nacional, cabe distinguir el advenimiento del marco legal del Ministerio del Trabajo (Acuerdo Ministerial (MDT-2017-0082, 2017)), donde se dictan especificaciones de cumplimiento obligatorio para las empresas públicas y privadas, acerca de la no discriminación en ninguna forma, sea sexual, de género, etnias, costumbres ni tradiciones dentro del trabajo, además de la obligatoriedad en el Artículo 9 de la implementación de un Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales.

### **1.2.2.2 Definición:**

Según OMS, “los factores psicosociales son interacciones entre el trabajo, su medio ambiente y las condiciones de su organización, por una parte; y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal, todo lo cual a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo” (Organización Internacional del Trabajo, 1986).

Según EU-OSHA, “los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo”.

### **1.2.2.3 Componentes determinantes del desarrollo del Factor Psicosocial:**

Teniendo en cuenta la definición de la OIT, se pueden identificar dos componentes determinantes para que se desarrolle el riesgo psicosocial (Camacho Ramírez & Mayorga, 2017) (Gil Monte, 2012), y son:

- a) Factores Organizacionales: Que comprenden la política y filosofía de la empresa (gestión de talento humano, responsabilidad social, política en seguridad y salud ocupacional, relación trabajo-familia y estrategias dentro de la empresa); la cultura de la empresa (política relacionada a las interacciones laborales, información de la empresa, medios de comunicación dentro de la empresa, tipos de liderazgo en las líneas de supervisión y métodos para impartir justicia en la organización); y las relaciones industriales (clima laboral, representaciones entre los pares y convenios para el bien colectivo).
- b) Factores Laborales: Que comprenden las condiciones del trabajo (tipo de contrato, sueldo que percibe el trabajador y la proyección a futuro dentro de la organización); diseño del puesto de trabajo (trabajo en conjunto con otros trabajadores y la rotación entre diferentes puestos); calidad en el trabajo (habilidades intrínsecas del trabajador, autonomía, control, horas y jornadas laborales, seguridad física, demandas laborales y apoyo social).

Además de estos factores empresariales juegan un papel predominante los factores humanos o individuales de cada persona, como la edad, el género, la personalidad, las capacidades, la percepción, nivel académico, motivación, el apoyo social y los paradigmas; es decir características innatas dentro del ámbito biológico, psicológico y social del ser humano que la empresa no puede tener en propiedad a diferencia de otros recursos; todos los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia de los trabajadores, son parte del patrimonio individual (Díaz Vilela, 1998).

El hecho de involucrar el factor humano en las labores cotidianas es en efecto voluntario, puesto que a pesar de existir un contrato de por medio, no garantiza que el trabajador demuestre todo su esfuerzo en la consecución de metas; pues depende del grado de conformidad del trabajador dentro de la empresa y que se sienta a gusto con las condiciones dentro del ámbito económico y afectivo (Camacho Ramírez & Mayorga, 2017).

#### **1.2.2.4 Clasificación de los Factores Psicosociales:**

Antes de poder clasificar a los factores de riesgo psicosocial cabe mencionar que existen factores psicosociales que influyen directamente en la posibilidad de generar riesgos y se los puede clasificar en factores subjetivos y objetivos (Moreno Jiménez & Báez León, 2010).

- Factores Subjetivos: Se trata del ya mencionado factor humano, donde cada individuo reacciona de diferente manera ante un mismo puesto de trabajo, todo ello determinado a los factores innatos, intrínsecos que lo conforman como ser humano y determinan su estilo de vida y la capacidad de desempeñar las diversas actividades para las que fue contratado (Díaz Vilela, 1998).
  
- Factores Objetivos:
  - Ambiente de Trabajo: Medio físico general donde el trabajador se desempeña en sus tareas y puede o no causar daños en la salud de este; aquí podemos clasificar al diseño del puesto de trabajo, espacio del puesto, factores químicos, factores biológicos y factores físicos como el ruido, la iluminación y la temperatura; todos como posibles fuentes estresoras o causantes de

distracciones, fatiga, insatisfacciones, ansiedad, irritabilidad o peor aún en advenimiento de accidentes.

- Carga mental: Es el nivel de esfuerzo intelectual que debe aplicar el trabajador para efectuar las labores que tiene a su cargo, dentro del campo de la memoria, razonamiento, percepciones y planeamiento de ideas e innovación.
- Autonomía: Capacidad de ejercer el control con ideas propias y la responsabilidad completa de la tarea asignada, desde la planificación hasta el desarrollo de la tarea y la consecución de las metas propuestas; teniendo en cuenta la capacidad de organización y metodología para el efecto, el ritmo y tiempo para lograr la culminación de la tarea y los diferentes estilos de mando que con una buena conducta y comunicación conlleva a las mejores relaciones con el equipo de trabajo y por ende a la satisfacción con los resultados obtenidos.
- Definición de rol: Es el conjunto de actividades para las que un trabajador fue contratado, y comprende las expectativas que el mismo tiene para con el trabajo y el patrón de comportamiento en el desempeño de este; el rol de cada trabajador debe ser fijado desde el proceso de selección inicial del personal, y ser difundido en el contrato de forma legal.
- Organización del trabajo, estilo de mando y comunicación: Corresponde a la organización dentro de la empresa, los mandos jerárquicos y el tipo de comunicación con el que se solicitan las tareas y recompensan la consecución de objetivos. Existen varios tipos de estilos de mando, dentro de los cuales las líneas de supervisión o jefes directos pueden ocasionar que las metas no sean cubiertas o lo sean de forma parcial, dentro de estos estilos se diferencian: el autocrático, paternalista, pasivo y el democrático o participativo; todos como

se ha manifestado repercuten de forma positiva o negativa y directa o indirectamente en los trabajadores a su mando y en el clima laboral.

- Contenido de las tareas: Es el tipo de trabajo en sí, y debe corresponder al factor humano al cien por ciento, es decir dependiendo de los conocimientos, experiencia o habilidades, las tareas deben ser encargadas de forma que no generen monotonía, repetitividad, percepción de una utilidad carente de significado, desconocimiento de la relevancia de la actividad en el desarrollo de la empresa, pero sobre todo que no genere angustia en el trabajador por desconocer si labor que le fue encargada fue o no cubierta según las exigencias de la empresa.
- Relaciones laborales: Las relaciones sociales son el pilar fundamental dentro de una empresa, todo en cuanto siempre existirá la comunicación entre dos o más personas; siendo estas relaciones entre pares o rangos similares y con personas de jerarquía mayor o menor dentro de la organización; además de la influencia de la cantidad total de trabajadores pues inclusive un número reducido o elevado de compañeros puede conllevar a generar percepciones positivas o negativas en cada persona; en cuanto al nivel jerárquico se puede notar las sensaciones de favoritismos o controles estrechos y estrictos que a su vez puede generar discrepancias y presiones por ambas partes.
- Condiciones de empleo y futuro: Clima laboral y la sensación de que se puede conseguir un progreso constante dentro de la organización y mejorar el estilo de vida en general gracias al trabajo bien hecho.

### **1.2.3 Factores Psicosociales de Riesgo:**

#### **1.2.3.1 Definición:**

En el momento en el cual los factores psicosociales y los factores organizacionales de las empresas se tornan disfuncionales, es decir, provocan tensiones, falta de adaptación, respuestas psicofisiológicas que denotan estrés, pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés.

Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo, es decir, cuando actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral.

Bajo este enfoque se puede decir que los factores psicosociales de riesgo son los factores organizacionales que tienen el riesgo de desencadenar efectos negativos sobre la salud.

#### **1.2.3.2 Clasificación:**

Existen varias categorizaciones sobre los factores psicosociales de riesgo, lo cual lo hace de una gran amplitud al igual que los factores psicosociales, es por esa razón que se tomará la categorización de Cox y Griffiths para los factores psicosociales de riesgo (Moreno Jiménez & Báez León, 2010), de la siguiente manera:

- Contenido del trabajo: Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa.



## ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL

- Sobrecarga y ritmo: Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.
- Horarios: Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción
- Control: Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales.
- Ambiente y equipos: Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
- Cultura organizacional y funciones: Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales
- Relaciones interpersonales: Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales falta de apoyo social
- Rol en la organización: Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas
- Desarrollo de carreras: Incertidumbre o paralización de la carrera profesional baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual, bajo
- Relación Trabajo-Familia: Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia, bajo apoyo familiar, problemas duales de carrera.
- Seguridad contractual: Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración.

### 1.2.3.3 Características:

Las características propias de los factores psicosociales de riesgo son:

- a) Se extienden en el espacio y el tiempo: El resto de riesgos suelen estar de alguna manera delimitados espacial y temporalmente, se circunscriben a un espacio y habitualmente a un momento concreto. Los riesgos de seguridad están vinculados a una actividad o espacio concreto, como un almacén o actividad de riesgo. Algo semejante ocurre con los riesgos de higiene y ergonómicos que suelen ser locales. Sin embargo una característica muy común de los factores psicosociales es la no localización. Una cultura organizacional, un estilo de liderazgo o un clima psicosocial no están ubicados en ningún lugar ni es posible precisarlos en un momento especial, son características globales de la empresa u organización. Incluso otros factores laborales como la carga de trabajo, roles o capacidad de control no tienen un lugar y un momento propios, sino que son elementos del propio puesto de trabajo o la tarea, pero que no se circunscriben a los mismos.
- b) Dificultad de objetivación: El ruido, las vibraciones, la temperatura, la contaminación por gases y una posición o esfuerzo se pueden medir con unidades propias, pero el rol, la cohesión grupal, la supervisión, la comunicación no tienen unidades propias de medida. A pesar de los esfuerzos de los investigadores en la búsqueda de indicadores de tales variables, frecuentemente el recurso más utilizado en la evaluación consiste en la apreciación de la experiencia colectiva. Uno de los grandes problemas de los factores psicosociales es la dificultad para encontrar unidades de medida objetiva. Por definición se basan en “percepciones y experiencias” y en este caso, atendiendo al enfoque organizacional, a la experiencia intersubjetiva del colectivo organizacional.

- c) Afectan a los otros riesgos: El organismo humano, el trabajador, es una unidad funcional en la que todos los factores externos acaban afectando a la totalidad de la persona. Es el principio básico del funcionamiento de la persona, el tratamiento de la persona como una totalidad o sistema biopsicosocial. Pero este efecto se acentúa en los factores psicosociales de riesgo cuyo aumento supone habitualmente un aumento de los riesgos de seguridad, de higiene y de ergonomía. El efecto se produce también a la inversa, de forma que los factores de seguridad, higiene y ergonomía influyen en los factores psicosociales. Los factores de riesgo no son compartimentos estancos, pero la mayor interacción se produce probablemente con los factores psicosociales. El aumento de los factores psicosociales de riesgo, el estrés y la tensión, suelen generar conductas precipitadas, alteradas y no adaptativas que propician los errores, todo tipo de accidentes y una mayor vulnerabilidad de la persona. Por ejemplo, se ha estudiado abundantemente los efectos de los factores psicosociales y el estrés asociado sobre los trastornos musculoesqueléticos asociados a la ergonomía.
- d) Tienen escasa cobertura legal: El nivel de ruido tiene una legislación que determina los niveles admitidos y rechazados, lo que facilita la misma acción de los empresarios y directivos. Se sabe a qué atenerse. Lo mismo ocurre con la gran mayoría de riesgos de seguridad, de higiene y ergonómicos, pero no ocurre así con los factores psicosociales. El desarrollo de la legislación sobre los riesgos laborales ha sido considerable, tanto en sus aspectos generales como globales, lo que ha permitido acciones precisas por parte de las inspecciones de trabajo. Sin embargo, el desarrollo de la legislación sobre aspectos psicosociales se ha trabajado de modo general relacionada con la prohibición de que puedan dañar a la salud, lo que suele ser inefectivo para los empresarios, para los trabajadores y para la misma inspección del estado.

- e) Están moderados por otros factores: Los factores psicosociales de riesgo afectan al trabajador a través de sus propias características contextuales y personales. La carga de trabajo, el conflicto de rol, la incertidumbre laboral no suele tener los mismos efectos sobre toda la población laboral de una empresa, sino que depende de las variables personales de cada uno de ellos, como el nivel de implicación, la confianza en sí mismo, el optimismo y la motivación de logro. Aunque los efectos directos de los factores psicosociales de riesgo sobre la población trabajadora suelen ser dominantes, los efectos moderadores de las variables personales son también habituales y factor importante en el resultado final que no puede ser obviado.
- f) Dificultad de intervención: Los problemas de un almacenamiento que tiene riesgos laborales, de seguridad, pueden ser intervenidos, habitualmente sin muchas complicaciones, con una nueva disposición de las cargas que suprima, disminuya o controle el riesgo de derrumbe. Casi siempre hay soluciones técnicas para la gran mayoría de los riesgos de seguridad, higiene y ergonomía, pero no resulta tan claro cuando se trata de los factores psicosociales. Un clima sociolaboral nefasto en la empresa afecta a la salud de los trabajadores, y también a su misma productividad. Lo mismo ocurre con un liderazgo abusivo. Sin embargo, técnicamente la intervención no resulta tan clara y sus efectos a medio y largo plazo tampoco. Por su propia naturaleza, los factores psicosociales son factores organizacionales y están íntimamente entrelazados al diseño y concepción global de la empresa. La intervención psicosocial suele requerir plazos no inmediatos y resultados no asegurados lo que aumenta la resistencia de los responsables a intervenciones costosas sin resultados asegurados. Con todo ello, la dificultad no disminuye la necesidad de intervención, sino que la hace más importante. En el último apartado de este informe se recoge la experiencia en este campo y un conjunto de buenas prácticas.

## **1.2.4 Riesgo Psicosocial:**

### **1.2.4.1 Definición:**

Según INSHT, “los factores de riesgo psicosocial se definen como aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo y su entorno social, con el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud (física, psíquica o social) del trabajador. Así, unas condiciones psicosociales adversas están en el origen tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador”.

Acorde a los conceptos previos se puede definir al factor de riesgo psicosocial como el conjunto de condiciones presentes en el entorno laboral relacionadas a la interacción de los factores laborales y personales de cada individuo, que puede conllevar a situaciones perjudiciales para el rendimiento, satisfacción y salud del trabajador.

En la actualidad el factor de riesgo psicosocial ha tomado el interés que merece desde hace mucho tiempo, tanto así que, los cuerpos legales de la nación nombran la necesidad de la elaboración de programas para prevenir dichos inconvenientes con potencial daño en la salud física, mental y social de los trabajadores (MDT-2017-0082, 2017), por lo tanto, es menester estudiar los principales factores de riesgo psicosocial (Camacho Ramírez & Mayorga, 2017) (Moreno Jiménez & Báez León, 2010) (Díaz Vilela, 1998).

