

Universidad Empresarial Siglo 21



“Síndrome de Burnout en Agentes de Call Centers”

Seminario Final de Psicología

Tutor: Pablo Rivarola
Alumno: Mancinelli Torres Analisa
Legajo: PSI 777

Resumen

El Síndrome de Burnout es un proceso crónico que se desarrolla por la interacción entre las características personales del trabajador y las características laborales del puesto laboral, este síndrome es un proceso tridimensional compuesto por Agotamiento emocional, Despersonalización y Falta de Realización Personal. En la actualidad, dentro del ámbito laboral de los *Call center*, el Síndrome de Burnout comenzó a afectar a los agentes telefónicos. La presente investigación toma como base el sector cobranzas y la premisa que el síndrome se presenta en los agentes de cobranzas con la tridimensionalidad que el proceso presenta. El objetivo general de esta investigación describe la presencia del síndrome de Burnout dentro de los operadores del sector cobranzas y como objetivo específico analiza las tres dimensiones del síndrome de Burnout dentro del grupo de estudio. La muestra está compuesta por 36 operadores de cobranzas con más de dos años de antigüedad en el puesto. Este es un estudio de caso, con un diseño no experimental transaccional. Las herramientas que utiliza son el Cuestionario de Maslach y Entrevistas Semidirigidas. El análisis de los datos recabados, se realiza por medio del estudio estadístico del Cuestionario y el análisis global e individual de las entrevistas. Los resultados arrojaron que el Síndrome de Burnout se presenta en un 63.9% dentro del grupo de estudio; en cuanto a las dimensiones, la despersonalización y el Agotamiento Emocional se encuentran en niveles mayores.

Palabras Claves: Síndrome de Burnout, *Call center*, Agentes de Cobranzas, Despersonalización, Agotamiento Emocional, Falta de Realización Personal.

Abstract

Burnout syndrome is a chronic condition that develops from the interaction between the personal characteristics of the worker and job characteristics of job position, this syndrome is a three-dimensional process consisting of emotional exhaustion, depersonalization and lack of personal accomplishment. Within the work environment of the call center, the burnout syndrome began to affect telephone agents. This research took as basis the collection industry and the premise that the syndrome occurs in collections agents with the three-dimensionality that the process has. The overall objective of this research was to describe the presence of burnout syndrome within the collections sector operators and specific objective to analyze and describe the three dimensions of burnout syndrome in the study group. The sample was composed of 36 operator's collections with more than two years of seniority. This is a case study with an experimental design is not transactional. The instruments used to collect data. The instruments chosen were the Maslach questionnaire and semi-structured interviews. The analysis of the collected data was performed by means of statistical analysis of the questionnaire and the overall analysis and individual interviews. The results showed that the burnout syndrome occurs in 63.9 % in the study group, in terms of dimensions, depersonalization and emotional exhaustion was observed at higher level.

Keywords: Burnout Syndrome, Customer Service, Collections Agents, depersonalization, emotional exhaustion, lack of personal accomplishment.

Agradecimientos:

A mis padres por el apoyo incondicional.

A mi abuela por la sabiduría que me impulsa a querer ser mejor cada día.

A mi hijo Vittorio por darme la fuerza y brindarme la luz para comenzar cada día.

A Pablo por acompañarme en este camino porque sin él, los obstáculos serían más difíciles de sortear.

INDICE

Introducción.....	Pág. 8
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	Pág. 11
• Tema, problema y objetivos.....	Pag.12
• Fundamentación.....	Pág.13
Capítulo II. Marco Teórico.....	Pág. 20
• Trabajar en un Call center.....	Pág. 21
• Síndrome de Burnout.....	Pág. 24
• Síndrome de Call Center.....	Pág. 35
Capítulo III. Metodológica.....	Pág. 41
• Diseño y Población.....	Pág.42
• Muestra e Instrumentos.....	Pag.43
• Procedimientos.....	Pág. 45
Capítulo IV. Análisis de los resultados.....	Pág. 48
• Análisis de los resultados del Cuestionario MBI.....	Pág. 49
• Análisis de los resultados de las entrevistas.....	Pág. 62

Capítulo V. Conclusión.....Pág. 71

- Conclusión.....Pág. 72

Bibliografía.....Pág. 76

Anexos.....Pág. 78

Introducción

El presente trabajo de tesis se ha realizado para recibir el grado de Licenciatura en psicología. El tema a tratar es el Síndrome de *Burnout* en los operadores o agentes telefónicos del área de cobranzas de un determinado *Call center*.

En los últimos años en Argentina ha crecido considerablemente en el sector laboral, las empresas de *Call o contact center*, las mismas emplean a cientos de jóvenes por año para capacitarlos y ubicarlos como operadores telefónicos, sea para cobrar, vender o atención al cliente. Pasado un cierto periodo de tiempo, estos jóvenes trabajadores comienzan a sufrir una seguidilla de síntomas físicos, psicológicos y emocionales, desarrollan en un periodo de aproximadamente dos años el llamado Síndrome de *Burnout*. Este Síndrome es un proceso que se despliega por la interacción entre las características personales y las laborales.

Debido a la escasas en estudios o investigaciones en Síndrome de *Burnout* en *Call center* y sobre todo en agentes de cobranzas, se tomó como objetivo principal de esta tesis, describir la presencia del *Burnout* en los operadores de cobranzas y como objetivo específico analizar y describir la presencia de las tres dimensiones del Síndrome de *Burnout* descriptas por Christina Maslach en los operadores de cobranzas, las dimensiones son:

1. Agotamiento Emocional: es la pérdida de energía y la falta de recursos emocionales a la hora de enfrentar una situación compleja en el trabajo.
2. Despersonalización: es el distanciamiento afectivo de aquello que nos genera conflictos, respondiendo de manera fría e insensible.
3. Falta de realización personal: es una evaluación negativa que se hace de uno mismo en cuanto al trabajo que realiza.

Para poder realizar el trabajo de investigación se seleccionó una muestra de 36 operadores de cobranzas y cinco empleados de diferentes líneas jerárquicas de un Call center en particular. Se utilizaron dos instrumentos para recabar la información propicia para conseguir llegar a los objetivos. La muestra fue expuesta al Cuestionario de Christina Maslach el MBI y a los cinco empleados se les tomaron entrevistas semidirigidas. Con la información obtenida se analizaron por un lado, los resultados de test MBI y por otro, se realizó una descripción y análisis de las entrevistas, para correlacionar la información y de esa manera poder responder a la pregunta de la correspondiente Tesis.

Esta investigación está compuesta por los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se encuentra el Planteamiento del problema, en este apartado se realiza una presentación del tema a tratar, que en este caso es el Síndrome de *Burnout* en los operadores de cobranzas, también se describen los objetivos trazados para responder la pregunta de la investigación. Se presentan los justificativos o fundamentos que llevaron a realizar esta tesis y por último se detallan una serie de antecedentes de investigaciones realizadas en Chile, Argentina y México.

En el Capítulo II, se encuentra el Marco teórico de la investigación, el mismo esta compuesto por teorías sobre el síndrome de *Burnout* de los siguientes autores, Freudenberger, Maslach, Tonon, Bosqued y Cólica. Se hace una introducción de las diversas teorías u opiniones sobre el Síndrome *Burnout*, se presentan las fuentes u orígenes del *Burnout*, así como también, los factores moderadores del mismo; también se destaca la presencia de un nuevo concepto del síndrome de *Burnout*

llamado por su descubridor Síndrome de *Call Center* y por último se exponen una variedad de medidas preventivas para el *Burnout*.

En el Capítulo III, se encuentra la Metodología de investigación, donde se describe el tipo de investigación que se hizo en este trabajo, el enfoque y método que se utilizaron. También se detalla la elección de la población y los criterios que se siguieron para obtener la muestra de 36 participantes. Se especifica en este capítulo el tipo de herramientas utilizadas, cuestionario MBI y entrevista semidirigida, para arribar a los objetivos, así como también, los procedimientos para responder al problema planteado.

En el Capítulo IV, se localiza el Análisis de los Resultados, el propósito de este apartado es mostrar de manera ordenada los datos más relevantes de la investigación, interpretándolos y analizándolos con la información del marco teórico. En el mismo se observan, gráficos y tablas donde se detallan los resultados del MBI y el análisis individual y global de las entrevistas.

En el Capítulo V, está la Conclusión de la Investigación, este es el apartado final donde se resume los principales hallazgos de la investigación y se detalla de manera puntual que datos se han descubiertos y que ideas nuevas surgieron.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

Tema

Síndrome de *Burnout* en agentes de *Call centers* del sector cobranzas.

Problema/Pregunta

¿Cómo se presenta el síndrome de *Burnout* en los agentes de *Call center* del sector cobranzas?

Objetivos

Objetivo general

Describir la presencia del síndrome de *Burnout* dentro de los operadores de *Call center* del sector cobranzas.

Objetivos Específicos

Describir y analizar la presencia de las 3 dimensiones del síndrome de *Burnout*, descritas por Maslach, en los Agentes de cobranzas.

Fundamentación

En los últimos años en Argentina ha crecido sostenidamente el ejercicio de los *Call center*, un ámbito laboral que emplea a miles de jóvenes, la mayoría de ellos estudiantes universitarios, los cuales son encuadrados en un marco laboral que tiene como fin servir a otras empresas a que se contacten con sus clientes o futuros clientes, sea el fin vender, cobrar o atención al cliente. (Cólica, 2009)

Cólica (2009) señala que el gran crecimiento de este sector ha puesto en evidencia las grandes dificultades que presentan en torno a la salud general sus empleados o sus agentes telefónicos, esto sucede porque los mismos están expuestos a un clima laboral estresante debido a la repetitiva rutina y presión que conlleva el fin de su tarea. Un agente por día realiza más de 120 llamadas dentro de una brecha laboral de 6 horas, con una espera entre una llamada y otra llamada de un segundo, con solo 30 minutos de *break* o recreo para atender sus necesidades biológicas y con la presión constante de llegar a su objetivo diario, sin olvidar también los reclamos y las exigencias de respuestas rápidas que los clientes esperan. Cabe destacar que en estas empresas la posibilidad de crecimiento o ascensos es muy acotada, debido a que se deben cumplir con ciertas características físicas o psíquicas, las cuales se desgastan o sufren deterioro por el desarrollo del mismo trabajo, esto los va sumiendo en una sensación de fracaso constante y baja

autoestima, llevándolos a un desgaste emocional y cognitivo. (Barroco, 2006; Cóllica P. R., 2009)

Todas estas características laborales se desarrollan prematuramente en los empleados, el llamado Síndrome de *Burnout* o Síndrome del Quemado, el cual aparece más prontitud que en otras profesiones, como por ejemplo en la docencia, servicios sociales o áreas de salud. (Eldenstein, 2009)

Diversos autores (Peñacoba & Moreno, 1998; Tonon, 2003; Bosqued, 2008; Cóllica, 2009) hacen referencia a que ciertas características personales ayudan a generar este Síndrome dentro de los espacios laborales, aunque estas sean positivas en sí. Personas responsables, que se comprometen con su trabajo y quieren lograr el éxito diario son más propensas a tener este síndrome.