#### **1.2.4.2 Estrés:**

Es probablemente el primero en aparecer ante cualquier factor psicosocial, y es conocido de forma global; la Comisión Europea define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos" (Moreno Jiménez & Báez León, 2010).

Es una respuesta adaptativa del organismo ante una situación de presión o amenaza externa (Camacho Ramírez & Mayorga, 2017); dicha respuesta explicada fisiológicamente corresponde al incremento de las hormonas cortisol y adrenalina que conllevan al incremento de la presión arterial, un pulso acelerado y un mayor metabolismo, respuestas básicas para incrementar la actividad física y la capacidad de respuesta ante un estímulo estresor (Schneiderman, Ironson, & Siegel, 2005).

Los elementos que conforman el estrés son: factores estresores (aquellas situaciones o exigencias que llevan al organismo a sobrepasar las capacidades de respuesta), la vulnerabilidad (rasgos individuales de cada trabajador, que lo hace más o menos susceptible ante las situaciones adversas), el afrontamiento (interacción entre la fuente estresora y el trabajador) y el apoyo social (función de orientación entre el grupo de pares, que se basa en mayor medida en la capacidad de confianza) (Schneiderman, Ironson, & Siegel, 2005).

El estrés no es un estado que se genere en un corto tiempo, sino que requiere una exposición prolongada y continua al agente estresor, generando altos niveles de angustia y excitación, y la sensación de impotencia ante las demandas del trabajo; sin embargo, no siempre las reacciones del organismo son negativas, como es el caso del eustrés o estrés positivo, donde el estrés se vuelve un factor de motivación, un factor de apoyo para poder afrontar cada nuevo desafío y poder superar los obstáculos encontrados en el camino hacia el éxito laboral.

Los agentes estresores como se ha mencionado anteriormente son generadores de tensión y desembocan en resultados desagradables para el trabajador, mismos que según INSHT se pueden agrupar según las demandas del trabajo y las características de la persona; dentro de las demandas del trabajo se puede hacer referencia a todas las exigencias y demandas propias del trabajo y sus características, es decir, todos los factores psicosociales pueden ser factores desencadenantes del estrés; se los puede incluir en tres subtipos, el contenido de las tareas, el ambiente físico del trabajo y la organización de la empresa; y en segundo lugar, las características de la persona, en lo concerniente al factor humano, las características intrínsecas de cada persona y la capacidad de afrontar los retos de sus labores y demandas del trabajo (Moreno Jiménez & Báez León, 2010).

Al ser un factor a largo plazo, el estrés pasa por varias fases antes de generar situaciones de afección a la salud, y estas son:

- Reacción de Alarma: Donde el organismo reacciona ante una situación amenazadora y fisiológicamente se prepara para la huida.
- Estado de Resistencia: Esta etapa se genera ante una exposición prolongada a determinado agente estresor, en la mayoría de los casos agentes ambientales, que si bien el trabajador puede seguir expuesto, puede generarse una disminución de las

capacidades de respuesta y desenvolvimiento en el trabajo, lo cual desemboca en un estado de fatiga.

- Estado de Agotamiento: Ante una exposición prolongada y continua a pesar de haberse generado ya una fatiga, el trabajador se enfrenta a un gran deterioro de las funciones fisiológicas y mentales.

Según los múltiples estudios investigados, el estrés es uno de los principales factores de riesgo que se generan dentro del personal de Call Center de todas las empresas del país; como principal causante estresor se encuentra la interacción con múltiple variedad de clientes, dicha relación hace a los teleoperadores vulnerables a sufrir problemas en su salud (Hilton & Whiteford, 2010); el estrés negativo o distrés es una condición que se va acumulando con el paso del tiempo, hasta que llega el momento en el que el organismo del individuo declina y se manifiesta con sintomatología somática.

#### **1.2.4.3 Insatisfacción Laboral:**

Se puede definir como el grado de malestar que tiene el trabajador con respecto a sus labores en el trabajo.

La insatisfacción laboral puede ser desencadenada por dos tipos de factores generales:

- a) Características individuales: Independientemente del grado de escolaridad, experiencia o preparación que tenga el individuo, si tiene poca confianza en sus aptitudes y habilidades, será totalmente incapaz de realizar su trabajo de forma correcta.



- b) Características de la organización del trabajo: En los casos en los que, a pesar de tener buena energía y predisposición, el salario, la jornada horaria, el tipo de liderazgo de las líneas de supervisión, las relaciones interpersonales, el tipo de comunicación o la monotonía generan pérdida progresiva de la satisfacción en el trabajo.

En términos generales una persona que tiene metas elevadas para su futuro, con mejores aspiraciones jerárquicas o salariales, si se encuentra estancado en su puesto de trabajo, sin ver promociones ni recompensas con el pasar del tiempo, se genera un sentimiento de apatía e insatisfacción en su trabajo (Díaz & Gómez, 2016).

### **1.2.5 Métodos de Evaluación de Riesgo Psicosocial:**

Al momento del levantamiento de la información para determinar los factores de riesgo de una empresa, siempre se toma al final el riesgo psicosocial, sin tomar en cuenta que las consecuencias de un problema psicológico pueden ser muy complicadas de sobrellevar, además de que en todo tipo de relación entre seres humanos siempre va a existir el factor de riesgo psicosocial, totalmente independiente del nivel de peligro del giro de negocio o sector de la actividad productiva (Camacho Ramírez & Mayorga, 2017), (Schneiderman, Ironson, & Siegel, 2005), (Sprigg, Smith, & Jackson, 2003).

La evaluación del factor de riesgo psicosocial es una obligación legal para cada una de las empresas, basándose en cuerpos como: La Decisión 584 del Instrumento Andino, la Resolución 957, el C.D. 513 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el más reciente Acuerdo Ministerial MDT-2017-0082 expedido el presente año (MDT-2017-0082, 2017)

### **1.2.5.1 Técnicas Cualitativas:**

- a) Observación: Consiste en observar atentamente el hecho, caso, o fenómeno propósito de la investigación, para tomar datos, registrarlos y posteriormente analizarlos; es el método fundamental en todo proceso investigativo puesto a que de esta forma el investigador consigue la mayor parte de la información y datos. Dentro de las principales conductas registradas mediante la observación se encuentran, las motoras, verbales y paralingüísticas.
  
- b) Entrevista: Se la puede definir como una comunicación de forma verbal entre dos personas, donde una recoge información de la otra para incrementar el conocimiento o los datos para una investigación. En el proceso de recolección de datos para la evaluación psicosocial este método es uno de los procedimientos más utilizados, y dependiendo del grado de estructuración se la puede clasificar como estructurada, semiestructurada o no estructurada, todo acorde a la planificación previa de las preguntas y la previsión de una posible respuesta.
  
- c) Cuestionario: Es una de las técnicas que se emplean con mayor frecuencia en la investigación psicosocial, instrumento que mediante el uso de preguntas consigue obtener las respuestas por medio impreso ante una lista concreta de cuestionamientos útiles para lograr los objetivos concretos de la investigación.

## **1.2.5.2 Técnicas Cuantitativas:**

### **1.2.5.2.1 Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial (FPsico 3.1):**

Instrumento de evaluación de factores de riesgo psicosocial revisado y actualizado bajo la dirección de la INSHT, diseñado para ser administrado de forma informatizada, pudiendo también ser aplicado en papel.

El método F-Psico consta de 44 preguntas, algunas de ellas múltiples, de forma que el número de ítems asciende a 89. Ofrece información sobre 9 factores:

- **Tiempo de trabajo (TT):** Este factor hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. Evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.
- **Autonomía (AU):** Bajo este factor se acogen aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo. El método recoge estos aspectos sobre los que se proyecta la autonomía en dos grandes bloques:
  - **Autonomía temporal:** Se refiere a la libertad concedida al trabajador sobre la gestión de algunos aspectos de la organización temporal de la carga de trabajo y de los descansos, tales como la elección del ritmo, las posibilidades de alterarlo si fuera necesario, la distribución de los descansos durante la jornada y el disfrute del tiempo libre para atender a cuestiones personales.

- Autonomía decisional: La autonomía decisional hace referencia a la capacidad de un trabajador para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo, que se manifiesta en la posibilidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, la elección de procedimientos y métodos, la resolución de incidencias, etc.
- Carga de trabajo (CT): Se entiende como el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva o emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo).

Este factor valora la carga de trabajo a partir de las siguientes cuestiones:

- Presiones de tiempos: La presión de tiempos se valora a partir de los tiempos asignados a las tareas, la velocidad que requiere la ejecución del trabajo y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales.
- Esfuerzo de atención: Con independencia de la naturaleza de la tarea, ésta requiere que se le preste una cierta atención. Ésta viene determinada tanto por la intensidad y el esfuerzo de atención requeridos para procesar las informaciones que se reciben en el curso de la actividad laboral y para elaborar respuestas adecuadas como por la constancia con que debe ser mantenido dicho esfuerzo. Los niveles de esfuerzo atencional pueden verse incrementados en situaciones en que se producen interrupciones frecuentes, cuando las consecuencias de las interrupciones son relevantes, cuando se requiere prestar atención a múltiples tareas en un mismo momento y cuando no existe previsibilidad en las tareas.
- Cantidad y dificultad de la tarea: La cantidad de trabajo que los trabajadores deben hacer frente y resolver diariamente es un elemento esencial de la carga de trabajo,

así como la dificultad que supone para el trabajador el desempeño de las diferentes tareas.

- Demandas psicológicas (DP): Las demandas psicológicas se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional. Las exigencias cognitivas se definen según el grado de movilización y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador en el desempeño de sus tareas (procesamiento de información del entorno o del sistema de trabajo a partir de conocimientos previos, actividades de memorización y recuperación de información de la memoria, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.). De esta forma, el sistema cognitivo se ve comprometido, en mayor o menor medida, en función de las exigencias del trabajo en cuanto a la demanda de manejo de información y conocimiento, demandas de planificación, toma de iniciativas, etc. Se producen exigencias emocionales en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir. Con carácter general, tal esfuerzo va dirigido a reprimir los sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo, por ejemplo, en el caso de trato con pacientes, clientes, etc. El esfuerzo de ocultación de emociones puede también, en ocasiones, ser realizado dentro del propio entorno de trabajo; hacia los superiores, subordinados, etc.

Las exigencias emocionales pueden derivarse también del nivel de implicación y compromiso con las situaciones emocionales que se derivan de las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo y, de forma especial, de trabajos en que tal relación tiene un componente emocional importante (personal sanitario, docentes, servicios sociales, etc.).

Otra fuente de exigencia emocional es la exposición a situaciones de alto impacto emocional, aun cuando no necesariamente exista contacto con clientes.

- Variedad/contenido (VC): Este factor comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas. Este factor se evalúa mediante una serie de ítems que estudian en qué medida el trabajo está diseñado con tareas variadas y con sentido, se trata de un trabajo importante y goza del reconocimiento del entorno del trabajador.
- Participación/Supervisión (PS): Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo: el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo, y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres.

Así, la “participación” explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización.

La “supervisión” se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo.

- Interés por el trabajador/Compensación (ITC): El interés por el trabajador hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador.

Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones, así como por la percepción tanto de seguridad en el

empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.

- Desempeño de rol (DR): Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo.

Comprende tres aspectos fundamentales:

- La claridad de rol: ésta tiene que ver con la definición de funciones y responsabilidades (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad del trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto).
  - El conflicto de rol: hace referencia a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador.
  - La sobrecarga de rol: se refiere a la asignación de cometidos y responsabilidades que no forman parte de las funciones del puesto de trabajo pero que se añaden a ellas.
- Relaciones y apoyo social (RAS): El factor relaciones y apoyo social se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en el entorno de trabajo.

Recoge este factor el concepto de “apoyo social”, entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros, etc.) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y la calidad de tales relaciones. Igualmente, las relaciones entre personas pueden ser origen, con distinta frecuencia e intensidad, de situaciones conflictivas de distinta naturaleza (distintas formas de violencia, conflictos personales, etc.), ante las cuales, las organizaciones pueden o no haber adoptado ciertos protocolos de actuación.

**FIGURA 3: Distribución de los Factores Psicosociales y los ítems que los Evalúan:** (NTP 926, 2012)

TIEMPO DE TRABAJO (TT)	
Trabajo en sábados	ITEM 1
Trabajo en domingos y festivos	ITEM 2
Tiempo de descanso semanal	ITEM 5
Compatibilidad vida laboral-vida social	ITEM 6
AUTONOMÍA (AU)	
Autonomía Temporal	
Posibilidad de atender asuntos personales	ITEM 3
Distribución de pausas reglamentarias	ITEM 7
Adopción de pausas no reglamentarias	ITEM 8
Determinación del ritmo de trabajo	ITEM 9
Autonomía Decisional	
Actividades y tareas	ITEM 10a
Distribución de tareas	ITEM 10b
Distribución del espacio de trabajo	ITEM 10c
Métodos, procedimientos y protocolos	ITEM 10d
Cantidad de trabajo	ITEM 10e
Calidad del trabajo	ITEM 10f
Resolución de incidencias	ITEM 10g
Distribución turnos	ITEM 10h
CARGA DE TRABAJO (CT)	
Presiones de Tiempos	
Tiempo asignado a la tarea	ITEM 23
Tiempo de trabajo con rapidez	ITEM 24
Aceleración del ritmo de trabajo	ITEM 25
Esfuerzo de Atención	
Tiempo de atención	ITEM 21
Intensidad de la atención	ITEM 22
Atención sobre múltiples tareas	ITEM 27
Interrupciones	ITEM 30
Efecto de las interrupciones	ITEM 31
Previsibilidad de las tareas	ITEM 32
Cantidad y Dificultad de la Tarea	
Cantidad de trabajo	ITEM 26
Dificultad del trabajo	ITEM 28
Necesidad de ayuda	ITEM 29
Trabajo fuera del horario habitual	ITEM 4
DEMANDAS PSICOLÓGICAS (DP)	
Exigencias cognitivas	
Capacidades requeridas	ITEM 33a – 33e
Exigencias emocionales	
Requerimientos de trato con personas	ITEM 33f
Ocultación de emociones ante superiores	ITEM 34
Exposición a situaciones de impacto emocional	ITEM 35
Demandas de respuesta emocional	ITEM 36



## ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL

VARIEDAD DE CONTENIDO (VC)	
Trabajo rutinario	ITEM 37
Sentido del trabajo	ITEM 38
Contribución del trabajo	ITEM 39
Reconocimiento del trabajo	ITEM 40
PARTICIPACIÓN/SUPERVISIÓN (PS)	
Grado de participación	ITEM 11
Control ejercido por el inmediato superior	ITEM 12
INTERÉS POR EL TRABAJADOR/COMPENSACIÓN (ITC)	
Información proporcionada al trabajador	ITEM 13
Facilidades para el desarrollo profesional	ITEM 41
Valoración de la formación	ITEM 42
Equilibrio entre esfuerzo y recompensas	ITEM 43
Satisfacción con el salario	ITEM 44
DESEMPEÑO DE ROL (DR)	
Ambigüedad de rol	ITEM 14
Conflicto de rol	ITEM 15a – 15d
Sobrecarga de rol	ITEM 15e
RELACIONES Y APOYO SOCIAL (RAS)	
Apoyo social instrumental de distintas fuentes	ITEM 16
Calidad de las relaciones	ITEM 17
Exposición a conflictos interpersonales	ITEM 18
Exposición a situaciones de violencia	ITEM 18b – 18d
Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto	ITEM 19
Exposición a discriminación	ITEM 20

La finalidad principal del método es facilitar una herramienta para la identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial. Por tanto, su objetivo es aportar información que permita el diagnóstico psicosocial de una empresa o de áreas parciales de la misma. A fin de facilitar esta tarea, el método incluye un apartado en el que se describe el proceso de evaluación e intervención de los factores psicosociales, en el que se detallan las fases que deben seguirse para una correcta evaluación. Asimismo, contiene un apartado: “Propuestas de mejora”, en el que se describen algunas recomendaciones generales de intervención, a modo de ayuda para la toma de decisiones sobre las acciones de mejora que deberán tomarse a partir de los resultados obtenidos.

De manera más concreta, cabe destacar cinco posibles aplicaciones del método de factores psicosociales:

- Para la evaluación de situaciones específicas: la aplicación del método en un momento dado puede ser contemplada como una “toma de temperatura” de ese momento. Los resultados obtenidos muestran qué magnitud y qué particularidades presentan unos determinados factores psicosociales en un grupo concreto, lo que permite realizar un diagnóstico de las condiciones psicosociales de ese grupo.
- Para la localización de fuentes de problemas: dada la existencia de un problema y de cara a establecer sus posibles remedios, el método permite identificar algunos de los ámbitos en los que se está originando ese problema y, así, orientar las posteriores acciones a emprender.
- Para diseñar cambios (contenido, magnitud y dirección) y priorizar actuaciones: de cara a llevar a cabo algunos cambios en la organización para solucionar algún problema, los resultados obtenidos tras una aplicación del método pueden orientar tanto para establecer qué tipo de acción ha de llevarse a cabo, como para determinar la intensidad o la urgencia de esta o para señalar el ámbito (colectivo, departamento, etc.) de intervención. Por otra parte, los resultados obtenidos a partir de la aplicación de este método pueden servir de orientación para priorizar unas acciones sobre otras.
- Para la comparación de un grupo en dos momentos distintos o entre distintos grupos: debido a que los resultados que ofrece el método están estandarizados, los datos obtenidos en una aplicación a un grupo en un momento dado pueden ser comparados con los datos recogidos en otro grupo o en el mismo grupo, pero en momentos distintos. Eso permitirá, por una parte, valorar la evolución de las condiciones psicosociales de trabajo en el tiempo o evaluar el impacto de determinados cambios y, por otra, observar las diferencias que a este nivel se dan entre distintos grupos.
- Para tomar conciencia de la situación: la utilización del método puede contribuir a la difusión de nuevas perspectivas acerca de la organización del trabajo y a enriquecer el

debate interno en la empresa con conceptos y puntos de vista inusuales en muchas empresas, sobre cuál puede ser el origen de algunos problemas o cómo abordarlos.

El método ha sido concebido para obtener valoraciones grupales de trabajadores en situaciones relativamente homogéneas. El método presenta los resultados en dos diferentes formatos; por un lado, se ofrecen las probabilidades de riesgo junto con la media aritmética del colectivo analizado para cada uno de los factores (Perfil Valorativo) y, por otro, se ofrece el porcentaje de contestación de cada opción de respuesta de cada pregunta (Informe) por parte del colectivo analizado.

#### **1.2.5.2.2 Otras técnicas cuantitativas:**

Dentro de estas técnicas de recolección de datos de tipo cuantitativo tenemos como mayores representantes y a manera de descripción al SUSESO / ISTAS 21 (adaptación de la Superintendencia de Seguridad Social de Chile del cuestionario COPSOQ-ISTAS21 que a su vez es la traducción y validación del cuestionario del Copenhagen Psychosocial Questionnaire del Instituto de Salud y Ambiente de Dinamarca) y la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial de Villalobos (que se enfoca en las esferas intra y extralaborales).

#### **1.2.6 Problemas de Salud de Origen Psicosocial:**

Las consecuencias de los diferentes problemas psicosociales pueden derivar en daños anatómo-funcionales manifestándose con varios síntomas físicos o psicológicos. Teniendo en

cuenta al estrés como principal factor de riesgo psicosocial, las consecuencias que este produce en el trabajador son:

- A nivel cognitivo: El factor predominante es la preocupación, temor y sensación de inseguridad.
- A nivel motriz: Síntomas de ansiedad como hábitos tóxicos (tabaco, alcohol), dificultad con el habla (tartamudez, parálisis), movimientos descoordinados, respuesta de huida, llanto inexplicable, tics nerviosos con movimientos repetitivos en miembros con predominio en zonas distales, además de comer y beber en exceso.
- A nivel fisiológico: Aumento de la frecuencia cardíaca, resequead en las mucosas orales, odinofagia y en algunos casos disfagia, contracturas musculares, escalofríos, diaforesis, aumento de la frecuencia respiratoria, disnea, dolores abdominales, distención, borborigmos, mareos, etc.

De igual manera la insatisfacción laboral se puede manifestar y hacerse tangible mediante ciertos síntomas como son la ansiedad, depresión y una actitud negativa ante las labores diarias (es decir, problemas psíquicos), lo cual genera absentismo laboral y falta de interés en su seguridad personal.

### **1.2.7 Identificación y Operacionalización de las Variables:**

Dentro del presente estudio se toma en consideración a todo el personal que se desenvuelve como teleoperador, tomando como variables independientes la edad, género y tiempo de servicio en la empresa; no se toma más factores puesto a que todos los trabajadores se encuentran actualmente en un mismo nivel de atención de llamadas y con la misma carga laboral, en una ACD de llamadas de un banco del país.

a) EDAD:

- Definición Nominal: Años de vida que tiene el teleoperador
- Definición Operacional: Años de vida que tiene el teleoperador al momento de la encuesta.
- Rangos:
  - 16-24 años
  - 25-34 años
  - 35-44 años
  - 45-54 años
  - 55-64 años
  - 65 o más años

b) GÉNERO:

- Definición Nominal: Género del teleoperador
- Definición Operacional:
  - Hombre
  - Mujer

c) TIEMPO DE SERVICIO:

- Definición Nominal: Tiempo en el cual el teleoperador ha laborado en la misma empresa y en el mismo puesto de trabajo.
- Definición Operacional:
  - 4 meses a 1 año
  - 1 año a 3 años
  - 3 años a 5 años
  - 5 años a 10 años
  - 10 años en adelante

## **CAPÍTULO II. MÉTODO**

### **2.1 Tipo de Estudio**

La presente investigación es de tipo descriptivo transversal, ya que precisa de información obtenida mediante el empleo de un cuestionario donde se evalúa la realidad psicosocial de los trabajadores y el factor de riesgo al que se encuentran expuestos en mayor medida.

### **2.2 Modalidad de Investigación**

La modalidad del estudio es un proyecto de desarrollo, pues como propósito final se encuentra el reconocer el tipo de factor de riesgo predominante en el grupo estudiado y la consiguiente propuesta de medidas de control.

### **2.3 Población y Muestra**

Población: El personal objeto de estudio en la presente investigación es el que labora como teleoperador en el área de Call Center de una empresa central de atención de llamadas para un banco de la ciudad de Quito; con un total de 459 trabajadores en total, en una sola área de atención.

Muestra: Se realiza el cálculo muestral mediante la calculadora online de la Universidad Nacional del Nordeste, aceptando un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 90%, con lo que se sigue la recomendación de proceder con una muestra de 171 personas (Universidad Nacional del Nordeste, 2017).

## **2.4 Selección del Instrumento de Investigación**

Acorde a lo comentado en el apartado 1.2.5.2.1, se ha seleccionado al Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial Versión 3.1 (FPsico 3.1), como instrumento de evaluación, debido a su facilidad para la evaluación de situaciones concretas, la localización de las fuentes de problemas, la capacidad para aplicación en diseño de cambios y priorización de situaciones, además, la elaboración de tablas y gráficos con los resultados del estudio se elaboraron mediante el uso de la aplicación Excel 2016, del paquete informático Office.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

Posterior a la recolección de datos mediante la herramienta FPsico Versión 3.1, se presenta la tabulación y análisis de los resultados encontrados, mismos que permitirán elaborar una propuesta de control de los factores de riesgo que se encuentran en mayor nivel de exposición en la población analizada.

### **3.1 Presentación y Análisis de Resultados**

Los cuestionarios en el presente estudio fueron aplicados de forma aleatoria según el listado oficial de trabajadores (head count) proporcionado por la gerencia del call center, desde el día 4 de diciembre del 2018 hasta el día 15 de diciembre del 2018, mediante reuniones grupales en una sala de capacitaciones proporcionada dentro de las instalaciones de la empresa y en horario laboral, donde tras la capacitación inicial acerca del llenado de los cuestionarios cada teleoperador tuvo un tiempo de 2 horas para solucionar las diferentes preguntas y solventar sus dudas en el llenado del formulario, donde se recalca que es totalmente anónimo y sin ningún tipo de repercusiones laborales, al finalizar cada jornada los trabajadores recibieron un pequeño refrigerio por la participación y se remarca el compromiso de dar a conocer los resultados obtenidos y el seguimiento con las gerencias de recursos humanos y call center para el inicio de la gestión del desarrollo y ejecución de medidas de mejora propuestas sobre los factores que requieren mayor prioridad de intervención y posible solución.



## ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL

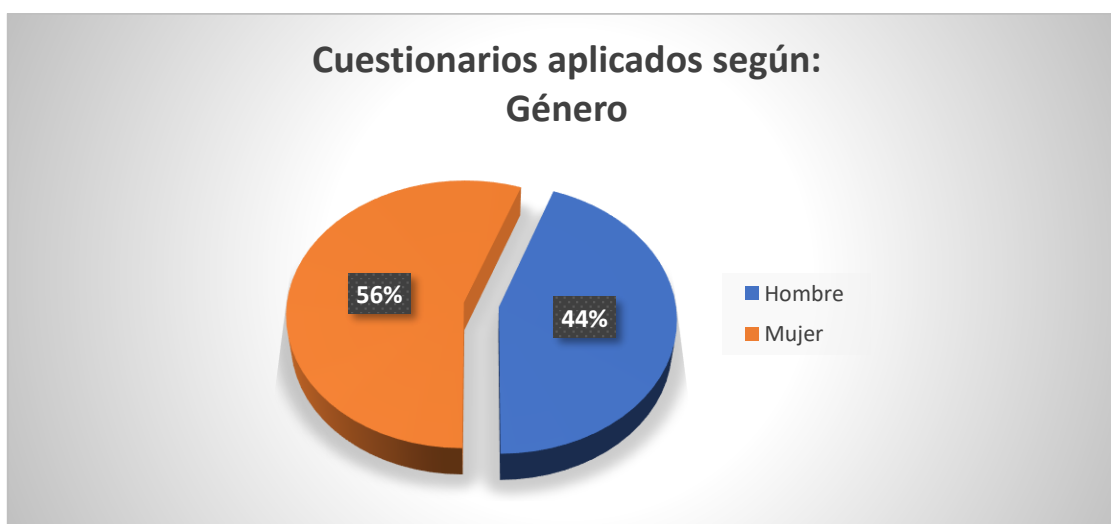
Se obtuvieron 171 cuestionarios, como total de la muestra a la cual se realizó la evaluación, de los cuales la mayor cantidad de personas, correspondiente a un 63% se encuentran en el rango etario de 25 a 34 años con un total de 108 cuestionarios, seguido por personas entre los 35 y 44 años con 29 cuestionarios, un 17%, y en tercer puesto con un 16% y 28 cuestionarios receptados, los trabajadores entre 16 y 24 años. Gráfico 1.

**GRÁFICO 1: Total de cuestionarios aplicados según el grupo etario:**



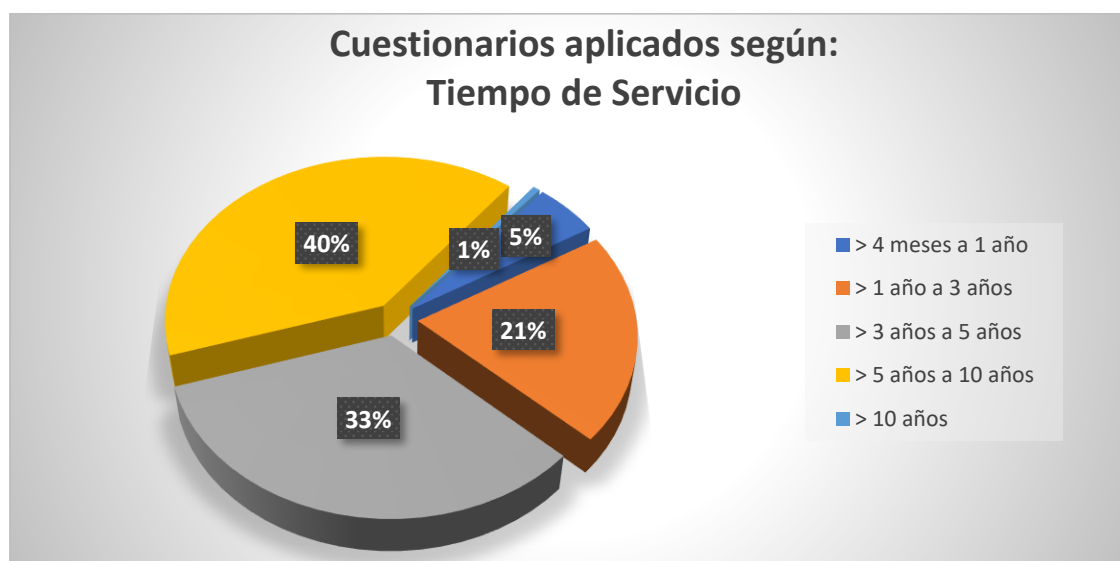
Según el género, un 56% fue aplicado a mujeres, mientras que un 44% se aplicó a varones, representando 95 y 76 cuestionarios, respectivamente. Con lo que se denota que los grupos por género son similares en el área de trabajo. Gráfico 2.