Supuestos Básicos

La siguiente investigación tiene los siguientes supuestos:

1. El Síndrome de *Burnout* está presente en los agentes de cobranzas del *Call center*.
2. En los operadores o agentes de cobranzas se encuentran presentes las tres dimensiones de síndrome de *Burnout* propuestas por la teoría de Cristina Maslach.:

- Agotamiento Emocional: es la falta de recursos emocionales a la hora de resolver o enfrentar situaciones complicadas del ámbito laboral. Es una pérdida de energía, debido al trato continuo con otros, sean estos, pacientes, alumnos o clientes.
- Despersonalización: es un alejamiento o distanciamiento afectivo de aquello que genera conflicto, es un mecanismo de evitación de lo que causa problemas, estrategia que no resulta.
- Falta de Realización Personal: es una evaluación negativa que se hacen las personas de sí mismas, piensan que no sirven para el trabajo o tarea que realiza, pero en realidad el problema lo genera el trabajo y no ellos mismos. (Cólica, 2009)

Antecedentes

Se ha podido observar pocos trabajos relacionados con esta problemática y con el sector laboral redundante. A continuación se describirán los más relevantes para esta investigación:

En Argentina el Cólica (2009), realizó la investigación “El Síndrome de Estrés en los *Call Center*”, donde tomo cien casos de pacientes de ambos sexos que trabajaban en *Call center*, en un promedio de edad de 24 años, con 2 años y 4 meses de trabajo promedio dentro de las empresas, que venían a consulta médica por tener síntomas físicos y psíquicos que les llamaba la atención.

Los síntomas de orden Psicoemocional eran los siguientes:

- Desgaste emocional
- Agotamiento
- Agresividad
- Alteraciones del sueño
- Angustia constante

Los síntomas físicos eran los siguientes:

- Gastritis
- Laringitis
- Síndrome del trapecio
- Jaquecas constantes

Cólica (2009) describe, que el área cerebral más afectada en los trabajadores *de Call center* es el área prefrontal. El operador del *Call center* la tiene sobreutilizada porque debe coordinar todo el funcionamiento del resto del cerebro y controlar la emoción. Esa área está actuando siempre en este trabajo para tratar de moderar las reacciones. Y llega un momento que deja de actuar, se desgasta. Se les produce también un desborde emocional, viven angustiados, con miedo, tienen un descontrol que cuando ya no tienen causas específicas, se transforma en pánico con las posteriores alteraciones

en su vida familiar. Se afecta la capacidad cognitiva, de aprender.

(Eldenstein, 2009)

Cólica (2009), renombra a el síndrome de *Burnout* dentro de los *Call center* como el “síndrome del *Call Center*”, el cual presenta la diferencia con el *Burnout* clásico porque inicia más rápidamente en el trabajador y porque tiene consecuencias neuroendocrina, en un término dos 2 años.

Cólica (2009) puntualiza en la Vulnerabilidad y el síndrome de *Call Center*, describe que “*El perfil de las personas más vulnerables tiene características positivas, que suelen ser un caldo de cultivo apropiado para el desarrollo estos síndromes, al ser, entusiastas, idealistas, con gran nivel de implicación y responsabilidad personal del trabajo*” (Cólica 2009, pp. 49-50).

En el 2011 en la Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en México, dos estudiantes universitarias de la carrera de psicología realizaron un trabajo de investigación en cual se estudió el Síndrome de *Burnout* y su relación con las características socio demográficos en un *Call*, el objetivo de esta investigación fue determinar la ausencia o presencia del Síndrome de *Burnout* y encontrar correlación y/o diferencia significativa entre las características demográficas de la población. Se utilizó una muestra de 60 agentes de los sectores de ventas y atención al cliente, con una media de edad de 29 años. Utilizaron como instrumento el *Maslach Burnout Inventory* y los resultados obtenidos fueron que un 3% de la muestra

presentaba el síndrome. (Itandehui Pérez Salinas & Michelle. N. Valladares Torres, 2011)

En el colegio médico de Chile se realizó un estudio sobre el Síndrome de *Burnout* en el personal profesional del Hospital de Yumbel, el cual tenía como Objetivo General determinar la prevalencia del Síndrome *Burnout* en el personal profesional del Hospital Yumbel y como objetivos específicos relacionar la presencia del síndrome con variables demográficas y también determinar la presencia de los síntomas más frecuentes que denotan tendencia a padecerlo. La muestra estaba constituida por un total de 22 profesionales, entre ellos médicos, enfermeros, nutricionistas, odontólogos y asistentes sociales. Se utilizó como instrumento el Cuestionario *Maslach Burnout Inventory* (MBI).

Como resultado observo nula presencia de *Burnout*; tendencia en 22,72% y ausencia en 77,28%, una mayor tendencia de presentar el síndrome en mujeres Solteras con edad entre 24 a 40 años y por último los síntomas más frecuentes que lo denotaron fueron, un 59,09% de cansancio al final de la jornada, 40,9% fatiga al levantarse por la mañana y 31,81% cree estar trabajando demasiado. (Sandoval, 2011)

La Universidad Nacional Autónoma de México se realizó un trabajo de investigación sobre el síndrome de *Burnout* y los docentes de ese país. El Objetivo de este estudio fue identificar la prevalencia del SQT¹ en docentes,

¹ *Prevalencia del Síndrome de quemarse por el trabajo.*

utilizando como instrumento el cuestionario del Síndrome de Quemarse por el Trabajo para profesionales de la educación (CESQT-PE). La muestra que se utilizó fue de unos 698 docentes mexicanos y dio como resultado que el 3% de ellos presentaba baja ilusión en el trabajo, 37,4% puntuaciones altas en Desgaste psíquico, 4,7% altos niveles de Indolencia y un 9,7% para la Culpa. (*Rojas, Sandoval Ocaña & Gil Monte, 2007*)

CAPITULO II

Marco Teórico

TRABAJAR EN UN CALL CENTER

Dentro de las empresas que brindan servicios de *Contact center*, sea ventas, atención al cliente o cobranzas, se encuentran un gran porcentaje de gente joven de entre 18 a 30 años trabajando en ello, la mayoría estudiantes universitarios y madres jóvenes, que buscan un trabajo que insuma pocas horas para poder continuar con sus carreras universitarias y para pasar más tiempo con sus hijos. (Cólica, 2009)

El trabajo como agente telefónico implica trabajar en condiciones límites, esto hace referencia a el tiempo, si bien las horas de trabajo no exceden las seis horas, el cansancio lo provoca el manejo del mismo; lo primero que comienza a agotar es la presión del tiempo, tiempo de *logueo*, tiempo de descanso, tiempo entre llamadas. A su vez el tiempo está relacionado con la productividad del empleado, cuantas llamadas hace por hora, cuánto dura cada una de ellas, cuales son fructíferas y cuáles no. A todo esto hemos de sumarle que las llamadas deben cumplir con un *speech* (discurso breve) que es unívoco, el cual cumple con ciertas pautas y normas de calidad, que si no son efectuadas a la perfección el agente baja su performance y productividad. (Barraco, 2006).

Siguiendo la línea del concepto tiempo dentro de esta área laboral, el uso del mismo para descanso u ocio es acotado no supera los 30 minutos, en estos minutos el operador debe comer, ir al baño y descansar su visión o audición.

Dependiendo la empresa o cuenta para la que se trabaja, pueden llegar a trabajar 6 días de la semana incluyendo días feriados. (Barraco, 2006).

Trabajar como operador de *Call center* involucra una unión de nexos entre varios mundos, que implican que el operador se colocó en el rol de canal de comunicación entre la empresa para la que trabaja y el cliente al que brinda su servicio. Al estar en este punto intermedio de comunicación, se pone en juego su salud y capacidades físicas, emocionales y mentales. Al estar continuamente en contacto con las emociones que recibe por parte del cliente, sean estas positivas o negativas, como Barroco señala, “*se encuentra acosado constantemente por sensaciones, emociones y mal humor que nos son propios pero debe tomarlos si así lo fueran*”, el desgaste que produce esta situación es tal en el operador que llegan a la indiferencia e insensibilidad total con el cliente. (Barroco, 2006, p.96).

Dependiendo del área para la que se trabaje como operador, sea esta atención al cliente, ventas o cobranzas, varían las emociones y trato con el cliente, la primera se encarga de recibir los reclamos, quejas o asesorar al cliente, la segunda realiza un negociación con el cliente tratando de convencer a este de que el producto que le venden es de suma necesidad y conveniencia, y por ultimo cobranzas como su palabra lo dice cobra a los clientes las moras que estos posean sea en bancos, financieras o comercios.

En la actualidad no existe un sindicato legal que regule los deberes o derechos que los operadores de *Call center* poseen dentro del mundo laboral, frente a

esta realidad los agentes de *Call center* para sobrellevar el desgaste diario, los abusos o la impotencia, recurren a alternativas que están por fuera de las políticas o normas de su sector laboral, recurren a métodos que ponen en riesgo su desempeño diario o aún más su puesto laboral en la empresa. .

(Barraco, 2006)

En un lapsus de tiempo relativamente corto el puesto laboral de operador genera sintomatologías del orden físico, emocional y psíquico debido al desgaste diario que genera la repetitiva rutina, la sobre estimulación visual y auditiva, la presión por llegar a los objetivos, el trato con el cliente y la falta de marco legal y escasas de tiempos de descanso, desarrollando de esta manera síntomas como agotamiento excesivo, ausentismo, desmotivación, baja autoestima, dolores de cabeza, y hiatos, entre otros síntomas conjuntos. Estas señales son progresivas y agravan cada día más la salud del operador, desmejorando su calidad de vida, desarrollándose así lentamente el Síndrome de *Burnout* o el llamado Síndrome de *Call Center* de Pablo Cólica (2009)

DEFINICIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT

El concepto de Síndrome de Burnout fue descrito por primera vez 1974 por Freudenberger, haciendo de este una metáfora con los edificios que se habían incendiados, ya que se encontraban destruidos en su interior pero su exterior se mantenía. Freudenberger (1974) describe al síndrome de Burnout como un Estado de agotamiento, decepción y pérdida de interés, debido al trabajo cotidiano en la prestación de servicio y ante las expectativas inalcanzables.

Sin embargo, Cristina Maslach es la persona que difunde y expone frente al congreso anual de la Asociación Americana de Psicología, el concepto de Burnout atrayendo de esta forma a los medios académicos. Junto a Jackson en 198, comenzaron a estudiar el Síndrome de *Burnout* como un Proceso, fueron comprobando que era un síndrome tridimensional caracterizado por 3 dimensiones:

- ❖ Agotamiento Emocional: pérdida progresiva de la energía y de los recursos emocionales propios, fatiga, sensaciones de no poder dar más de sí, esto es debido al contacto cotidiano mantenido con otros, como parte de su trabajo.
- ❖ Despersonalización: Se desarrollan pensamientos, sentimientos y actitudes negativas hacia los usuarios. Respuestas frías y cínicas hacia estos mismos. Este endurecimiento emocional produce que los

trabajadores culpen a los usuarios o destinatarios de los servicios por sus problemas y actitudes negativas, se expresan con cinismo y falta de empatía hacia los otros.

- ❖ **Falta de Realización Personal:** los trabajadores se evalúan a sí mismos negativamente, lo cual afecta su habilidad sobre el trabajo que realiza, debido a un sentimiento de incompetencia. (Maslach & Jackson, 1981)

Se han desarrollado dos perspectivas alrededor del síndrome de *Burnout*:

1. *La Perspectiva Clínica:* que desarrolla al Síndrome de *Burnout* como un Estado, al cual llega la persona producto del stress laboral.
2. *La Perspectiva Psicosocial:* que considera al Síndrome de *Burnout* un proceso que crece por la interacción que se produce entre las características laborales y sus características personales.

Por su parte Pines y Aronson se refieren al Síndrome de *Burnout* como proceso de desilusión en una persona motivada, se caracteriza por fatiga mental, emocional y física, bajando así la autoestima del trabajador. (Tonon, 2003).

Para Harrison, psicólogo social, el Síndrome de *Burnout* se da cuando las personas en profesión de servicios encuentran en su contexto laboral factores que obstaculizan su deber, afectando sus objetivos y bajando su motivación. (Tonon, 2003).

Bosqued (2008) menciona que el síndrome de *Burnout* se produce por factores Organizacionales, Personales y Socioculturales, no todos tiene el mismo

efecto en el origen del desgaste profesional. Los Factores Personales son facilitadores del síndrome y los Factores Organizacionales son desencadenantes

Cólica (2009) define al síndrome de *Burnout* desde la personalidad del afectado, relaciona Burnout, personalidad y vulnerabilidad, “*el perfil de personas más vulnerables tienden al síndrome, al ser: Entusiastas, Idealistas, con Gran Nivel de Implicación y Responsabilidad personal con el trabajo*”. (Cólica, 2009, p. 49).

El síndrome de *Burnout* no es una patología que se instala de un día para otro, la misma es lenta y progresiva, no afecta del mismo modo a todas las personas, por ello es importante diferenciarla, primeramente de un Estado de Ansiedad, ya que este sucede cuando la persona no poseen las habilidades para poder salir airoso de una situación que lo perturbe y como menciona Tonon (2008) el *Burnout* existe una exigencia superior de habilidades que la persona debe manejar. Tampoco debe confundirse este síndrome con estar Cansado ya que en este caso solo con un respiro o pausa laboral se vuelve a tener energía y fuerzas para reincorporarse a las tareas, para Bosqued (2009) el descanso no es efectivo una vez que está instalado el *Burnout*, debido a que por el contrario las personas se sienten cada día más cansadas e impotente. Es importante diferenciar *Burnout* de Alienación, ya que esta última ocurre cuando el sujeto no tiene la libertad para desarrollar su trabajo como el *desease* y en el síndrome de *Burnout* como afirma Tonon (2008) la libertad existe pero hay una imposibilidad de

ser desarrollada. Y por último, Bosqued (2009) señala la importancia de diferenciar el Síndrome de *Burnout* del acoso psicológico en el trabajo o como actualmente se nombra *Mobbing*, debido a que en el mismo se generan actitudes de ataques constantes contra un trabajador para perjudicarlos o eliminarlo de la empresa, en el síndrome de Burnout es el trabajador por sí mismo que se boicotea con la falta de realización personal, mermando su motivación, autoestima y así su productividad.

Tomando en cuenta a los autores mencionados, se puede concluir que el síndrome de Burnout se da en aéreas laborales que prestan servicios y que al encontrar obstáculos el mismo, comienzan a fatigarse, desarrollando pensamientos, sentimientos y actitudes negativas hacia el cliente, paciente o alumno. De esta manera se retroalimenta negativamente la motivación y baja la autoestima, así como también, la productividad laboral.

Síntomas del Síndrome de Burnout

Para Maslach y Jackson (1981) el síndrome de Burnout en su proceso de desarrollo va presentando las siguientes sintomatologías:

- ❖ Agotamiento emocional.
- ❖ Sentimiento de inadecuación profesional.
- ❖ Baja autoestima profesional.
- ❖ Insatisfacción laboral.
- ❖ Conflictos interpersonales

- ❖ Alteraciones somáticas.

Sin embargo, Bosqued (2008) describe cuatro fases en el desarrollo del *Burnout*, las mismas fueron desarrolladas por Edelwich y Brodsky, y presentan sintomatologías de orden emocional y físico:

- ❖ Fase de entusiasmo o luna de miel: es un periodo de apasionamiento inicial en el trabajo donde uno quiere dar lo mejor de sí. El trabajo es idealizado, todo es posible, se cree que el mismo satisface todas las necesidades, tanto económicas como sociales.
- ❖ Estancamiento. El despertar: el trabajador se da cuenta que el idilio no corresponde con su realidad laboral, las expectativas no son recompensadas como se esperaba. Se puede valorar esta fase como positiva, debido a que es más realista y objetiva. El ideal sería permanecer en este estadio durante toda la vida laboral.
- ❖ Fase de frustración o el “Tostamiento”: la energía y el entusiasmo se han mudado en fatiga e irritabilidad. Se pierde la motivación, baja la productividad y la calidad laboral. Se empiezan a desarrollar las secuelas psicofisiológicas como depresión, ansiedad o adicciones.
- ❖ Apatía. El *Burnout* instalado: la desesperanza y desesperación truncan a la esperanza. Experimentan un gran sentimiento de frustración e ideación negativa sobre el futuro. En esta fase los infartos e intentos de suicidios son comunes.

Por su parte, Cólica (2009) informa que los síntomas que se presentan dentro de consulta médica y que indican el cuadro de un síndrome de Burnout son de orden

Psicoemocional, físico y cognitivo:

Los síntomas de orden Psicoemocional:

- ❖ Desgaste emocional
- ❖ Agotamiento
- ❖ Agresividad
- ❖ Alteraciones del sueño
- ❖ Angustia constante

Los síntomas físicos:

- ❖ Gastritis
- ❖ Laringitis
- ❖ Síndrome del trapecio
- ❖ Jaquecas constantes

Los síntomas cognitivos:

- ❖ Área pre frontal del cerebro afectada
- ❖ Falta de concentración
- ❖ Pérdida de memoria

De acuerdo con lo reportado, el Síndrome de Burnout va desarrollando síntomas gradualmente y estos están conectadas entre sí en orden emocional, psicológico y físico, son un coctel que juntos generan la pérdida de recursos emocionales para afrontar la tarea diaria, a su vez, la fatiga y desesperanza genera malestares físicos que repercuten en la productividad y calidad laboral, forjando así una baja autoestima, insatisfacción con el trabajo y frustración.

Fuentes del Síndrome de Burnout

Los autores mencionados hasta el momento han relacionado el origen del Síndrome de *Burnout* como un síndrome que se desencadena dentro del ámbito laboral generando un agotamiento físico y psicológico en el trabajador, proceso que se desarrolla progresivamente agravando la salud.

Para Tonon (2008) existen cuatro desencadenantes y potenciadores del síndrome dentro del ámbito laboral:

- ❖ Ámbito físico del trabajo y contenidos del puesto de trabajo.
- ❖ Estrés por el desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera profesional.
- ❖ Estresores relacionados con la nueva tecnología utilizada cotidianamente en el trabajo.
- ❖ Fuentes extra organizacional que influyen: relación-familia-trabajo.

Otro factor importante como fuente potencial de Síndrome de Burnout es el elemento Personalidad, para Cólica (2009) las personas más Vulnerables son las más propensas a desarrollar el Síndrome de Burnout, al ser

entusiastas, idealistas y con gran nivel de implicación en su trabajo. Además de estas características de la personalidad que conspiran para generar *Burnout*, existen otras actitudes hacia el trabajo, que relacionadas con la personalidad potencian el desarrollo del Síndrome:

- ❖ Una elevada auto exigencia y disminución de búsquedas de satisfacciones personales.
- ❖ Baja tolerancia al fracaso.
- ❖ Necesidades de excelencia y perfección.
- ❖ Necesidad de control sobre la tarea que se realiza.

Bosqued (2008) menciona que el síndrome de *Burnout* se produce por un dúo de factores, que no tienen el mismo efecto en el origen del desgaste profesional. Los Factores Personales son facilitadores del síndrome y los Factores Organizacionales son desencadenantes.