**GRÁFICO 2: Total de cuestionarios aplicados según el género:**



En el Gráfico 3 se puede visualizar la última de las variables independientes, sobre las cuales se partió en la obtención de datos, es así que, según el tiempo de servicio en la empresa, en el mismo cargo, durante toda la estancia del trabajador en la empresa, se logró captar un 40% de trabajadores entre los 5 y 10 años, lo cual representa un excelente valor para considerar los factores de riesgo puesto que es un tiempo considerable de exposición, con 69 cuestionarios aplicados, posteriormente se tiene con 57 cuestionarios, correspondiente al 33% al grupo entre 3 y 5 años, de igual manera perfecto para la valoración del factor de riesgo, entre 1 y 3 años se logra captar un total de 35 personas, mismas que responden al 21% del total de cuestionarios aplicados, finalmente los grupos extremos de exposición, recordando que para considerar el factor de riesgo psicosocial, el tiempo de exposición del trabajador tiene que ser mayor a los 4 meses en el mismo cargo y bajo las mismas condiciones laborales.

**GRÁFICO 3: Total de cuestionarios aplicados según el tiempo de servicio:**



El cuestionario FPsico 3.1 ofrece la capacidad de evaluar 9 factores psicosociales como se pudo visualizar previamente en el apartado 1.2.4.2.1, mismos que reciben una valoración en cuatro niveles para determinar el nivel de riesgo total de exposición, (Tabla 1).

Según los cuales se puede determinar el factor con mayores necesidades de medidas de control. Dichos niveles se diferencian mediante colores que indican de mejor manera el tipo de riesgo, Verde para las situaciones adecuadas, amarillo para el riesgo moderado, naranja para un riesgo elevado y rojo para un riesgo muy elevado, el cual es el factor cuyo riesgo es inminente y necesita con mayor prontitud de la elaboración de medidas de mejora.

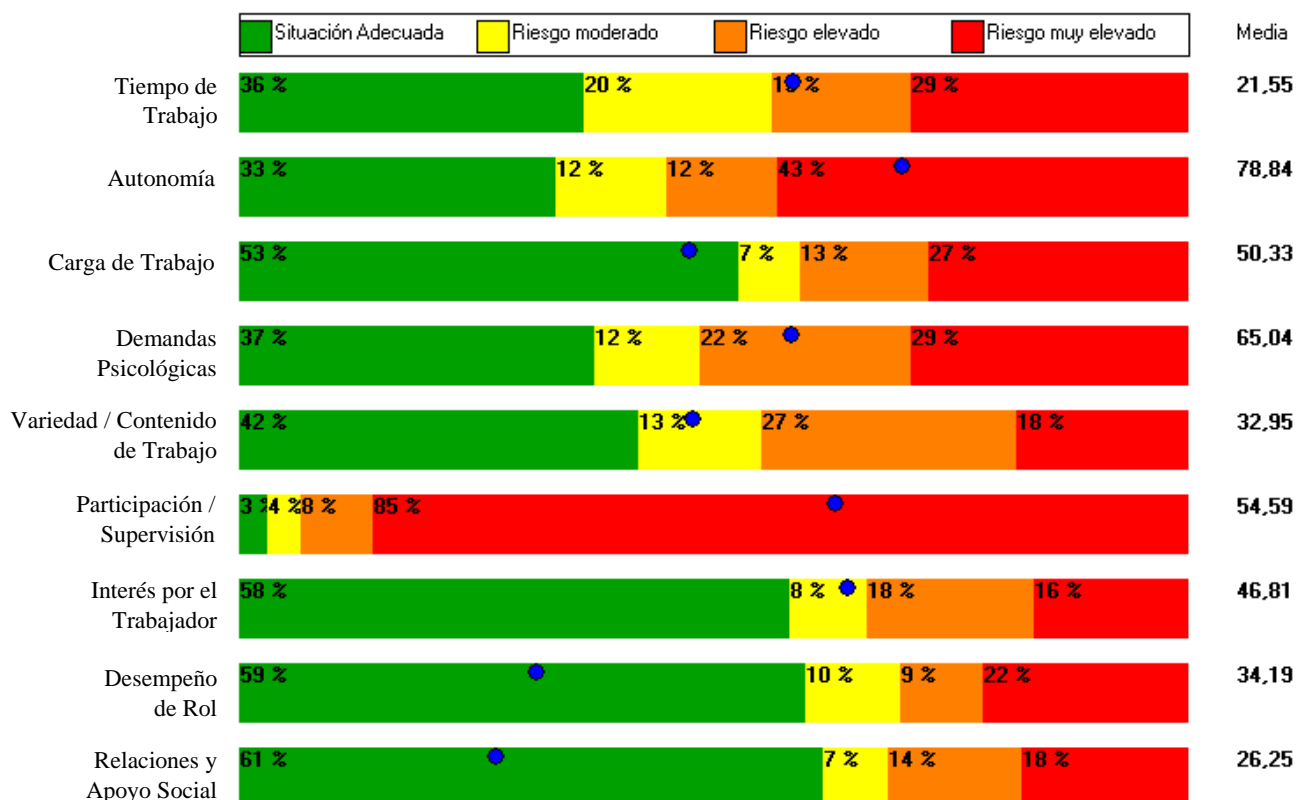
**TABLA 1: Identificación Visual de la Escala del Factor de Riesgo:**

ESCALA DE RIESGO	PERCENTIL	COLORACIÓN
Situación Adecuada	< P65	Verde
Riesgo Moderado	$\geq P65 < P75$	Amarillo
Riesgo Elevado	$\geq P75 < P85$	Naranja
Riesgo Muy Elevado	$\geq P85$	Rojo

Los datos recolectados mediante los cuestionarios fueron ingresados de forma manual en el software FPsico 3.1, descargado de la página web oficial de la INSHT, mismo que se encuentra para su difusión de forma gratuita (INSHT, 2014). Dicha herramienta informática permite obtener una tabulación estructurada y ordenada de los factores psicosociales de mayor exposición de forma global, por grupos etarios, género y según el tiempo de exposición.

Es así como, de forma global se pudo determinar que el factor psicosocial con un riesgo más elevado se relaciona a la relación de los trabajadores y su satisfacción con las líneas de supervisión directas, representando un riesgo muy elevado del 85% y en segundo lugar con un 43% en riesgo muy elevado para la autonomía del teleoperador; de igual manera se puede determinar que los factores psicosociales con mejor aceptación son el desempeño de rol, la variedad y contenido del trabajo el interés por el trabajo y las relaciones y apoyo social.

**FIGURA 4: Cálculo de Perfiles Psicosociales. Determinación del Riesgo. (INSHT, 2014)**



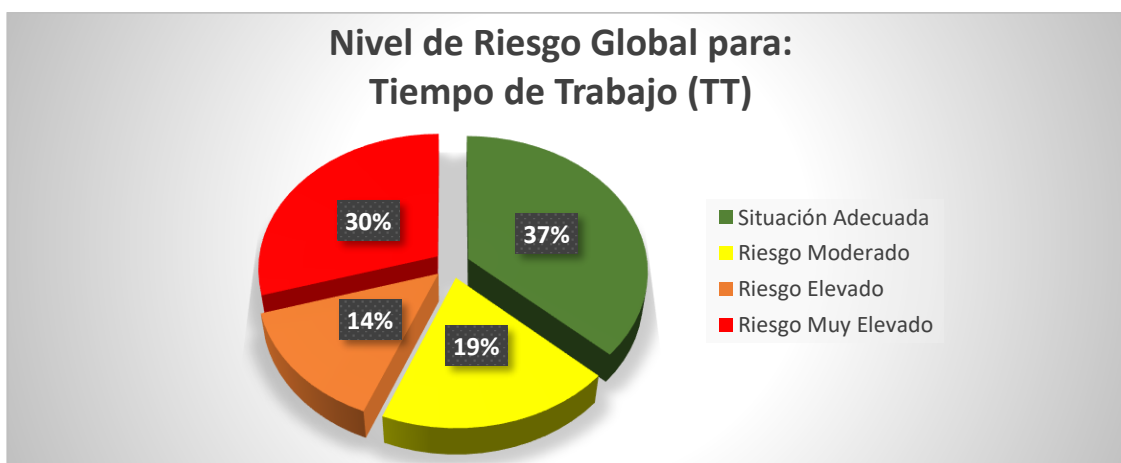
Los datos descriptivos obtenidos del cálculo arrojado por el aplicativo FPsiCo 3.1 son visualizados en una tabla general con el porcentaje de cada riesgo acorde a los diferentes factores psicosociales (Figura 5), todo a partir del total de cuestionarios aplicados y según las variables estudiadas; en el Anexo 2 se muestra la Figura 5 de forma completa y con mejor calidad.

**FIGURA 5: Cálculo de Perfiles Psicosociales. Datos Descriptivos (INSHT, 2014)**

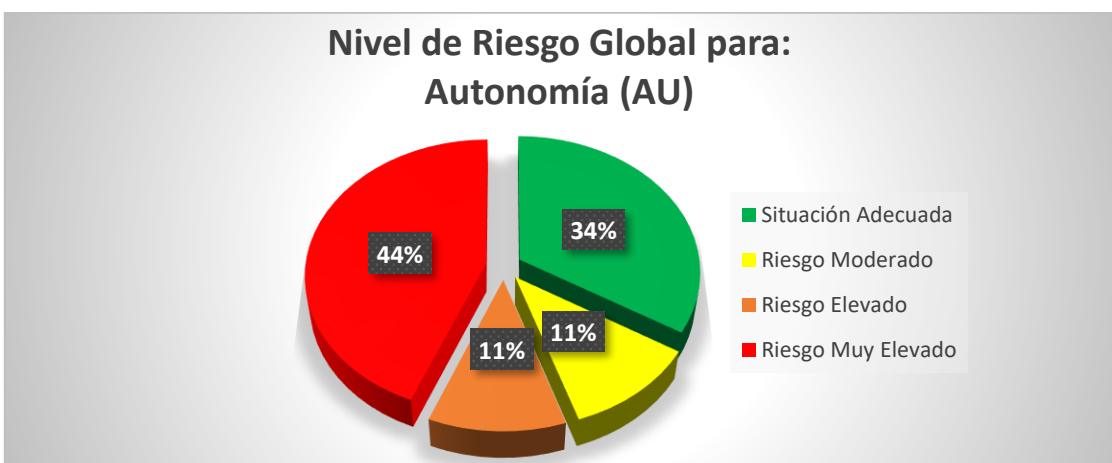
Datos descriptivos										
Nombre	Nº casos	TT Tiempo	AU Autono	CT Carga	DP Demand	VC Varied	PS Partic	ITC Interé	DR Desemp	RAS Relaci
		SA RM RE ME	SA RM RE ME	SA RM RE ME	SA RM RE ME	SA RM RE ME	SA RM RE ME	SA RM RE ME	SA RM RE ME	SA RM RE ME
Todos los cuestionarios	171	36 19 14 29	33 11 11 43	52 6 13 27	37 11 22 29	42 12 26 18	2 3 7 85	57 8 17 16	59 9 8 21	61 7 14 17
<b>a. EDAD</b>										
>=16-24 años	28	28 21 14 35	35 17 3 42	57 3 21 17	28 14 21 35	46 7 17 28	3 0 7 89	71 14 10 3	64 10 3 21	67 7 10 14
>25-34 años	108	36 19 17 28	31 13 12 42	53 6 10 29	36 9 23 31	39 12 31 15	3 4 8 83	55 5 17 21	62 8 9 20	62 7 14 15
>35-44 años	29	41 24 3 31	37 0 20 41	44 6 20 27	44 17 24 13	44 20 17 17	0 3 6 89	55 13 24 6	44 10 13 31	51 6 13 27
>45-54 años	5	40 0 20 40	20 0 0 80	60 20 0 20	60 0 0 40	40 0 40 20	0 0 0 100	60 0 0 40	60 40 0 0	60 0 20 20
>55-64 años	1	100 0 0 0	100 0 0 0	0 0 0 100	100 0 0 0	100 0 0 0	0 0 0 100	0 0 0 100	100 0 0 0	100 0 0 0
>65 o más años	0									
<b>b. GÉNERO</b>										
>Hombre	76	34 19 14 31	39 9 7 43	53 5 10 30	28 15 30 25	34 11 31 22	1 3 3 90	52 6 23 17	52 9 11 26	64 7 15 11
>Mujer	95	37 20 14 27	28 13 14 43	51 7 15 25	44 7 15 32	48 13 23 14	4 3 10 82	62 9 12 15	65 10 6 17	58 6 12 22
<b>c. TIEMPO DE SERVICIO</b>										
>4 meses a 1 año	9	65 11 11 22	66 11 0 22	88 0 0 11	33 11 44 11	44 0 44 11	11 0 0 88	100 0 0 0	66 0 0 33	100 0 0 0
>1 año a 3 años	35	40 11 14 34	45 5 11 37	48 2 11 37	28 8 25 37	37 14 34 14	2 2 8 85	60 8 14 17	62 11 5 20	74 2 14 8
>3 años a 5 años	57	35 15 21 28	28 19 8 43	54 8 19 17	38 5 19 36	40 12 26 21	3 3 7 85	59 7 21 12	61 5 14 19	59 10 12 17
>5 años a 10 años	69	31 28 10 28	26 8 15 49	47 7 11 33	40 17 20 21	44 14 21 18	1 2 8 86	49 10 18 21	55 14 7 23	50 7 17 24
>10 años en adelante	1	100 0 0 0	100 0 0 0	100 0 0 0	100 0 0 0	100 0 0 0	0 100 0 0	100 0 0 0	100 0 0 0	100 0 0 0

A partir de las figuras 4 y 5 obtenidas gracias al aplicativo del INSHT, se puede realizar el estudio de cada factor psicosocial determinando su nivel de exposición y riesgo específico, para lo cual se presenta una serie de gráficos (4 al 12) con los porcentajes respectivos y la gradación visual del nivel de riesgo según la coloración determinada en la tabla 1, la forma de interpretar cada uno de los gráficos será determinando el mayor porcentaje como predominante en cada caso, así como y según lo analizado en la figura 4, el color rojo o riesgo muy elevado, será el factor con mayor exposición y con mayor necesidad de intervención a la prontitud posible, cada gráfico a su vez indicará el factor específico en análisis.