Los **Factores Organizacionales**:

- ❖ Contacto continuo con el dolor y las emociones de los demás
- ❖ Déficit (Indefensión) o exceso (elevada responsabilidad) de control de su trabajo.
- ❖ Cambios sociales y/o tecnológicos continuos a los que hay que adaptarse.
- ❖ Trabajos por turnos.
- ❖ Falta de participación de los profesionales en la toma de decisión

- ❖ Estilo de trabajo dicotómico tipo coercitivo.
- ❖ Carencia de apoyo y reconocimiento
- ❖ Conflicto de rol por contradicción entre las órdenes recibidas o las posibilidades reales en el trabajo y los propios valores.

Los **Factores Personales**:

- ❖ Fuerte idealismo y altruismo.
- ❖ Elevadas expectativas laborales.
- ❖ Mayor sensibilidad hacia los sentimientos y necesidades de los demás.
- ❖ Elevado nivel de auto exigencia.
- ❖ Excesiva autocrítica.
- ❖ Falta de habilidad para manejar y afrontar el stress.
- ❖ Baja tolerancia a la ambigüedad.
- ❖ Estilo de pensamiento dicotómico.

Existen según Cólica (2009) dos elementos fundamentales a hora de generarse el síndrome de Burnout, relacionados con el contexto laboral y la personalidad del individuo:

1. Elementos del contexto y ámbito laboral:

- ❖ Las condiciones físicas del ambiente.
- ❖ La presión psicológica en mantener mayores resultados.

- ❖ Falta de actividad reparadora.
- ❖ Turnos rotativos o nocturnos.
- ❖ Falta de autonomía y libertad
- ❖ Vigilancia y control constante por parte de los mandos superiores.
- ❖ Falta de oportunidad y falta de reconocimiento.

2. Elementos de la personalidad:

- ❖ Relaciones negativas y antagónicas con los compañeros.
- ❖ Excesiva y marcada competencia.
- ❖ Elevada auto exigencia.
- ❖ Baja tolerancia al fracaso
- ❖ Idealismo y gran nivel de implicación.
- ❖ Perfeccionistas.

Moderadores del Síndrome de Burnout

De la misma forma que se encuentran fuentes generadoras del Síndrome de Burnout, también están aquellas que lo disminuyen y lo frenan, Bosqued (2008) señala que algunos moderadores del Síndrome son:

1. La edad y los años de experiencia laboral: estos aportan al trabajador una mayor seguridad en las tareas que desempeña y en consecuencia, merman vulnerabilidad para presentar dicho Síndrome.
2. La pertenecía al sexo femenino: Maslach y Jackson encontraron en sus estudios una menor incidencia del Síndrome de *Burnout* entre las mujeres,

debido al hecho de que son capaces de sobrellevar con mayor adecuación las situaciones conflictivas, debido a que son propensas a buscar apoyo social.

3. La posesión de estrategias adecuadas para manejar eficazmente el stress y la situación conflictiva: el aprendizaje de habilidades necesarias para afrontar el stress hace que disminuya las posibilidades de producirse Síndrome de Burnout.
4. La capacidad para aceptar y analizar los problemas que se plantean en el desempeño profesional en lugar de negarlos: al negar o no resolver los conflictos estos continúan generando stress, malestar y Síndrome de Burnout.
5. Auto eficacia: término acuñado por Bandura que define como la creencia o confianza que poseemos las personas sobre nuestras capacidades para afrontar los retos y conflictos de forma exitosa, este término también está asociado con el *Locus Control* interno.
6. Personalidad resistente: interpretan los acontecimientos estresantes no como una amenaza a su vida sino como un reto a superar y resolver, aprendiendo de ello y seguir desarrollándose.
7. La estabilidad emocional familiar: las personas casadas con hijos en un seno familiar equilibrado y feliz, suelen ser menos propensas a al síndrome de *Burnout*, debido a que ello permite un mayor afrontamiento del conflicto laboral.

8. Las relaciones sociales: dentro o fuera del trabajo la calidad y cantidad de relaciones humanas pueden ser un factor que amortigüe el desgaste laboral.
 9. La tolerancia a la frustración: las personas que enfrentan el trabajo con idealismo y omnipotencia, son las más proclives a padecer síndrome de *Burnout*, la mayor o menor capacidad para soportar la frustración modera o potencia el desgaste profesional.
- (Bosqued, 2008, pp. 53-57)

SINDROME DE CALL CENTER

Como se mencionó con anterioridad, la pregunta de esta investigación hace hincapié en el síndrome de *Burnout* en los *Call center* y en específico a los operadores de cobranzas, por ello es de suma importancia nombra el concepto de Síndrome de *Call center* el cual se desarrolló a partir de la observación de una cantidad de signos clínicos y conductas sintomáticas encontradas en las personas jóvenes que trabajaban como operadores de *Call o contact center*. Cólica (2009), renombra a el síndrome de *Burnout* dentro de los *Call center* como el “síndrome del *Call Center*”, debido a que se diferencia con el *Burnout* clásico porque inicia más rápidamente en el trabajador y porque tiene consecuencias neuroendocrina, en un término dos 2 años. Cólica (2009) puntualiza en la Vulnerabilidad y el síndrome de *Call Center*, describe que “*El perfil de las personas más vulnerables tiene características positivas, que suelen ser un caldo de cultivo apropiado para el desarrollo estos síndromes, al ser, entusiastas, idealistas, con gran nivel*

de implicación y responsabilidad personal del trabajo” (Cólica 2009, pp. 49-50).

Este Síndrome es progresivo y presenta dos de las fases que son comparables con las 3 dimensiones que plantea Maslach, estas fases se dividen en Desgaste Emocional Tipo 1 y Tipo 2.

Desgaste Emocional Tipo 1

Se caracteriza por cansancio y agotamiento emocional, una profunda pérdida de energía desproporcional al trabajo que realiza. Los cambios conductuales se expresan con ausentismo, llegadas tardes y resistencias para ir a trabajar. Se incrementa la angustia, el llanto, la desesperanza, mal humor, se aumenta el uso de tabaco, alcohol y otras drogas. Cólica dice que “*son conductas evitativas, equivalentes a la fuga de la reacción de stress o a la inhibición de la acción*”. (Cólica, 2009, p. 63).

Desgaste Emocional Tipo 2

Se caracteriza por sensaciones de impotencia e indefensión, comienzan aislarse de sus amigos e incluso de sus familiares; esto contribuye a la desesperanza y puede llevar a la depresión. Cólica describe que “*muchas veces se alteran síntomas y signos de los dos subtipos así como pueden evidenciarse trastornos de ansiedad y crisis de angustia que se alternan con episodios depresivos*”. (Cólica, 2009, p. 65).

Tabla 2. Motivos de consultas

Desgaste emocional tipo 1 y 2 basado en la sintomatología descrita por Maslach para la fase 1 y 2 del Síndrome de Burnout.

Desgaste emocional TIPO 1:

- **CAMBIOS EN LOS SENTIMIENTOS**
 - Cambios de humor
 - Irritabilidad
 - Ansiedad
 - Angustia
 - Crisis de llanto
 - Sensación de agotamiento-cansancio en desproporción al trabajo realizado.
 - Rechazo al lugar de trabajo.

- **CAMBIOS EN LOS PENSAMIENTOS**
 - Olvidos frecuentes
 - Incapacidad para concentrarse
 - Ideas de abandonar el trabajo
 - Pensamientos negativos y recurrentes (No puedo más...no doy más...)
 - Pérdida de credibilidad en promesas de ascensos y premios

- **CAMBIOS EN LOS COMPORTAMIENTOS**
 - Ausentismo o llegadas tardes
 - Resistencia para ir a trabajar
 - Pérdida de creatividad para resolver problemas
 - Incremento en el uso de drogas, tabaco o alcohol
 - Aumento de conflictos personales
 - Toma de riesgos innecesarios

Desgaste emocional TIPO 2:

- Impotencia
- Indefensión
- Desesperanza
- Postergación de los momentos de encuentro sociales
- Alternan ansiedad con hostilidad e irritabilidad.

Fuente: Cólica, 2009, pp. 63.

Sin embargo, Cóllica (2009) profundiza también en la afección cognoscitiva que se produce por este síndrome, ya que algunas de las alteraciones más frecuentes que se observan son la pérdida de concentración, la falta de atención, pérdida de memoria y fracaso o abandono de estudios. El operador de *Call center* tiene como zona cerebral afectada el área prefrontal, y de esta manera se ve afectada la capacidad cognitiva, de aprender.

PREVENCION DEL SINDROME DE BURNOUT

Para poder afrontar y prevenir el síndrome de Burnout se identifican diferentes tipos de estrategias que van desde el caso individual a la organización o empresa.

Entre las diversas técnicas encontramos la propuesta por Tonon (2008), quien destaca el apoyo social en el trabajo como respuesta al síndrome, este autor entienden como apoyo social *“a la asistencia disponible a las personas y los grupos dentro de sus comunidades y que puede servirles de ayuda tanto para desarrollar capacidades de afrontar problemas como elemento amortiguador de sucesos vitales negativos”*. (Tonon, 2008, pp. 46).

Siguiendo esta línea, Bosqued (2009) afirma esta estrategia puntualizando que el apoyo social favorece a reducir los factores objetivos del entorno que producen en Burnout, disminuye las consecuencias generadas por el síndrome y aumenta las estrategias del sujeto para afrontarlo.

En cuanto a lo organizacional Bosqued (2009) plantea que en el trabajo se cree un clima laboral que favorezca la buena relación entre compañeros de trabajo independientemente de su jerarquía o puesto, propone:

- ❖ Roles bien definidos y diferenciados.
- ❖ Establecimiento de canales de comunicación eficaces.
- ❖ Liderazgo que fomente el espíritu de trabajo, retroalimentación adecuada y apoyo emocional.
- ❖ Desnaturalizar la filosofía de empresa toxica.

Por su parte Cólica (2009) propone la psicoeducación como una forma de hacerle comprender al sujeto que padece síndrome de Burnout que no es el único que sufre esta dolencia, se le debe mostrar que:

1. Sus síntomas se repiten de manera sistemática en otras personas.
2. Que el riesgoso para su salud creer que es el único que sufre el Burnout.
3. Que es peligroso y serio el síndrome, cuando ya ha afectado su capacidad cognoscitiva.