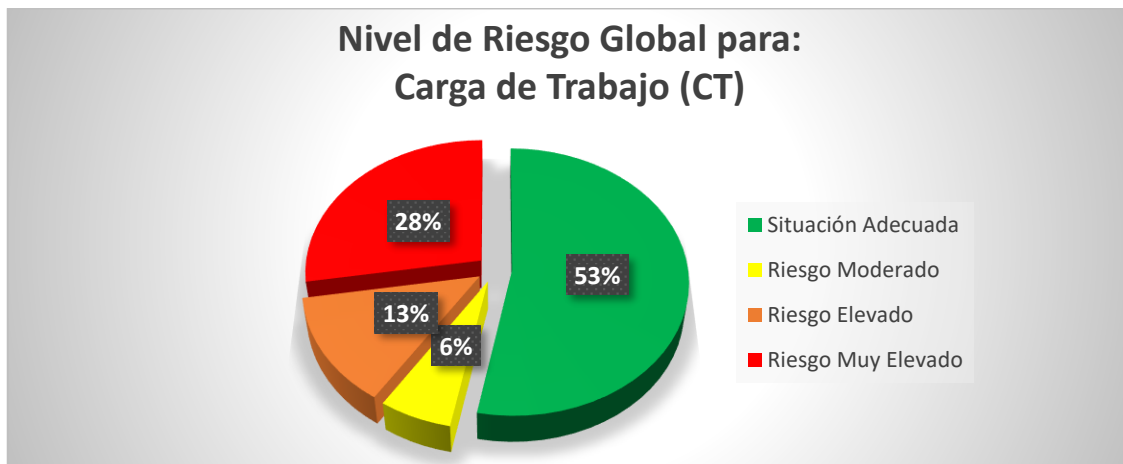
**GRÁFICO 4: Determinación del nivel de riesgo para el factor Tiempo de Trabajo**



**GRÁFICO 5: Determinación del nivel de riesgo para el factor Autonomía**



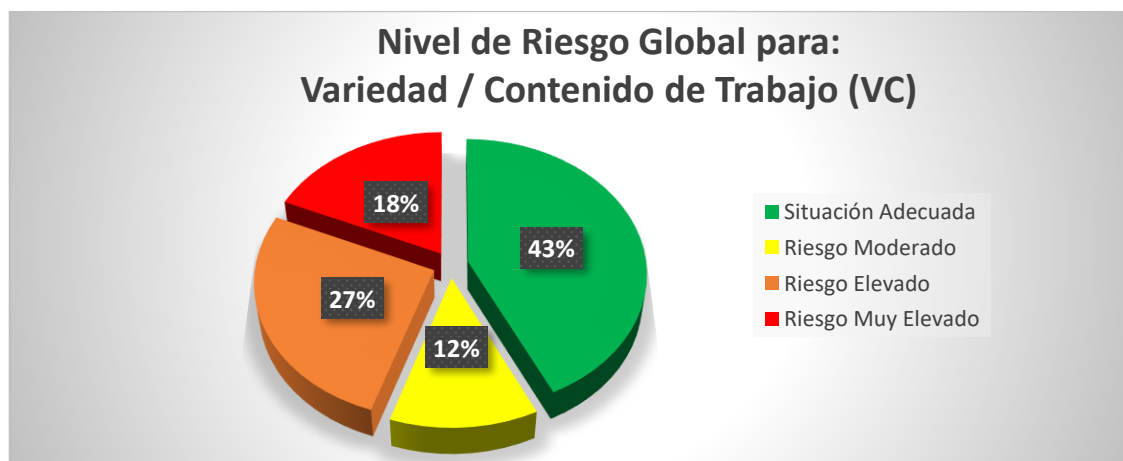
**GRÁFICO 6: Determinación del nivel de riesgo para el factor Carga de Trabajo**



**GRÁFICO 7: Determinación del nivel de riesgo para el factor Demandas Psicológicas**



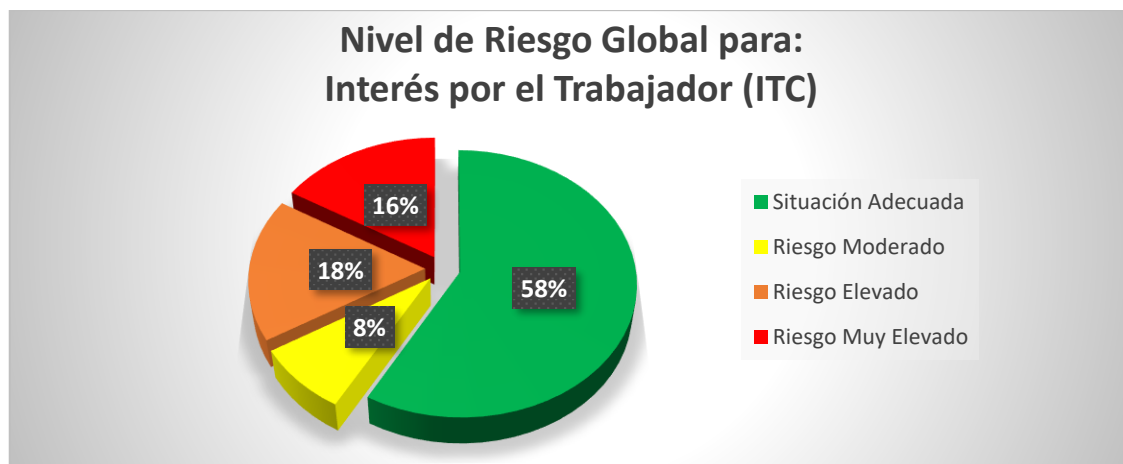
**GRÁFICO 8: Determinación del nivel de riesgo para el factor Variedad/Contenido de Trabajo**



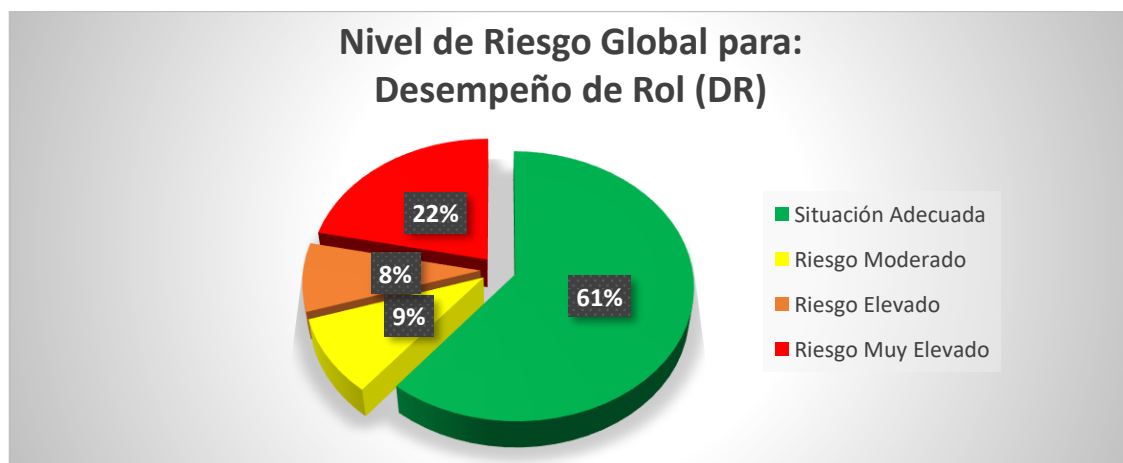
**GRÁFICO 9: Determinación del nivel de riesgo para el factor Supervisión / Participación**



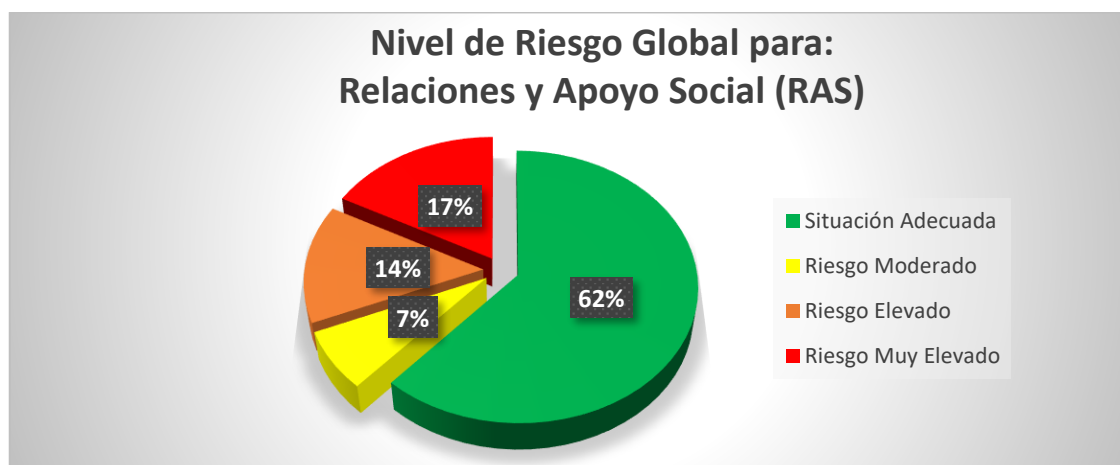
**GRÁFICO 10: Determinación del nivel de riesgo para el factor Interés por el Trabajador**



**GRÁFICO 11: Determinación del nivel de riesgo para el factor Desempeño de Rol**



**GRÁFICO 12: Determinación del nivel de riesgo para el factor Relaciones y Apoyo Social**



El informe específico para cada factor psicosocial a nivel global es el siguiente:

- Para el factor Tiempo de Trabajo: Mismo que hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. Evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social

La evaluación de la adecuación y de la calidad del tiempo de trabajo y tiempo de ocio se hace a partir de los siguientes ítems:

**TABLA 2: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Tiempo de Trabajo**

<b>TRABAJO EN SÁBADOS (ÍTEM 1)</b>	
Siempre o Casi Siempre	25%
A Menudo	28%
A Veces	23%
Nunca o Casi Nunca	22%
<b>TRABAJO EN DOMINGOS Y FESTIVOS (ÍTEM 2)</b>	
Siempre o Casi Siempre	21%
A Menudo	32%
A Veces	17%
Nunca o Casi Nunca	28%



<b>TIEMPO DE DESCANSO SEMANAL (ÍTEM 5)</b>	
Siempre o Casi Siempre	22%
A Menudo	14%
A Veces	44%
Nunca o Casi Nunca	19%
<b>COMPATIBILIDAD VIDA LABORAL- VIDA SOCIAL (ÍTEM 6)</b>	
Siempre o Casi Siempre	14%
A Menudo	25%
A Veces	39%
Nunca o Casi Nunca	21%

- Para el factor autonomía: Bajo este factor se acogen aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo. El método recoge estos aspectos sobre los que se proyecta la autonomía en dos grandes bloques:
  - Autonomía temporal: Se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de algunos aspectos de la organización temporal de la carga de trabajo y de los descansos, tales como la elección del ritmo, las posibilidades de alterarlo si fuera necesario, su capacidad para distribuir descansos durante la jornada y de disfrutar de tiempo libre para atender a cuestiones personales. Abordan estas cuestiones los ítems siguientes:

**TABLA 3: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Autonomía Temporal**

<b>POSIBILIDAD DE ATENDER ASUNTOS PERSONALES (ÍTEM 3)</b>	
Siempre o Casi Siempre	3%
A Menudo	9%
A Veces	28%
Nunca o Casi Nunca	58%
<b>DISTRIBUCIÓN DE PAUSAS REGLAMENTARIAS (ÍTEM 7)</b>	
Siempre o Casi Siempre	12%
A Menudo	12%
A Veces	13%
Nunca o Casi Nunca	60%

<b>ADOPCIÓN DE PAUSAS NO REGLAMENTARIAS (ÍTEM 8)</b>	
Siempre o Casi Siempre	3%
A Menudo	12%
A Veces	25%
Nunca o Casi Nunca	58%
<b>DETERMINACIÓN DEL RITMO (ÍTEM 9)</b>	
Siempre o Casi Siempre	8%
A Menudo	21%
A Veces	29%
Nunca o Casi Nunca	40%

- Autonomía decisional: Hace referencia a la capacidad de un trabajador para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo, que se manifiesta en la posibilidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, la elección de procedimientos y métodos, la resolución de incidencias, etc. El método aborda la evaluación de 7 aspectos concretos sobre los que se proyecta la autonomía decisional:

**TABLA 4: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Autonomía Decisional**

<b>ACTIVIDADES Y TAREAS (ÍTEM 10a)</b>	
Siempre o Casi Siempre	8%
A Menudo	9%
A Veces	43%
Nunca o Casi Nunca	38%
<b>DISTRIBUCIÓN DE TAREAS (ÍTEM 10b)</b>	
Siempre o Casi Siempre	10%
A Menudo	9%
A Veces	39%
Nunca o Casi Nunca	40%
<b>DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DE TRABAJO (ÍTEM 10c)</b>	
Siempre o Casi Siempre	8%
A Menudo	18%
A Veces	20%
Nunca o Casi Nunca	52%
<b>MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y PROTOCOLOS (ÍTEM 10d)</b>	
Siempre o Casi Siempre	17%
A Menudo	18%
A Veces	23%
Nunca o Casi Nunca	40%

<b>CANTIDAD DE TRABAJO (ÍTEM 10e)</b>	
Siempre o Casi Siempre	9%
A Menudo	12%
A Veces	25%
Nunca o Casi Nunca	53%
<b>CALIDAD DEL TRABAJO (ÍTEM 10f)</b>	
Siempre o Casi Siempre	25%
A Menudo	17%
A Veces	22%
Nunca o Casi Nunca	34%
<b>RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS (ÍTEM 10g)</b>	
Siempre o Casi Siempre	4%
A Menudo	22%
A Veces	32%
Nunca o Casi Nunca	40%
<b>DISTRIBUCIÓN DE TURNOS (ÍTEM 10h)</b>	
Siempre o Casi Siempre	8%
A Menudo	0%
A Veces	16%
Nunca o Casi Nunca	48%
No Trabajo a Turnos	25%

- Para el factor carga de trabajo: Que es el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva, emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo).

Este factor valora la carga de trabajo a partir de las siguientes cuestiones:

- Presiones de tiempos: Se valora a partir de los tiempos asignados a las tareas, la velocidad que requiere la ejecución del trabajo y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales. Abordan estas cuestiones los ítems siguientes:

**TABLA 5: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Carga de Trabajo**  
(Presiones de Tiempos)

<b>TIEMPO ASIGNADO A LA TAREA (ÍTEM 23)</b>	
Siempre o Casi Siempre	44%
A Menudo	32%
A Veces	19%
Nunca o Casi Nunca	3%
<b>TIEMPO DE TRABAJO CON RAPIDEZ (ÍTEM 24)</b>	
Siempre o Casi Siempre	48%
A Menudo	21%
A Veces	18%
Nunca o Casi Nunca	12%
<b>ACELERACIÓN DEL RITMO DE TRABAJO (ÍTEM 25)</b>	
Siempre o Casi Siempre	53%
A Menudo	26%
A Veces	19%
Nunca o Casi Nunca	0%

- Esfuerzo de atención: Con independencia de la naturaleza de la tarea, ésta requiere que se le preste una cierta atención, misma que viene determinada tanto por la intensidad y el esfuerzo de atención requeridos para procesar las informaciones que se reciben en el curso de la actividad laboral y para elaborar respuestas adecuadas como por la constancia con que debe ser mantenido dicho esfuerzo. Los ítems del método que recogen estos aspectos de la atención son los siguientes:

**TABLA 6: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Carga de Trabajo**  
(Esfuerzo de Atención)

<b>TIEMPO DE ATENCIÓN (ÍTEM 21) Sólo a título descriptivo</b>	
Siempre o Casi Siempre	60%
A Menudo	15%
A Veces	15%
Nunca o Casi Nunca	9%
<b>INTENSIDAD DE LA ATENCIÓN (ÍTEM 22) Sólo a título descriptivo</b>	
Muy Alta	76%
Alta	15%
Media	3%
Baja	3%
Muy Baja	0%

<b>ATENCIÓN MÚLTIPLES TAREAS (ÍTEM 27)</b>	
Siempre o Casi Siempre	32%
A Menudo	32%
A Veces	29%
Nunca o Casi Nunca	6%
<b>INTERRUPCIONES EN LA TAREA (ÍTEM 30)</b>	
Siempre o Casi Siempre	5%
A Menudo	16%
A Veces	46%
Nunca o Casi Nunca	31%
<b>EFFECTO DE LAS INTERRUPCIONES (ÍTEM 31)</b>	
Siempre o Casi Siempre	15%
A Menudo	21%
A Veces	46%
Nunca o Casi Nunca	16%
<b>PREVISIBILIDAD DE LAS TAREAS (ÍTEM 32)</b>	
Siempre o Casi Siempre	15%
A Menudo	31%
A Veces	32%
Nunca o Casi Nunca	19%

- Cantidad y dificultad de la tarea: La cantidad de trabajo que los trabajadores deben hacer frente y resolver diariamente es un elemento esencial de la carga de trabajo, así como la dificultad que suponen para el trabajador el desempeño de las diferentes tareas. El método valora estos aspectos en los ítems siguientes:

**TABLA 7: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Carga de Trabajo  
(Cantidad y Dificultad de la Tarea)**

<b>CANTIDAD DE TRABAJO (ÍTEM 26)</b>	
Excesiva	9%
Elevada	40%
Adecuada	47%
Escasa	1%
Muy Escasa	0%
<b>DIFICULTAD DEL TRABAJO (ÍTEM 28)</b>	
Siempre o Casi Siempre	0%
A Menudo	14%
A Veces	50%
Nunca o Casi Nunca	34%

<b>NECESIDAD DE AYUDA (ÍTEM 29)</b>	
Siempre o Casi Siempre	2%
A Menudo	13%
A Veces	57%
Nunca o Casi Nunca	26%
<b>TRABAJO FUERA DEL HORARIO HABITUAL (ÍTEM 4)</b>	
Siempre o Casi Siempre	2%
A Menudo	23%
A Veces	39%
Nunca o Casi Nunca	33%

- Para el factor demandas psicológicas: Se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional. Las exigencias cognitivas vienen definidas por el grado de presión o movilización y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador en el desempeño de sus tareas (procesamiento de información del entorno o del sistema de trabajo a partir de conocimientos previos, actividades de memorización y recuperación de información de la memoria, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.). De esta forma el sistema cognitivo se ve comprometido en mayor o menor medida en función de las exigencias del trabajo en cuanto a la demanda de manejo de información y conocimiento, demandas de planificación, toma de iniciativas, etc. La evaluación de las exigencias psicológicas se hace a partir de los siguientes ítems:

**TABLA 8: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Demandas Psicológicas**  
(Exigencias Psicológicas)

<b>REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJES (ÍTEM 33a)</b>	
Siempre o Casi Siempre	43%
A Menudo	36%
A Veces	19%
Nunca o Casi Nunca	0%
<b>REQUERIMIENTOS DE ADAPTACIÓN (ÍTEM 33b)</b>	
Siempre o Casi Siempre	38%
A Menudo	45%
A Veces	14%
Nunca o Casi Nunca	1%

<b>REQUERIMIENTOS DE INICIATIVAS (ÍTEM 33c)</b>	
Siempre o Casi Siempre	29%
A Menudo	40%
A Veces	21%
Nunca o Casi Nunca	8%
<b>REQUERIMIENTOS DE MEMORIZACIÓN (ÍTEM 33d)</b>	
Siempre o Casi Siempre	53%
A Menudo	34%
A Veces	10%
Nunca o Casi Nunca	1%
<b>REQUERIMIENTOS DE CREATIVIDAD (ÍTEM 33e)</b>	
Siempre o Casi Siempre	33%
A Menudo	36%
A Veces	18%
Nunca o Casi Nunca	11%

Se producen exigencias emocionales en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir.

Con carácter general, tal esfuerzo va dirigido a reprimir los sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo, por ejemplo, en el caso de trato con pacientes, clientes, etc.

Las exigencias emocionales pueden derivarse también del nivel de implicación, compromiso o involucración en las situaciones emocionales que se derivan de las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo y, de forma especial, de trabajos en que tal relación tiene un componente emocional importante (personal sanitario, docentes, servicios sociales, etc.)

Otra fuente de exigencia emocional es la exposición a situaciones de alto impacto emocional, aun cuando no necesariamente exista contacto con clientes.

La evaluación de las exigencias emocionales se hace a partir de los siguientes ítems:

**TABLA 9: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Demandas Psicológicas**

**(Exigencias Emocionales)**

<b>REQUERIMIENTOS DE TRATO CON PERSONAS (ÍTEM 33f)</b>	
Siempre o Casi Siempre	40%
A Menudo	28%
A Veces	8%
Nunca o Casi Nunca	22%
<b>OCULTACIÓN DE EMOCIONES ANTE SUPERIORES (ÍTEM 34a)</b>	
Siempre o Casi Siempre	47%
A Menudo	28%
A Veces	15%
Nunca o Casi Nunca	4%
No tengo, no trato	3%
<b>OCULTACIÓN DE EMOCIONES ANTE SUBORDINADOS (ÍTEM 34b)</b>	
Siempre o Casi Siempre	26%
A Menudo	13%
A Veces	18%
Nunca o Casi Nunca	8%
No tengo, no trato	33%
<b>OCULTACIÓN DE EMOCIONES ANTE COMPAÑEROS (ÍTEM 34c)</b>	
Siempre o Casi Siempre	21%
A Menudo	16%
A Veces	33%
Nunca o Casi Nunca	22%
No tengo, no trato	5%
<b>OCULTACIÓN DE EMOCIONES ANTE CLIENTES (ÍTEM 34d)</b>	
Siempre o Casi Siempre	39%
A Menudo	12%
A Veces	15%
Nunca o Casi Nunca	10%
No tengo, no trato	22%
<b>EXPOSICIÓN A SITUACIONES DE IMPACTO EMOCIONAL (ÍTEM 35)</b>	
Siempre o Casi Siempre	21%
A Menudo	12%
A Veces	39%
Nunca o Casi Nunca	26%
<b>DEMANDAS DE RESPUESTA EMOCIONAL (ÍTEM 36)</b>	
Siempre o Casi Siempre	20%
A Menudo	20%
A Veces	33%
Nunca o Casi Nunca	25%

- Para el factor variedad, contenido de trabajo: Comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto



de la empresa y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.

Es medido mediante una serie de ítems que estudian en qué medida el trabajo está diseñado con tareas variadas y con sentido, se trata de un trabajo importante y goza del reconocimiento del entorno del trabajador, los ítems que comprende este factor psicosocial son:

**TABLA 10: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Variedad / Contenido de Trabajo**

<b>TRABAJO RUTINARIO (ÍTEM 37)</b>	
No	8%
A Veces	35%
Bastante	28%
Mucho	26%
<b>SENTIDO DEL TRABAJO (ÍTEM 38)</b>	
Mucho	45%
Bastante	37%
Poco	15%
Nada	1%
<b>CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO (ÍTEM 39)</b>	
No es Muy Importante	5%
Es Importante	46%
Es Muy Importante	38%
No lo Sé	9%
<b>RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO POR SUPERIORES (ÍTEM 40a)</b>	
Siempre o Casi Siempre	5%
A Menudo	14%
A Veces	41%
Nunca o Casi Nunca	38%
No tengo, no trato	1%
<b>RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO POR COMPAÑEROS (ÍTEM 40b)</b>	
Siempre o Casi Siempre	9%
A Menudo	21%
A Veces	46%
Nunca o Casi Nunca	22%
No tengo, no trato	0%
<b>EXPOSICIÓN A SITUACIONES DE IMPACTO EMOCIONAL (ÍTEM 40c)</b>	
Siempre o Casi Siempre	10%
A Menudo	16%
A Veces	38%
Nunca o Casi Nunca	22%
No tengo, no trato	12%

<b>DEMANDAS DE RESPUESTA EMOCIONAL (ÍTEM 40d)</b>	
Siempre o Casi Siempre	36%
A Menudo	20%
A Veces	26%
Nunca o Casi Nunca	8%
No tengo, no trato	8%

- Para el factor participación, supervisión: Este factor recoge dos formas de las posibles dimensiones del control sobre el trabajo; el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres

Así, la “supervisión” se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo.

Mientras que la “participación” explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización. Los ítems que comprende este factor son:

**TABLA 11: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Participación / Supervisión**

<b>PARTICIPACIÓN EN LA INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS EN EQUIPOS Y MATERIALES (ÍTEM 11a)</b>	
Puedo Decidir	2%
Se me Consulta	2%
Sólo Recibo Información	39%
Ninguna Participación	54%
<b>PARTICIPACIÓN EN LA INTRODUCCIÓN DE MÉTODOS DE TRABAJO (ÍTEM 11b)</b>	
Puedo Decidir	2%
Se me Consulta	4%
Sólo Recibo Información	55%
Ninguna Participación	37%
<b>PARTICIPACIÓN EN EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS (ÍTEM 11c)</b>	
Puedo Decidir	1%
Se me Consulta	3%
Sólo Recibo Información	48%
Ninguna Participación	46%

<b>PARTICIPACIÓN EN LA REORGANIZACIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO (ÍTEM 11d)</b>	
Puedo Decidir	2%
Se me Consulta	2%
Sólo Recibo Información	36%
Ninguna Participación	58%
<b>PARTICIPACIÓN EN LA INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS EN LA DIRECCIÓN (ÍTEM 11e)</b>	
Puedo Decidir	0%
Se me Consulta	2%
Sólo Recibo Información	40%
Ninguna Participación	56%
<b>PARTICIPACIÓN EN CONTRATACIONES DE PERSONAL (ÍTEM 11f)</b>	
Puedo Decidir	0%
Se me Consulta	0%
Sólo Recibo Información	35%
Ninguna Participación	64%
<b>PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE NORMAS DE TRABAJO (ÍTEM 11g)</b>	
Puedo Decidir	1%
Se me Consulta	2%
Sólo Recibo Información	33%
Ninguna Participación	64%
<b>SUPERVISIÓN SOBRE LOS MÉTODOS (ÍTEM 12a)</b>	
No Interviene	13%
Insuficiente	36%
Adecuada	44%
Excesiva	5%
<b>SUPERVISIÓN SOBRE LA PLANIFICACIÓN (ÍTEM 12b)</b>	
No Interviene	18%
Insuficiente	37%
Adecuada	40%
Excesiva	4%
<b>SUPERVISIÓN SOBRE EL RITMO (ÍTEM 12c)</b>	
No Interviene	12%
Insuficiente	38%
Adecuada	38%
Excesiva	11%
<b>SUPERVISIÓN SOBRE LA CALIDAD (ÍTEM 12d)</b>	
No Interviene	9%
Insuficiente	39%
Adecuada	45%
Excesiva	5%

- Para el factor interés por el trabajador, compensaciones: El interés por el trabajador hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones, así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene. Los ítems que comprende este factor son:

**TABLA 12: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Interés por el Trabajador/Compensación**

<b>INFORMACIÓN SOBRE LA FORMACIÓN (ÍTEM 13a)</b>	
No hay Información	26%
Insuficiente	42%
Es Adecuada	30%
<b>INFORMACIÓN SOBRE LAS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN (ÍTEM 13b)</b>	
No hay Información	23%
Insuficiente	60%
Es Adecuada	15%
<b>INFORMACIÓN SOBRE REQUISITOS PARA LA PROMOCIÓN (ÍTEM 13c)</b>	
No hay Información	31%
Insuficiente	52%
Es Adecuada	16%
<b>INFORMACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA (ÍTEM 13d)</b>	
No hay Información	36%
Insuficiente	37%
Es Adecuada	26%
<b>FACILIDADES PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL (ÍTEM 41)</b>	
Adecuadamente	7%
Regular	22%
Insuficientemente	33%
No existe Posibilidad	36%
<b>VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN (ÍTEM 42)</b>	
Muy Adecuada	6%
Suficiente	26%
Insuficiente en Algunos Casos	53%

Totalmente Insuficiente	13%
<b>EQUILIBRIO ENTRE ESFUERZO Y RECOMPENSAS (ÍTEM 43)</b>	
Muy Adecuada	6%
Suficiente	16%
Insuficiente en Algunos Casos	52%
Totalmente Insuficiente	24%
<b>SATISFACCIÓN CON EL SALARIO (ÍTEM 44)</b>	
Muy Satisfecho	7%
Satisfecho	45%
Insatisfecho	41%
Muy Insatisfecho	6%

- Para el factor desempeño de rol: Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo. Comprende dos aspectos fundamentales: la claridad de rol que tiene que ver con la definición de funciones y responsabilidades y el conflicto de rol que hace referencia a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador.