Se recomienda que se busquen recursos sociales, que se retomen relaciones familiares y sociales, para sentirse apuntalado y amado.

En cuanto al nivel organizacional Bosqued (2009) señala políticas que cuiden al trabajador, las mimas deben contar con un grupo de apoyo y reflexión dentro de la empresa, redefinir los puestos laborales o roles de cada

empleado, que los trabajadores tengan la posibilidad de tener espacios de distención y recreación.

CAPITULO III

Metodología

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo de tesis se recurrió a la metodología que describe

Hernández, Baptista y Sampieri (2003), el siguiente trabajo de investigación:

Es de Diseño No Experimental, debido a que se observa el fenómeno, en este caso el Síndrome de Burnout, en su estado natural. Aquí no se manipula la variable independiente porque la misma ya ocurrió.

Es Diseño del tipo Transaccional, el estudio se realiza en un momento dado, la información pertenecen a un tiempo único.

Es un estudio de Caso debido a que se trabaja con un grupo en particular y una sola empresa, en este caso sería los operadores de cobranzas de un único Call center. El estudio trata de comprobar la existencia del síndrome de Burnout en esa muestra, describiendo y explicando el mismo.

Posee un enfoque que es, Cuantitativo por un lado, ya que se utiliza la recolección de datos para corroborar la hipótesis con base a la medición numérica del instrumento MBI y el análisis estadísticas del mismo; Y por otro Cualitativo, debido a que se utiliza la técnica de entrevista semidirigida para recolectar mayor evidencia y apoyar los resultados numéricos.

POBLACIÓN

La población seleccionada para esta investigación la conforman agentes de Call center que trabajen en Cobranzas. La selección de esta área, fue debido

a que los antecedentes sobre Investigaciones en este sector poblacional es escasa o nula. Se puede observar estudios de Síndrome Burnout y Call Center basando sus mediciones en áreas como Atención al Cliente o Ventas. (Pérez Salinas & Valladares Torres, 2011; Cólica, 2009).

Otros criterios que se utilizaron para elegir la población, fueron:

- Jornada laboral de 6 horas o más.
- Jornada laboral de 6 días a la semana.
- Jornada laboral que incluya feriados trabajados.
- Que sean empleados permanentes de ese Sector.

MUESTRA

La técnica de muestreo que se utilizó es el muestreo No Probabilístico a propósito, debido a que las unidades que se incluyen se han elegido según los criterios de elección. La misma consta de 36 personas las cuales participaron voluntariamente, firmando un consentimiento informado antes de realizar el cuestionario.

INSTRUMENTOS

Inventario De Burnout De Maslach

Para evaluar el Síndrome de Burnout de los agentes de Cobranzas del Call center se utiliza el Inventario De Burnout De Maslach (MBI), elaborado por Maslach (1986). Este Instrumento consta de 22 ítems, que se valora con una escala tipo Likert, la cual consta de 3 Subescala:

- La Subescala de Agotamiento Emocional (Emotional Exhaustion) (EE) formada por 9 ítems, que refiere a la disminución o pérdida de recursos emocionales
- La Subescala de Despersonalización (Despersonalization) (D) formada por 5 ítems, que describe una respuesta fría e impersonal y falta de sentimientos.
- La Subescala de Realización Personal en el Trabajo (Personal Accomplishment) (PA) está compuesto por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y eficacia en el trabajo.

El sujeto valora los 22 ítems, mediante un rango de 6 adjetivos que van de “nunca” (0) a “diariamente” (6), la frecuencia con qué experimenta cada una de las situaciones personales en el trabajo.

Tabla 1. Puntaje de escala de evaluación de MBI (Maslach y Jackson, 1981 citado por Bosqued, 2008).

Escala	Puntaje	Nivel
Agotamiento laboral (EE)	≥ 27	Alto
	19 -26	Medio
	0-18	Bajo
Despersonalización (D)	≥ 10	Alto
	6-9	Medio
	0-5	Bajo
Realización Personal (PA)	≥ 40	Alto
	34-39	Medio
	0-39	Bajo

Como se describe en la Tabla 1, el Síndrome de Burnout se presenta en

puntuaciones de EE ≥ 27 (Alto), en D ≥ 10 (Alto) y en PA de 0-39 (Baja).

Por el contrario la ausencia del mismo se observa en puntuaciones en EE 0-18 (Baja), en D de 0-5 (Baja) y en PA de ≥ 40 (Alto).

En tanto las personas que no se hallen en este margen lineal, se encontraran en Riesgos de padecer el Síndrome de Burnout.

Se consideran que las puntuaciones del MBI son Bajas entre 1 a 33, Media entre 34 a 66 y Alta entre 67 a 99.

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN

Se seleccionó la muestra según los criterios de elección y una vez determinada la misma, se empleó un plan de aplicación, el cual fue pactado con las unidades de la muestra, para realizarse finalizada su jornada laboral.

La aplicación del MBI se efectuó de forma escrita e individual.

Una vez que se obtuvieron los datos correspondientes a los 36 participantes, se volcaron en una tabla en el programa *Excel*, donde se ubicaron los 22 ítems del MBI divididos en las 3 escalas que posee, Agotamiento Laboral, Despersonalización y Realización personal. Se completó la tabla con la información individual de cada voluntario respecto a su Género.²

Se sumaron las puntuaciones de cada participante para determinar en qué grado poseía el Síndrome de *Burnout*. Con los resultados obtenidos se realizaron tablas de contingencia asociando el grado de Síndrome de Burnout con el sexo o género de cada participante.

Se sumaron las puntuaciones de cada una de las tres dimensiones del MBI del total de los participantes para poder observar el grado de Despersonalización, Agotamiento emocional y Falta de Realización Personal que estos poseen en conjunto. Se realizaron tablas de comparaciones de estas tres dimensiones con las propuestas por Maslach y Jackson.

Una vez finalizadas las tablas, se realizaron gráficos en el programa *Excel*, para de esta manera poder mostrar los análisis de los resultados obtenidos.

² Las tablas realizadas en el Programa Excel están incluidas en el apartado Anexo

Elaboración de Entrevistas Semidirigida o Semiestructuradas.

Se realizaron 5 entrevistas semidirigida, individuales y cara a cara, en el desarrollo de las mismas, se plantearon interrogantes sobre la problemática tratada por medio de un guion no fijo, el cual señala los temas puntuales y más relevantes para la investigación.

Las personas elegidas para estas entrevistas fueron cinco trabajadores del Call center, relacionados con el área de cobranzas. Por un lado, se seleccionó a tres agentes u operadores de Cobranzas, los cuales trabajan 6 horas semanales, 6 días a la semana y con más de 2 años de antigüedad en ese puesto y por otro lado se seleccionó a un mando medio o supervisor del área de cobranzas, el cual trabaja coordinando a los operadores de ese sector laboral y por ultimo un auxiliar de recursos humanos que trabaja con la población de operadores de cobranzas.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo fuera del horario laboral de los entrevistados, las mismas fueron grabadas por medio de un dispositivo de audio, el cual fue utilizado con el consentimiento de los entrevistados.

El objetivo de las entrevistas tuvo como fin recabar información sobre las 3 dimensiones planteadas por Maslach en su cuestionario, para de esta manera verificar si los resultados observados en los cuestionarios MBI coinciden y dan mayor información sobre la problemática del Síndrome de Burnout.³

³ Las entrevistas realizadas están incluidas en el apartado Anexo

CAPITULO IV

Análisis de los resultados

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE MASLACH

El siguiente apartado demuestra los datos más relevantes obtenidos en la muestra de estudio. Los datos son el resultado de los instrumentos seleccionados en el trabajo de investigación, el Cuestionario de MBI y las entrevistas semidirigida. Primeramente se efectúa una descripción y análisis de cada una de las sub escalas del MBI, para luego puntualizar en los datos generales que nos permiten verificar si existe un nivel alto, medio o bajo de Burnout. Por último, en este capítulo, se describe cada una de las entrevistas realizadas para hacer un análisis y descripción global de las mismas.

Procedimiento para la obtención de resultados

La muestra a la cual se le tomo el cuestionario de Maslach el llamado MBI, está compuesta por 36 personas, de las cuales 13 corresponden al género masculino y 23 al género femenino. La elección de los mismos se debió a que cumplieran con los criterios requeridos para la investigación:

- Jornada laboral de 6 horas o más.
- Jornada laboral de 6 días a la semana.
- Jornada laboral que incluya feriados trabajados.
- Que sean empleados permanentes de ese Sector.

Una vez terminada la aplicación del MBI, se volcaron el total de los datos de cada participante basándose en la Escala de Maslach de resultados según

nivel de *Burnout* en su versión de 22 ítems y con sus tres sub escalas, Agotamiento emocional, Despersonalización y Falta de realización personal. Con los puntajes obtenidos en cada ítem del cuestionario se realizó una base de datos en el programa *Excel* de *Microsoft office*, donde se realizaron cálculos estadísticos para llegar a las conclusiones finales.

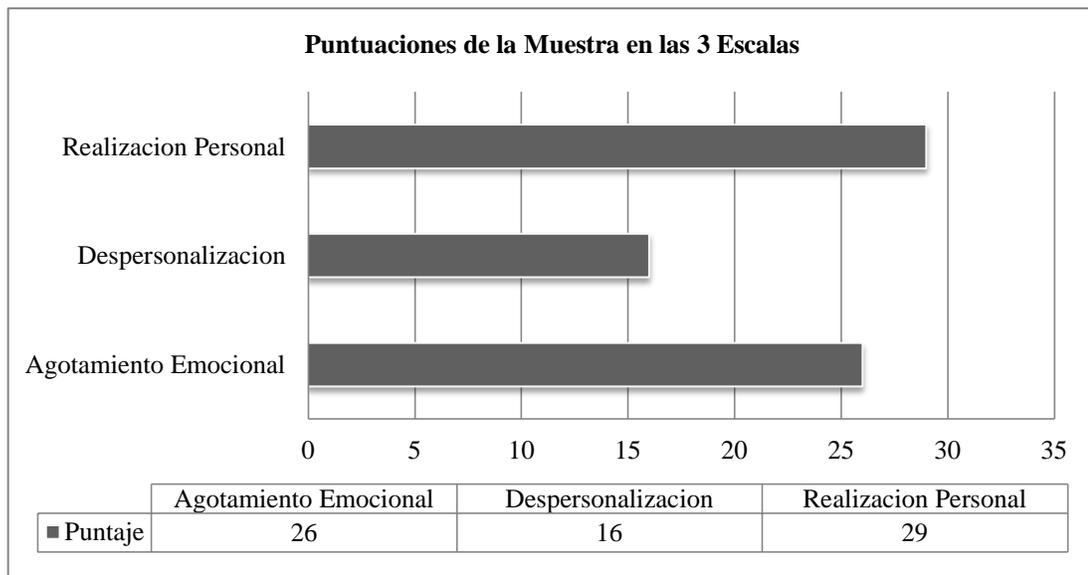
1. Variable. El grado de Presencia de las 3 Dimensiones del MBI en la Muestra

Tabla 1: Distribución de Presencia de las 3 Dimensiones del MBI en la Muestra

Escala	Puntuación Baja	Puntuación Media	Puntuación Alta
Agotamiento Emocional		26	
Despersonalización			16
Realización Personal	29		

Fuente: Elaboración propia

Grafico 1:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados:

“En los 36 participantes se advierte que se ha alcanzado una puntuación de 26 en cuanto a la dimensión Agotamiento Emocional, esta es una puntuación media al límite de alcanzar la máxima, lo que nos indica que en la muestra se observa una pérdida de recursos emocionales para enfrentar las problemáticas en su trabajo diario, aumentando la irritabilidad, el mal humor, el descontento con su trabajo y una creciente fatiga a nivel psicofísico. Se observa que en cuanto a la dimensión Despersonalización, se obtuvo una puntuación máxima de 16 lo que indicaría que la muestra estaría transitando por un proceso de endurecimiento emocional para con los clientes con los que trabajan en línea a diario, rebasando un cinismo, insensibilidad y falta de empatía con el cliente. Por último la dimensión de Realización Personal alcanzó una puntuación baja de 29, lo que probaría que en cuanto a autoestima la misma se mantendría alta en los operadores, de esta forma su evaluación personal no es negativa sino por el contrario, sus habilidades laborales no son afectadas debido a que no desarrollo un sentimiento de incompetencia o frustración por su trabajo. Las puntuaciones adquiridas por la muestra en el Cuestionario de Maslach indican que la misma posee un alto grado de Síndrome de *Burnout*, debido a que se obtuvieron puntuaciones altas en las dimensiones de Agotamiento Emocional y Despersonalización, así como, una puntuación baja en Realización personal, demostrando así un alto agotamiento laboral”

2. Variable. Agotamiento emocional

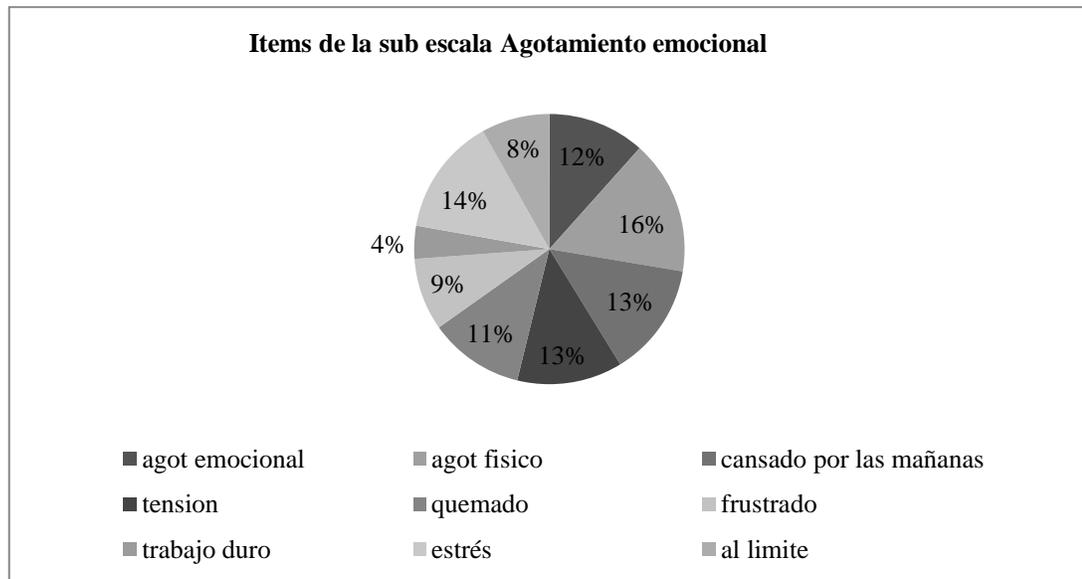
“Dentro de esta escala se encuentran ítems que hacen referencia a la disminución o pérdida de los recursos emocionales. La misma alcanzo un puntaje en la muestra de 26, denotando así la merma progresiva de los recursos emocionales y energía que antes utilizaban los operadores para el trabajo diario con el cliente. Esta escala cuenta con 9 ítems a los cuales se acudió para llegar a los resultados, las mismas son:”

Tabla 2: Distribución de Presencia de los ítems de agotamiento emocional

Ítems de Agotamiento Emocional	porcentaje total
Siento agotamiento emocional por el trabajo	12%
Siento agotamiento físico por el trabajo	16%
Me siento cansado por las mañanas	13%
Siento tensión al trabajar con los clientes	13%
Me siento quemado por el trabajo	11%
Me siento frustrado por mi trabajo	9%
Siento que mi trabajo es demasiado duro	4%
Trabajar con clientes me produce estrés	14%
El trabajo me siento al límite de mis posibilidades	8%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 2:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados:

“Como se puede observar los porcentajes más elevados en las respuestas fueron para el ítem 2 y el ítem 8, lo que evidenciaría el agotamiento físico que sienten a diario los operadores y también el stress que les causa la situación rutinaria de su trabajo. Es importante resaltar que el ítem 1, que hace referencia al agotamiento emocional, tuvo un porcentaje elevado en comparación con el resto, esto coincide con lo que Cólica (2009) señala en el Desgaste Emocional Tipo 1 en el síndrome de *Call center*, donde el agotamiento emocional es uno de los primeros síntomas en señalar que el síndrome ha iniciado, comienza a generarse una pérdida de energía que es totalmente desproporcional

con el trabajo que se realiza y el cansancio físico y mental que se experimenta. Toda esta situación desarrolla cambios en las conductas como ausentismo y resistencia para ir a trabajar. Si asociamos estos puntajes con las entrevistas realizadas las palabras Angustia, Agotamiento e Impotencia son las más reiteradas dentro de las mismas y serían un reflejo de los ítems propuestos por el MBI. Impotencia por sentirse objetos, usados a merced de la empresa y por no poder curarse de una enfermedad generada por ese medio laboral por miedo al despido. Angustia por no poder manejar las emociones ante una situación negativa o de conflicto con el cliente y por cambios radicales en la empresa que los sacan de su rutina diaria. Agotamiento por ser su trabajo reiterativo, se dice siempre el mismo discurso, por soportar el maltrato del cliente y por los pocos minutos de descanso. La derivación de estas emociones dirigen a los agentes a situaciones límites, tales como, llanto continuo, ataques de pánicos, mutismo y parálisis físicas.”

3. Variable. Falta de realización personal

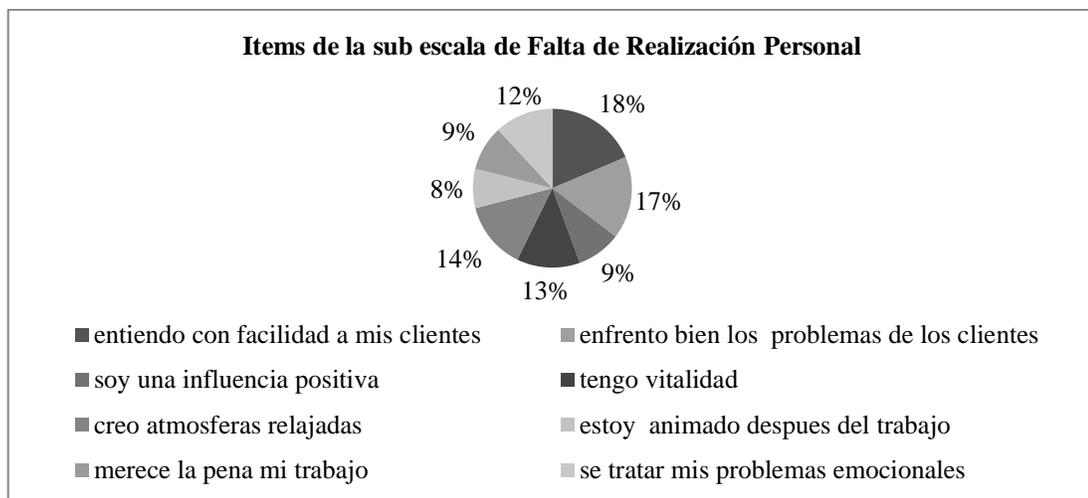
“En esta sub escala, en la cual la muestra alcanzó una puntuación de 29, se comprende de 8 ítems, que describen sentimientos de incompetencia y eficacia en el trabajo, los mismos son:”

Tabla 3: Distribución de Presencia de los ítems de falta de realización personal

Ítems de Falta Realización Personal	Porcentaje total
Entiendo con facilidad a mis clientes	18%
Enfrento bien los problemas de los clientes	17%
Soy una influencia positiva	9%
Tengo vitalidad	13%
Creo atmosferas relajadas	14%
Estoy animado después del trabajo	8%
Realizo cosas que merecen la pena en mi trabajo	9%
Se tratar adecuadamente los problemas emocionales en el trabajo	12%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados:

“Dentro de estos ítems es importante remarcar que los operadores no muestran inconvenientes a la hora de hablar, comprender y escuchar al cliente, el inconveniente esta en lo que emocionalmente se genera en el operador en cuanto a la relación con el cliente, es decir que si se da una situación conflictiva en línea con el cliente al operador le

resultaría complicado manejar las emociones y reponerse del resultado de las mismas, situación que se observa en el ítems 8 y 6 de esta sub escala, al no lograrse una disociación de sentimientos y entrar y salir continuamente en emociones que lo angustien o alteren, el operador comienza a percibir que no sirve para su trabajo y se forja la desmotivación. Realizando un paralelismo con lo obtenido de las entrevistas, las emociones reiteradas fueron Desmotivación y Estancamiento, en relación a la primera los operadores sienten que a medida que pasa el tiempo y continúan trabajando en el línea con el cliente, su productividad no aumenta solo se mantienen lineales, no se exigen más, no se superan, hacen lo justo y necesario para no perder su trabajo, pero no le encuentran sentido al mismo. En cuanto a la segunda, sienten una parálisis de sus vida laboral, un estancamiento en su puesto laboral difícil de superar , como postula Bosqued (2008) la desesperanza viene a sustituir las altas expectativas que sentían al ingresar a la empresa, perciben que las metas que se habían planteado ya no son tan cercanas. Estos escenarios dan como corolario un aumento en el ausentismo, llegadas tardes, falta de adaptación a los cambios tecnológicos y resultados negativos en las evaluaciones por competencia de sus puestos. El estancamiento y desmotivación que siente el operador es un reflejo de la puntuación del ítem 7, debido a que la sensación por parte del operador es que su trabajo no es valorado, la falta de reconocimiento y el no poder cumplir con las expectativas personales, lo frustran, creyendo así que no han realizado acciones que merezcan la pena de ser estimadas en su trabajo.