Este método aborda el presente factor a partir de los siguientes ítems:

**TABLA 13: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Desempeño de Rol**

<b>ESPECIFICACIONES DE LOS COMETIDOS (ÍTEM 14a)</b>	
Muy Clara	33%
Clara	45%
Poco Clara	21%
Nada Clara	0%
<b>ESPECIFICACIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS (ÍTEM 14b)</b>	
Muy Clara	30%
Clara	49%
Poco Clara	19%
Nada Clara	0%
<b>ESPECIFICACIONES DE LA CANTIDAD DE TRABAJO (ÍTEM 14c)</b>	
Muy Clara	30%
Clara	47%
Poco Clara	17%
Nada Clara	4%
<b>ESPECIFICACIONES DE LA CALIDAD DE TRABAJO (ÍTEM 14d)</b>	
Muy Clara	35%
Clara	50%
Poco Clara	10%
Nada Clara	3%

<b>ESPECIFICACIONES DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO (ÍTEM 14e)</b>	
Muy Clara	35%
Clara	45%
Poco Clara	15%
Nada Clara	4%
<b>ESPECIFICACIONES DE LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO (ÍTEM 14f)</b>	
Muy Clara	36%
Clara	41%
Poco Clara	15%
Nada Clara	6%
<b>TAREAS IRREALIZABLES (ÍTEM 15a)</b>	
Siempre o Casi Siempre	2%
A Menudo	12%
A Veces	25%
Nunca o Casi Nunca	59%
<b>PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO INCOMPATIBLES CON OBJETIVOS (ÍTEM 15b)</b>	
Siempre o Casi Siempre	1%
A Menudo	11%
A Veces	33%
Nunca o Casi Nunca	53%
<b>CONFLICTOS MORALES (ÍTEM 15c)</b>	
Siempre o Casi Siempre	4%
A Menudo	25%
A Veces	19%
Nunca o Casi Nunca	50%
<b>INSTRUCCIONES CONTRADICTORIAS (ÍTEM 15d)</b>	
Siempre o Casi Siempre	8%
A Menudo	26%
A Veces	49%
Nunca o Casi Nunca	16%
<b>ASIGNACIÓN DE TAREAS QUE EXCEDEN EL COMETIDO DEL PUESTO (ÍTEM 15e)</b>	
Siempre o Casi Siempre	1%
A Menudo	20%
A Veces	35%
Nunca o Casi Nunca	42%

- Para el factor relaciones y apoyo social: El factor Relaciones Interpersonales se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en los entornos de trabajo. Recoge este factor el concepto de “apoyo social”, entendido como factor moderador del estrés, y que el método concreta, estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda

proveniente de otras personas del entorno de trabajo para poder realizar adecuadamente el trabajo, y por la calidad de tales relaciones.

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

Los ítems con que el método aborda estas cuestiones son:

**TABLA 14: Valoración específica del nivel de riesgo para el factor Relaciones y Apoyo Social**

<b>Apoyo social instrumental de distintas fuentes ¿Puedes contar con tus jefes? (ÍTEM 16a)</b>	
Siempre o Casi Siempre	11%
A Menudo	26%
A Veces	42%
Nunca o Casi Nunca	17%
No tengo, no hay otras personas	1%
<b>Apoyo social instrumental de distintas fuentes ¿Puedes contar con tus compañeros? (ÍTEM 16b)</b>	
Siempre o Casi Siempre	35%
A Menudo	40%
A Veces	19%
Nunca o Casi Nunca	3%
No tengo, no hay otras personas	0%
<b>Apoyo social instrumental de distintas fuentes ¿Puedes contar con tus subordinados? (ÍTEM 16c)</b>	
Siempre o Casi Siempre	5%
A Menudo	19%
A Veces	15%
Nunca o Casi Nunca	29%
No tengo, no hay otras personas	30%
<b>Apoyo social instrumental de distintas fuentes ¿Puedes contar con otras personas que trabajan en la empresa? (ÍTEM 16d)</b>	
Siempre o Casi Siempre	8%
A Menudo	19%
A Veces	22%
Nunca o Casi Nunca	21%
No tengo, no hay otras personas	28%
<b>CALIDAD DE LAS RELACIONES (ÍTEM 17)</b>	
Buenas	76%
Regulares	22%
Malas	1%
No tengo compañeros	0%

<b>EXPOSICION A CONFLICTOS INTERPERSONALES (ÍTEM 18a)</b>	
Raras Veces	60%
Con Frecuencia	7%
Constantemente	5%
No existen	25%
<b>EXPOSICION A VIOLENCIA FÍSICA (ÍTEM 18b)</b>	
Raras Veces	9%
Con Frecuencia	0%
Constantemente	2%
No existen	86%
<b>EXPOSICION A VIOLENCIA PSICOLÓGICA (ÍTEM 18c)</b>	
Raras Veces	23%
Con Frecuencia	11%
Constantemente	6%
No existen	58%
<b>EXPOSICION A ACOSO SEXUAL (ÍTEM 18d)</b>	
Raras Veces	18%
Con Frecuencia	1%
Constantemente	1%
No existen	77%
<b>GESTIÓN DE LA EMPRESA DE LAS SITUACIONES DE CONFLICTO (ÍTEM 19) Sólo a título descriptivo</b>	
Deja que sean los implicados quienes solucionen el tema	8%
Pide a los mandos de los afectados que traten de buscar una solución al problema	25%
Tiene establecido un procedimiento formal de actuación	18%
No lo sé	47%
<b>EXPOSICIÓN A DISCRIMINACIÓN (ÍTEM 20)</b>	
Siempre o Casi Siempre	0%
A Menudo	7%
A Veces	21%
Nunca o Casi Nunca	70%

Una vez revisado el porcentaje global obtenido para cada factor de riesgo psicosocial y determinados los factores con mayor exposición y localizadas dentro del área roja, es decir, en un riesgo muy elevado, se puede determinar los riesgos individuales a partir de las diferentes variables, comenzando por el grupo etario. (Tabla 15).



**TABLA 15: Nivel de riesgo psicosocial según el Grupo Etario**

GRUPO ETARIO	TOTAL EVALUADO	TT	AU	CT	DP	VC	PS	ITC	DR	RAS
16 – 24 años	28	35%	42%	57%	35%	46%	89%	71%	64%	67%
25 – 34 años	108	36%	42%	53%	36%	39%	83%	55%	62%	62%
35 – 44 años	29	41%	41%	44%	44%	44%	89%	55%	44%	51%
45 – 54 años	5	40%	80%	60%	60%	40%	100%	60%	60%	60%
55 a 64 años	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Según lo expuesto en la tabla 2, se puede determinar que de igual manera al resultado global el factor participación y relación con las líneas de supervisión es el que en todo grupo etario predomina en exposición y en un riesgo muy elevado, situándose en todos los rangos de edades en cifras superiores al 83%; la diferencia visible es al encontrarse un solo trabajador en el rango de más de 55 años de edad, no se puede inferir un riesgo estimado, caso contrario al rango de personas entre los 25 y 34 años y el grupo entre los 35 y 44 años, donde con un total de 137 cuestionarios, muestra un sentir más general ante la exposición laboral, y se puede visualizar que en estos grupos los valores son similares, y las cifras negativas además del factor participación y supervisión se sitúan en el factor autonomía, donde en definitiva los grupos etarios no perciben un respaldo de sus niveles jerárquicos superiores en la toma de decisiones y resolución de conflictos de forma individual y personal, sin tener que recurrir a las líneas de supervisión directas.

Es preocupante el hecho de que los trabajadores en el grupo de edades más cortas, (16 y 24 años), presenten un mayor porcentaje dentro del nivel de riesgo muy elevado en cuatro factores psicosociales a diferencia de los grupos etarios de mayor edad, además de los dos factores previamente mencionados como de mayor riesgo, se ubican en este rango el tiempo

de trabajo y las demandas del trabajo; por lo cual y pese a no ser porcentajes tan marcados, los trabajadores más jóvenes perciben que sus labores no son realizadas en un tiempo adecuado y consideran que la presión para culminar las metas diarias de atención sobrepasan las capacidades individuales.

Según el género, el porcentaje global obtenido para cada factor de riesgo psicosocial ha arrojado como área roja (riesgo muy elevado), la participación, supervisión y la autonomía, se puede analizar como hallazgo importante que todos los niveles, acorde a los factores psicosociales son en muchos casos iguales sino similares, con una mejor percepción ante las relaciones y apoyo social, el interés por el trabajador, el desempeño de rol y la carga de trabajo. (Tabla 16).

**TABLA 16: Nivel de riesgo psicosocial según el Género**

GÉNERO	TOTAL EVALUADO	TT	AU	CT	DP	VC	PS	ITC	DR	RAS
HOMBRE	76	34%	43%	53%	28%	34%	90%	52%	52%	64%
MUJER	95	37%	43%	51%	44%	48%	82%	62%	65%	58%

Con un 90% se denota que los hombres son los que perciben una peor relación con respecto a la capacidad de involucrarse en las decisiones importantes de la empresa además de percibir una insuficiente relación con las líneas de supervisión, considerando que la supervisión es insuficiente o en muchos casos no interviene.

## ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL

Como última variable analizada en el presente estudio, se tiene el factor tiempo de servicio en la empresa, en el mismo cargo durante toda la estancia laboral, donde salta a la vista primeramente el hecho de que únicamente una persona a la cual se tomó dentro de los cuestionarios ha servido por más de 10 años en el Call Center, y llama la atención que a pesar del tiempo de exposición, los niveles de riesgo son adecuados en todos los factores estudiados, de los 9 cuestionarios receptados en los trabajadores que menos tiempo llevan en la empresa llama la atención que presentan un riesgo muy elevado en el factor participación y supervisión y un riesgo elevado en los factores variedad de contenido y demandas psicológicas, sin embargo perciben una situación aceptable con el factor autonomía, misma que los trabajadores que llevan períodos más prolongados en la empresa (de 3 a 10 años) la perciben de forma negativa; en todos los casos se evidencia que el factor participación y supervisión son percibidos bajo un riesgo muy elevado, y como resultado uniforme se evidencia que siempre se encuentra las relaciones y apoyo social como el factor con menor riesgo de exposición, que inclusive junto al interés por el trabajador llegan a un 100% de aceptación en los trabajadores con menor tiempo en sus funciones laborales con la empresa, tal como se puede visualizar en la tabla 17.

**TABLA 17: Nivel de riesgo psicosocial según el Tiempo de Servicio**

TIEMPO SERVICIO	TOTAL EVALUADO	TT	AU	CT	DP	VC	PS	ITC	DR	RAS
> 4 meses – 1 año	9	55%	66%	88%	44%	44%	88%	100%	66%	100%
> 1 año – 3 años	35	40%	45%	48%	37%	37%	85%	60%	62%	74%
> 3 años – 5 años	57	35%	43%	54%	38%	40%	85%	59%	61%	59%
> 5 años – 10 años	69	31%	49%	47%	40%	44%	86%	49%	55%	50%
> 10 años	1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### 3.2 Propuesta de Mejora

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del método de evaluación FPsico, ha sido posible determinar los principales aspectos psicosociales del área de Call Center, sobre los cuales se debe poner una atención especial y priorizar una estrategia de mejora; sin embargo, esta estrategia no debe ser focalizada en exclusiva a los factores con resultados muy negativos, sino también en casos donde se han encontrado puntuaciones intermedias.

Ante lo cual se ha desarrollado la Tabla 18, con una propuesta, detallada de la siguiente manera:

- a) **Elaboración de un Programa de Liderazgo:** Según lo determinado en el apartado 3.1, se evidencia que la participación / supervisión es el factor psicosocial con mayor riesgo, ubicado en color rojo, por lo tanto, en este caso se puede priorizar y sugerir como una propuesta de mejora y control la elaboración de un programa de liderazgo; mediante el cual se puedan fortalecer las aptitudes y actitudes de las gerencias y líneas de supervisión, sobre los cuales se direcciona este programa, además de mejorar su relación con los trabajadores; es decir, desarrollar y explotar competencias para el manejo de grupos, desarrollar cualidades de un líder, comprender su función, rol como líder y su aporte en el logro de cambios organizacionales; todo esto bajo el aporte de prestadores externos quienes apoyarán con la realización de talleres para la consecución de estas metas, como son los talleres de liderazgo, talleres de comunicación asertiva, talleres de habilidades gerenciales; con el propósito de desarrollar el estilo de liderazgo más adecuado para poder dirigir los distintos grupos de teleoperadores a cargo de cada línea de supervisión.

Una vez dictados los talleres, y de igual forma mediante el apoyo de un prestador externo, poder elaborar un plan de desarrollo personal e individualizado, ya que una vez

identificado el tipo de liderazgo de cada persona, se puede proceder con el desarrollo y mejora de las capacidades, en definitiva, elaborar un plan de desarrollo de competencias, acordes al profesiograma realizado por el personal de recursos humanos de la empresa, para lograr en cada uno el ser un mejor supervisor, puesto que en términos generales la supervisión adecuada está orientada en apoyar y motivar al trabajador a su cargo, potenciando sus habilidades y destrezas y llevando a un crecimiento laboral adecuado, mas no ser percibida como una intrusión o un control excesivo hacia las labores diarias encomendadas.

Como punto final del programa y una vez analizada individual y grupalmente la capacidad de liderar y comunicarse, se procederá a realizar una capacitación final para cerrar brechas.

**b) Elaboración de un Programa de Desarrollo de la Proactividad:** Como siguiente punto en orden descendente en relación al riesgo psicosocial encontrado, se encuentra el factor autonomía, la elaboración de este programa de desarrollo de la proactividad se dirige a todos los teleoperadores (grupo operativo). Este punto influye inclusive sobre el componente participación del factor analizado previamente, ya que al igual que la autonomía se refiere a la capacidad decisional y temporal del trabajador para con las acciones y procederes laborales diarios.

Mediante este programa se propone el desarrollo de una charla / taller para entender a la proactividad como una competencia que se puede desarrollar y que constituye un factor que logre una mayor probabilidad de crecimiento dentro de la empresa, mediante la

generación de un pensamiento estratégico que conlleva al desarrollo de ideas innovadoras debido a la motivación y empoderamiento para con sus labores encomendadas.

Como principal objetivo del programa se puede denotar el diagnóstico de los elementos necesarios para generar una conducta de proactividad, consiguiendo que sea parte principal, dejando atrás las actitudes pasivas y reactivas, para a fin de cuentas reforzar la cooperación y el compromiso con las mejoras para la empresa.

Se propone dividir el programa en dos actividades principales; una charla teórica, magistral, donde el prestador externo abarque los conceptos y definiciones sobre el pensamiento, conductas, emociones, lenguaje, comunicación y acción para desarrollar la proactividad; y en segundo lugar un taller práctico donde el expositor lleve a los trabajadores a identificar su conducta de ciudadanía organizacional, innovación y confianza personal y colectiva, fomentando la cooperación, implicación y compromiso.

La práctica final del curso / taller se centrará en conocer acerca de cómo desarrollar los inventarios de utilidades y elaborar acciones a emprender.

- c) **Elaboración de un Programa de Reconocimientos:** La empresa estudiada tiene dentro de sus costumbres, el reconocimiento a la efectividad y eficacia en el trabajo a los teleoperadores, mediante la entrega de bonos o premios, sin embargo, se propone el desarrollo de un programa de reconocimientos a ideas innovadoras y proactividad en el trabajo, con el fin de que todos los teleoperadores tengan mayor motivación para el desarrollo de sus actividades y lanzar ideas nuevas y útiles para agilizar procesos; como un primer punto mientras se desarrolla el programa en sí, se propone activar un buzón de

sugerencias, donde una persona recursos humanos (como el gestor social del edificio) pueda acceder al pensar de cada trabajador y con ello complementar los puntos del programa; siempre con el objetivo de lograr una mayor participación del trabajador para con las decisiones de la empresa.

El punto fundamental para el desarrollo del presente programa es el apoyo de la gerencia, puesto que al no ser un costo elevado, es fácilmente asequible a los presupuestos generales y permite ganar a ambos bandos; posterior al apoyo de gerencia, se propone crear un comité conformado por personal administrativo y operativo de call center, es decir representantes de las líneas de supervisión y teleoperadores, para que dicho comité cree la lista de nominados a la premiación y sea quien escoja los premios o bonos a entregar; como criterios para la nominación a los reconocimientos puede tomarse la cantidad de ideas efectivas entregadas, el número de ideas materializadas, fomentar la retención de clientes, trabajo voluntario, contribución para levantar la moral en el equipo, etc.

Antes de la puesta en marcha de las actividades del comité se recomienda una difusión a todos los trabajadores, mediante una charla, tratando de evitar los medios escritos, sino de forma tal que ante cualquier duda, esta pueda ser disipada al instante, y todos los teleoperadores tengan claro como comenzar su recorrido hacia los reconocimientos; se recomienda que los premios sean entregados en público, con una pequeña ceremonia donde los galardonados sean elogiados ante la presencia de todos sus compañeros, esto con el fin de crear la misma cultura de colaboración y participación en el resto de teleoperadores.

Finalmente recordar siempre dar un agradecimiento a todos los trabajadores, no únicamente los premiados, sino a todo el personal, inclusive a manera de correo electrónico, por el esfuerzo diario y logros anuales, como reconocimiento informal.

**d) Elaboración de un Programa de Trabajo en Equipo:** A pesar de encontrarse buenos resultados con relación al factor relaciones, trabajo en equipo y ayuda social, el hecho de no haber una buena participación y relación con la supervisión, hace que los trabajadores perciban una mala relación y se vea opacada su capacidad de trabajar en conjunto y lograr la resolución de problemas en equipo, razón por la cual, se propone desarrollar y poner en marcha un programa de capacitación sobre trabajo en equipo, basado en charlas con prestadores externos, donde se aborden temas teóricos y se realicen prácticas, todo enfocado a reconocer los factores críticos en el trabajo en equipo, las posibilidades y realidades en la empresa, la eficacia de un trabajo en equipo, el conflicto y los límites en la relación con el entorno próximo, autogestión emocional y la integración y roles en el trabajo en equipo.

El módulo práctico consta de dinámicas de experimentación con feedback y aprendizaje, actividades de desarrollo que se llevan a cabo en grupo y de manera individual, ejercicios de aprendizaje experiencial, con un tiempo aproximado de 8 horas de duración; todos los trabajadores del call center serán capacitados bajo este programa, administrativos y operativos, quienes recibirán un manual con el desarrollo general del curso, ejercicios prácticos y hojas de apuntes; al término del curso, cada trabajador asistente recibirá un diploma certificado de aprobación.

Se recomienda que debido al número de trabajadores tan grande, se realice el curso en grupos de 30 personas aproximadamente.



**TABLA 18: Propuesta de Mejora**

PROGRAMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	TIEMPO												COSTO	
				En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc		
Programa de Liderazgo	Brindar técnicas vanguardistas para desarrollar cualidades de líder y generar estrategias para un coaching efectivo	PS del 88% al 50% en riesgo muy elevado	- Taller de Liderazgo - Taller de Comunicación asertiva - Taller de Habilidades Gerenciales - Plan de Desarrollo de Competencias - Capacitación sobre liderazgo														Talleres: - \$392 - \$392 - \$426
Programa de Desarrollo de la Proactividad	Motivar a los trabajadores para potenciar la proactividad en la empresa para que pueda contar con personas independientes, capaces de asumir responsabilidades y tengan iniciativa.	AU del 43% al 30% en riesgo muy elevado	- Charla teórica sobre el desarrollo del pensamiento y conductas proactivas. - Taller sobre el Desarrollo de la Proactividad.														Charla / Taller: - \$500

ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL

PROGRAMA	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	TIEMPO												COSTO	
				En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc		
Programa de Reconocimientos	Estimular la innovación en el trabajo, generando motivación y entusiasmo en el trabajador, para disminuir el absentismo laboral e incrementar en nivel de participación sobre las desiciones corporativas.	PS del 88% al 50% en riesgo muy elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buzón de Sugerencias</li> <li>- Creación del Comité de Reconocimientos</li> <li>- Difusión y capacitación sobre el programa</li> <li>- Elaboración de la Lista de nominados</li> <li>- Ceremonia de premiación</li> <li>- Agradecimientos personalizados anuales</li> </ul>		X		X					X	X			X	Premios: - \$200
Programa de Trabajo en Equipo	Generar las condiciones óptimas en la gestipon de los trabajos en equipo, mediante técnicas y habilidades para afrontar situaciones conflictivas	PS del 88% al 50% en riesgo muy elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charlas: Factores críticos en el trabajo en equipo; utilidad, resolución de conflictos e integración y roles en el trabajo.</li> <li>- Talleres: Experimentación y práctica sobre Trabajo en Equipo</li> </ul>											X	X		Charla / Taller: - \$500

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

### 4.1 Conclusiones

Los objetivos planteados en la presente investigación fueron alcanzados, de manera que se pudo identificar los factores psicosociales de mayor incidencia en los teleoperadores, es así que, se determinó que la participación y supervisión son el factor con mayor prevalencia, considerándose un factor de riesgo muy elevado, de igual forma el factor autonomía que aunque en menor medida, se presenta en segundo lugar de incidencia, esto demuestra que al igual que investigaciones previas en centros de atención a clientes, mediante atención directa o mediante telefonía o medios electrónicos, los canales de comunicación dentro de las empresas es deficiente, lo cual lleva a presentar percepciones de participación inexistente y líneas de supervisión sin una buena relación con los trabajadores.

La herramienta que se utilizó, el cuestionario FPsico, es un método práctico, fácil y eficaz, que gracias a la facilidad de aplicarlo de forma manual o informática, permite una tabulación rápida y con un análisis objetivo y preciso de los factores de riesgo, sin pérdidas de tiempo, por lo que se corrobora el hecho que investigaciones previas revelan, es decir que, es el método de mejores resultados en su aplicación, y que permite una visión clara acerca de los factores de riesgo psicosocial globales o según grupos específicos y facilita la priorización de medidas de control y propuestas de mejora para cada caso, como en el presente una propuesta de mejora con los factores participación, supervisión y autonomía prioritariamente.

## 4.2 Recomendaciones

En base a experiencias previas investigadas en empresas de atención a clientes, se recomienda poner en marcha la propuesta de mejora, posterior a lo cual se debería elaborar una nueva investigación sobre el riesgo psicosocial aplicando el mismo método (FPsico 3.1), para poder realizar un seguimiento correcto y determinar si se ha conseguido las metas planteadas, es decir, disminuir la exposición a riesgo muy elevado en los diferentes factores psicosociales, y plantear nuevos objetivos de mejora continua con una nueva propuesta y metas más altas.

Los programas de control a nivel psicosocial permiten el desarrollo de actitudes y aptitudes que en la mayoría de los casos se encuentran ocultos en las personas, por lo cual se recomienda que todo el personal participe en las charlas y talleres de forma que puedan explotar sus habilidades y capacidades innatas, y cada trabajador llegue a ser un ente motivado, comprometido, innovador y lleve a la empresa a cada momento mientras se desenvuelve en sus funciones laborales diarias, con nuevas ideas, propuestas, y enfocando sus energías para la consecución de resultados positivos, mejora y desarrollo profesional y personal.

Por último, se recomienda trabajar en el desarrollo del liderazgo y proactividad en los trabajadores y continuar con el programa de reconocimientos, formal e informal, puesto que estas son las acciones que el personal recuerda con mayor énfasis, sabe que es una persona apreciada en su empleo y puede convertirse en un motivador y líder quien guíe inclusive a sus pares a ser cada vez mejores personas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez Orjuela, E., & Araguren Brijaldo, M. (2016). Ergonomía cognitiva en trabajadores de call centers. *Gaceta de Ergonomía, Especial*, 39-44.
- Anaya, N. (01 de 11 de 2017). *Fundamentos de Telefonía: Operación del Call Center*. Obtenido de Elastixtech.com: <http://elastixtech.com/fundamentos-de-telefonía/operacion-de-un-call-center/>
- Basu, R., Dasgupta, A., & Ghosal, G. (2014). Musculo-skeletal Disorders among Video Display Terminal Users: A Cross-Sectional Study in a Software Company. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*(8), 1-4. doi:10.7860/JCDR/2014/9480.5252
- Biography.comEditors. (27 de Abril de 2017). *Alexander Graham Bell Biography.com*. Obtenido de The Biography.com website: <https://www.biography.com/people/alexander-graham-bell-9205497>
- Camacho Ramírez, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos Laborales Psicosociales. Perspectiva Organizacional, Jurídica y Social. *Prolegómenos - Derechos y Valores*, 159-172. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/prole.3047>
- Castro Escobar, E. S., & Serna Gómez, H. M. (2016). Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 205-219.
- D'Errico, A., Caputo, P., Falcone, U., Fubini, L., Gilardi, L., Mamo, C., & ... Coffano, E. (2010). Risk factors for upper extremity musculoskeletal symptoms among call center employees. *J Occup Health*(52), 115-124.
- Díaz Vilela, L. (1998). Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método. *Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional Universidad de la Laguna*, 21-81.
- Díaz, F., & Gómez, I. (2016). La Investigación sobre el Síndrome de Burnout en Latinoamérica. *Psicología desde el Caribe*, 114-130.
- Díaz, X., Mauro, A., Ansoleaga, E., & Toro, J. (2017). Violencia de Género en el Trabajo en Chile. Un Campo de Estudio Ignorado. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 42-48.
- Fernández, M., & Nava, Y. (2010). El mobbing o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela. *Revista de Derecho*, 62-95.
- Gil Monte, P. (2012). RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 237-341.
- Hilton, M., & Whiteford, H. (2010). Interacting with the public as a risk factor for employee psychological distress. *BMC Public Health*, 1-7.
- Hoffmeister, L., Vidal, C., Vallebuona, C., Ferrer, N., Vásquez, P., & Núñez, G. (2014). Factores asociados a accidentes, enfermedades y ausentismo laboral: Análisis de una cohorte de trabajadores formales en Chile. *Ciencia y Trabajo*, 16(49), 21-27.

## ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL

- INSHT. (22 de 10 de 2014). *AIP.29.1.14 - F-PSICO. Factores Psicosociales. Método de evaluación. Versión 3.1*. Obtenido de Ministerio de Empleo y Seguridad Social: <http://www.insht.es>
- Jomoah, I. (2014). Work-Related Health Disorders among Saudi Computer Users. *The Scientific World Journal*, 1-27. doi:10.1155/2014/723280
- Joskowicz, J. (2015). *Conceptos Básicos de Telefonía*. Montevideo, Uruguay: Instituto de Ingeniería Eléctrica, Facultad de Ingeniería.
- Lacaze, D., Sacco, I., Rocha, L., Bragança Pereira, C., & Casarotto, R. (2010). Stretching and joint mobilization exercises reduce call-center operators' musculoskeletal discomfort and fatigue. *Clinics*, 65(7), 657-662. doi:10.1590/S1807-59
- Lin, Y., Chen, C., Hong, W., & Lin, Y. (2010). Perceived job stress and health complaints at a bank call center: Comparison between inbound and outbound services. *Industrial Health*(48), 349-356.
- MDT-2017-0082. (2017). Normativa para la Erradicación de la Discriminación en el Ámbito Laboral. *Ministerio del Trabajo*.
- Micheli, J. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte*, 24(47), 145-169.
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., & Cortese, C. (2016). Inbound Call Centers and Emotional Dissonance in the Job Demands – Resources Model.pdf. *Frontiers in Psychology*, 1-13.
- Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 4-80.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 4-15.
- Moreno, B., Rodríguez, R., & Escobar, E. (2001). La Evaluación del Burnout Profesional Factorialización del MBI-GS. Un Análisis Preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7(1), 69-78.
- Norman, K. (2005). *Call centre work – Characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes*. Stockholm, Sweden: National Institute for Working life.
- NTP 926. (2012). Factores Psicosociales: Metodología de Evaluación. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 1-6.
- Odebiyi, D., Akanle, O., Akinbo, S., & Balogun, S. (2016). Prevalence and impact of work-related musculoskeletal disorders on job performance of call center operators in Nigeria. *Int J Occup Environ Med*(7), 98-106.
- OIT. (2013). *Acoso sexual en el trabajo y masculinidad: Exploración con hombres de la población general. Centro América y República Dominicana*. Costa Rica: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT Hoja Informativa 4. (2012). El Hostigamiento o Acoso Sexual. *Equipo Técnico de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana*, 1-8.
- Organización Internacional del Trabajo. (1986). Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. *Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo*, 1-54.

## ESTUDIO DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER Y PROPUESTA DE CONTROL

- Piñuel, I., & Oñate, A. (2002). La Incidencia del Mobbing o Acoso Psicológico en el Trabajo en España. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 7, 35-62.
- Rocha, L., Raab, D., Marinho, M., & Nakasato, D. (2005). Risk factors for musculoskeletal symptoms among call center operators of a bank in Sao Paulo, Brazil. *Industrial Health*(43), 637-646.
- Schneiderman, N., Ironson, G., & Siegel, S. (2005). STRESS AND HEALTH: Psychological, Behavioral, and Biological Determinants. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 607-628.  
doi:10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144141
- Sprigg, C., Smith, P., & Jackson, P. (2003). Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being. *HSE Books*, 1-5.
- SUSESO / ISTAS 21. (2016). Manual del Método del Cuestionario Versión Completa. *Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo - Unidad de Medicina del Trabajo* , 1-78.
- UGT. (2007). *Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el sector Teleoperadores* (Primera ed.). Madrid: 1.2.1.2 El Teleoperador.
- Universidad Nacional del Nordeste. (2017). Departamento de Sistemas Informáticos Integrales de la Facultad de Medicina. Obtenido de Universidad Nacional del Nordeste:  
<https://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>
- Villalobos, G., Vargas, A., Escobar, J., Jiménez, M., & Rondón, M. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.