4. Variable Despersonalización

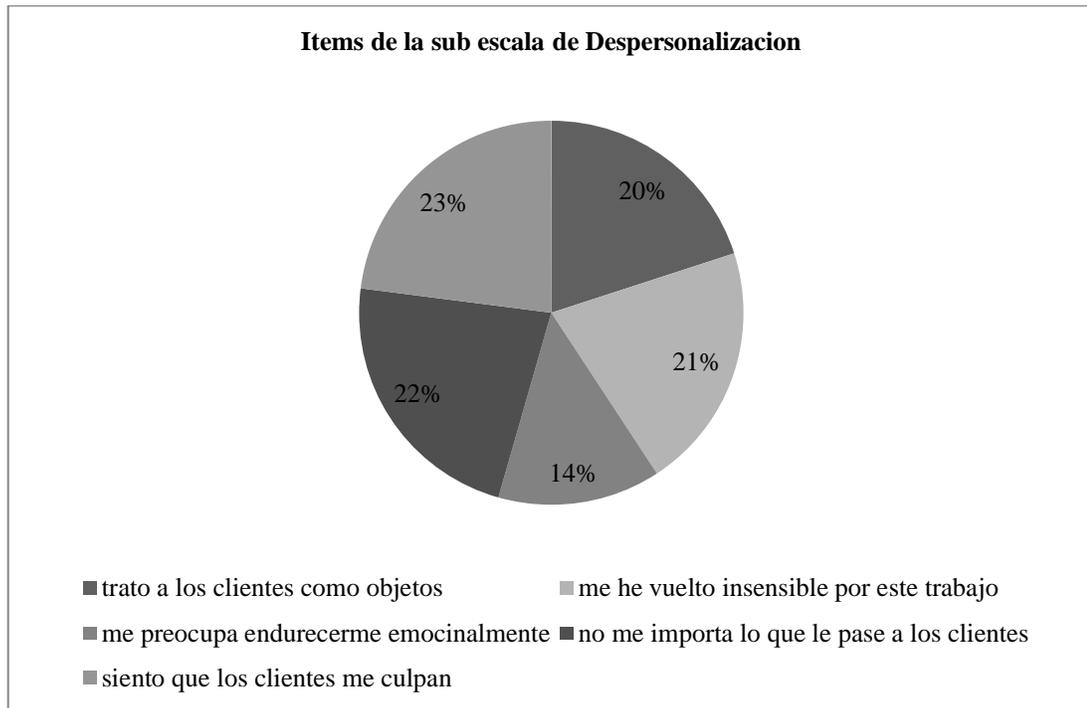
“Esta sub escala se manifestó en la población con una puntuación máxima de 16, dentro de la misma se encuentra abarcada por 5 ítems que describen una respuesta fría e impersonal y falta de sentimiento hacia los clientes, los mismos son:”

Tabla 4: Distribución de Presencia de los ítems de Despersonalización

Ítems de Despersonalización	Porcentaje total
Trato a los clientes como objetos	20%
Me he vuelto insensible por este trabajo	21%
Me preocupa endurecerme emocionalmente	14%
No me importa lo que le pase a los clientes	22%
Siento que los clientes me culpan	23%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 4:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados:

“Dentro de los ítems que integran a la Despersonalización, resaltan en cuanto al trato con los clientes, el ítem 1, 2 y 4, se evidencia que los operadores no les preocupa que suceda con ellos, los tratan como objetos para llegar a sus fines y son conscientes que se han vuelto insensibles ante las situaciones presentadas por los mismos. Esto demuestra que el operador también fue disminuyendo los recursos emocionales, de los cuales se valía para empatizar con los problemas del cliente, como señala Bosqued (2008) se sobreviene un mecanismo de defensa, una barrera que inconscientemente crea el trabajador entre él y el usuario del servicio que presta como una forma de autoprotección, son respuestas impersonales ante la problemáticas presentadas a diario. Por medio de las entrevistas se

evidenciaron que la Irritabilidad e Insensibilidad son predominante en este proceso, se puede afirmar que trascurrido un cierto periodo, el trato con el cliente se vuelve frío, los problemas que este presenta no moviliza al operador, no le interesa el cliente, solo se lo utiliza como medio para llegar al objetivo diario que su trabajo exige. En relación con el ítem 5, en las entrevistas se manifestó por parte de los operadores, sentirse humillados y maltratados por el cliente, el cual lo culpa de su situación o descarga, así también, en el operador su ira o enojo, desde este contexto se genera en el empleado síntomas que Cólica (2009) describe en el síndrome de Call center, el operador pierde el humor, se irrita con mayor frecuencia, llega a la impotencia y comienza a ser indiferente hacia las problemáticas del cliente, pasando a ser este un número u objeto. “

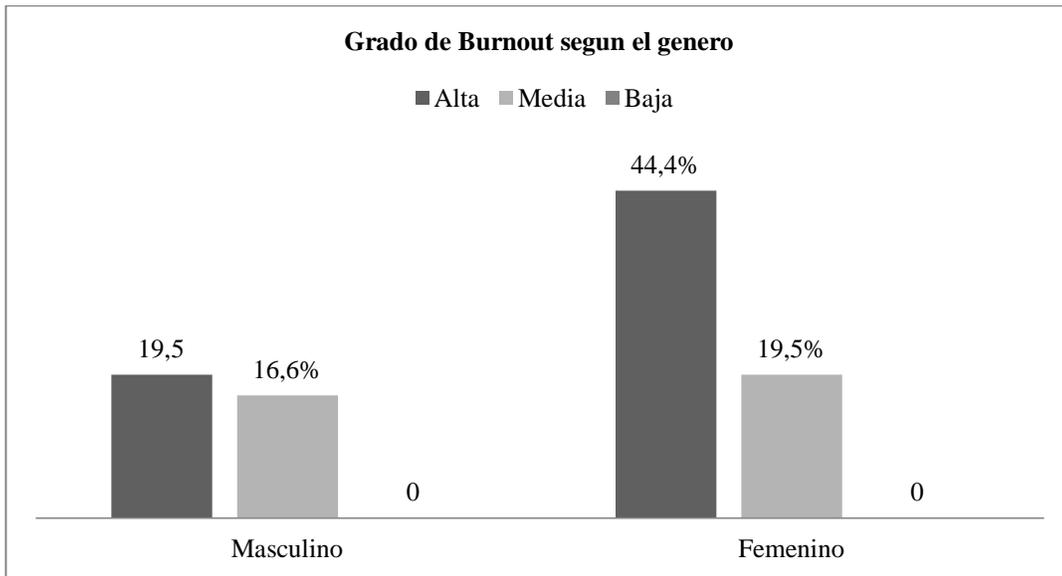
5 Variable. Grado de Burnout según el Género del operador

Tabla 5: Distribución de frecuencias de grado de Burnout según género.

		Alta	Media	Baja	Totales
Genero	Burnout				
Masculino		7	6	0	13
Femenino		16	7	0	23
Totales		23	13	0	36

Fuente: Elaboración propia

Grafico 5:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados:

“Es muy importante resaltar que ningún participante de la muestra tuvo un puntaje o nivel bajo en Síndrome de *Burnout*, como indica Cólica (2009) pasado un periodo de tiempo no muy prolongado, el operador de *Call center* comienza a verse afectado primeramente por la sobrestimulación visual y auditiva, luego por la presión que le genera el llegar a sus objetivos diarios, seguido de esto la relación con el cliente se torna fría e insensible, comienza a sentirse profundamente agotado y colapsa en una serie de síntomas físicos, emocionales y cognoscitivos, que indican que le *Burnout* ya está instalado. De los 36 encuestados se advierte que los que pertenecen al género Masculino, tienen un nivel Alto de Síndrome de *Burnout* en un 19.5% y un nivel Medio de Síndrome de *Burnout* en un 16.6%, cabe destacar que del total de los 36 participantes, la cantidad de hombres es menor que el grupo de mujeres, 13 son los hombres que

forman parte de la muestra, por ello en porcentajes figura más alto el *Burnout* que en el género femenino. Los participantes de género Femenino, tiene un nivel Alto de Síndrome de *Burnout* en un 44.4% y un nivel Medio de Síndrome de *Burnout* en un 19.5%. Del total de la población, se indica que 63,9% posee Síndrome de *Burnout* y el 36.1% está en riesgo de padecerlo. Estos resultados se aproximan a lo señalado por *Cólica* (2009), donde en el desarrollo de su investigación comprobó que el síndrome de *Burnout* se observa con mayor rapidez en el ámbito laboral de los *Call center* que en otros como educación o salud ya que en estos ámbitos se trabaja con vocación y en los *Call center* la mayoría de los operadores ingresan a trabajar por necesidad financiera para poder sustentar sus carreras o por las pocas horas de trabajo que exige , la muestra estudiada lleva entre 2 a 3 años de antigüedad en el puesto de operador. Se podría decir que la muestra estaría realizando un pasaje entre las dos últimas fases del desarrollo del Síndrome de *Burnout* nombradas por Bosqued (2008), los operadores estarían finalizando la fase de Frustración o Tostamiento donde ya han perdido la motivación, su trabajo comienza a ser lineal, solo se evita el despido no se intenta sobre exigir o sobresalir del resto, se genera la frustración por no llegar a las metas planteadas, la frialdad y cinismo hacia los clientes comienza a ser más evidente, el operador comienza a crear una barrera entre él y el cliente, es decir que despersonaliza toda situación y por último comienzan a sentir síntomas de índole físico y emocional, como hiatos, dolor de garganta, dolores de cabeza, ataques de pánico, crisis de llanto y ansiedad, lo que señala que ya han desarrollado el síndrome de *Burnout* y dan comienzo a la última fase, la de la Apatía, donde tiene lugar la desesperanza,

donde el autoestima está derrotada y donde el futuro comienza a verse de manera negativa, aquí ya se da lugar a las carpetas médicas, psiquiátricas, el ausentismo aumenta y hay un deseo de abandonar todo. ”

ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS SEMIDIRIGIDAS

Procedimiento para la obtención de resultados

El grupo de estudio, con la cual se realizó las entrevistas semidirigida fueron 5 trabajadores, que pertenecen al mismo *Call center* que la muestra de 36 participantes. Estos ocupan diferentes puestos con disímil orden jerárquico, se entrevistó a tres operadores de cobranzas, a un supervisor de cobranzas y por último a un auxiliar de recursos humanos. Una vez obtenidas las entrevistas se realizó una transcripción de las mismas donde, se hizo un análisis individual de cada una, para concluir en un análisis global que nos acerque más a nuestros supuestos de investigación y a los resultados obtenidos por el MBI.

DESCRIPCION INDIVIDUAL DE LAS ENTREVISTAS SEMIDIRIGIDAS

Entrevista N°1

La operadora de cobranzas evidencia en la entrevista que no se encuentra cómoda en el sector laboral en que se desempeña, pese a que lleva más de 3 años en la empresa sus expectativas de crecimiento han mermado, se siente estancada y amerita esta situación a la falta de reconocimiento de la empresa. A medida que ha pasado el tiempo se siente más agotada,

irritable y según sus palabras _ dividida en dos (sic.). En cuanto a su productividad laboral informa que es lineal, no da más de lo que le exigen, lo justo y necesario para evitar el despido.

La relación con el cliente se ha vuelto más agresiva e irritante. Los nervios, el cansancio y la presión constante, le generan malestar físico como dolores de cabeza, gastritis y hiatos longitudinales.

Para un mayor descanso dentro de la jornada laboral dice que es necesario prolongar los tiempos de break porque son acotados para comer e ir al baño; además afirma que es necesario un espacio donde los operadores puedan expresar sus sentimientos sin miedos a represarías por parte de la empresa. (Entrevista – Operador de cobranzas N°1)

Entrevista N°2

Esta entrevistada ocupa un rol intermedio entre operador y supervisor, debido a que es un operador o Rep sénior y esto le permite ocupar el lugar de supervisor cuando lo superiores así lo requieran. Al realizar esta cobertura puede descansar más que el resto de sus compañeros ya que pasa más tiempo fuera de línea.

En cuanto al tiempo que permanece cobrando o en su puesto de agente, informa que se siente agotada por la sobrestimulación visual y auditiva _ me aturde me estresa (sic.).

Siente impunidad ante la empresa por la falta de compromiso, reconocimiento y abuso que esta tiene para con ella y sus compañeros. El paso del tiempo dentro de su puesto ha ido según sus palabras paralizándola en otros aspectos de su vida, como por ejemplo su carrera, hobbies o familia.

Desde que comenzó a trabajar sufre asiduamente de anginas y dolores de cabeza, manifiesta que al igual que ella sus compañeros fluctúan constantemente de estados de ánimos, pasan de estar de buen talante a crisis de llantos. En cuanto a la relación con el cliente, nota un gran cambio en manejo de la comunicación, al principio se consideraba más empática y comprensiva y hoy solo ve al cliente como un objeto, no le interesa que le pasa o que siente este.

En cuanto a el tiempo de *Break* lo comprende acotado para poder relajarse.

Exterioriza que la empresa debería brindar un lugar de contención donde poder ser escuchado objetivamente y poder expresarse libremente sin miedos. (Entrevista – Operador de cobranzas N°2)

Entrevista N°3

Se advierte que el puesto de cobranzas ha agotado emocionalmente a la entrevistada, evidencia conflictos a la hora de manejar las emociones cuando se presenta algún conflicto con el cliente en línea, reprime su angustia, rabia o enojo ante estas situaciones. El maltrato verbal la afecta

de sobremanera, personaliza o vivencia muy profundamente cada agravio o humillación que siente recibir por parte del cliente.

En cuanto a las expectativas de crecimiento han disminuido se siente _ decepcionada, frustrada y enojada (sic.), estas emociones se originan por la enfermedad de hiatos que sufre desde que trabaja en la empresa y por la falta de reconocimiento o posibilidades de ascenso debido a la enfermedad por parte de la empresa.

La relación con el cliente en línea la ha vuelto según sus palabras más insensible, no le afectan la situación por la que atraviesa el cliente.

Los tiempos de *Break* no le parecen los adecuados, indica que son acotados para poder comer, ir al baño y para sobreponerse de un contexto conflictivo vivido con el cliente.

Revela en la entrevista la necesidad de tener un espacio donde poder ser escuchada o desahogarse ante la problemática con el cliente, sin ser juzgado o sin sentir miedo a ser suspendido o dando de baja de su puesto.

(Entrevista – Operador de cobranzas N°3)

Entrevista N°4

El puesto actual de la entrevistada es el de auxiliar de Recursos Humanos, pero hace 6 meses cubría el puesto de operadora de cobranzas. Al preguntarle por su experiencia como operadora, describió que se sentía agotada, que su carácter afable y comprensible con los clientes cambio

drásticamente a tosco, seco y tajante. En su actual puesto se siente tranquila y relajada. Desde su nuevo rol comenta que a los operadores de cobranzas lo que más les cuesta es adaptarse al tiempo, debido a que este es el factor central, hay un determinado tiempo para comer, para ir al baño, para llamar al cliente y hasta para hablar con el mismo, este tiempo no es flexible es pactado y debe cumplirse a raja tabla para lograr los objetivos de cada empleados.

Puntualiza que la mayoría de los Ausentes o faltas dentro del puesto de operadores se debe a los cambios tecnológicos en la herramienta que este utiliza, situación que genera en el agente malestar, pues es sacado de su rutina, entra en crisis, ya que le conlleva una readecuación mental y física para adaptarse. Otro motivo de deserciones es la presión que le generan al agente para lograr una mayor productividad, este colapsa físicamente con enfermedades como gastritis o laringitis y se ausenta.

Al preguntarle si desde el área de recursos humano brindaban algún tipo de contención ante los colapsos de los agentes, indica que la dotación en su área es limitada para la cantidad de empleados que hay, su laboral es de intermediario entre el operador y el supervisor y trata de limar las asperezas que se puedan haber generado. (Entrevista – Auxiliar de Recursos Humanos)

Entrevista N° 5

La entrevistada lleva 4 años como supervisora de una cuenta de cobranzas con más de 20 operadores o agentes a cargo, antes de cubrir este puesto fue operadora de cobranzas y según su experiencia este puesto al principio era tranquilo pero con el paso el tiempo comenzó a ser agotador y exigente en cuanto a la proporción de horas que trabajaba.

Se le pregunto si nota algún malestar físico o síntomas en su grupo a cargo a medida que pasa el tiempo, indico que se comienza a observar pasando la curva de aprendizaje llantos y angustias constantes, carpetas psiquiátricas por ataques de pánicos , parálisis faciales o de manos, mutismo y stress. En cuanto a lo físico revela que los más frecuentes son sintomatologías como gastritis y hiatos longitudinales.

El ausentismo o llegadas tardes comienzan según la supervisora debido a los cambios tecnológicos que afecten al operador o también por los cambios de grillas en cuanto a la evaluación del agente, cambios de objetivos a lograr a fin de mes para llegar a su productividad, situación que los desmotiva y agota.

Se le pregunto a la entrevistadora si desde su lugar o si desde otra área en la empresa, se toman medias para con los operadores cuando estos atraviesan por alguna de las situaciones mencionadas anteriormente, la respuesta fue que cuando un operador tiene algún contrariedad se lo reubica o se lo desvincula (Entrevista – Supervisora de Cobranzas)

ANALISIS GLOBAL DE LAS ENTREVISTAS SEMIDIRIGIDAS

“En todas las entrevistas realizadas independientemente del el puesto o rol que el entrevistado cumple dentro de la empresa, coinciden en admitir que el puesto de operador de cobranzas se vuelve agotador en un lapso corto de tiempo, lo que repercute en sintomatologías físicas y emocionales, la mayoría de los indicios que los evidencian son hiatos longitudinal, gastritis, dolores de cabeza, garganta y oído; y en cuanto a lo emocional hay un mayor cansancio, irritabilidad, crisis de llanto y angustia constante. Este tipo de síntomas concuerdan con los descritos por Cólica (2009) en el Síndrome de *Call Center* en cuanto a al Desgaste Emocional Tipo 1 y Tipo 2. Otra similitud encontrada es el cambio de actitud ante la relación con el cliente, al principio la relación es más empática, amena y afable, pero con el paso de los meses se vuelven más irritantes, insensibles y fríos ante el cliente, el mismo es solo un medio para lograr un fin, en este caso llegar a los objetivos o productividad a fin de mes. En este caso se advierte la Despersonalización como Bosqued (2008) señala, el empleado crea una barrera entre él y el cliente, generando actitudes insensibles y deshumanizadas, el cliente pasa de ser una persona a ser un número. “

“Los operadores entrevistados enfatizaron en las entrevistas la necesidad de tener por un lado, un tiempo de descanso o *break* más prolongado, debido a que 30 minutos no son suficientes para comer, ir al baño o cualquier otra carencia que existiera, y por otro lado la necesidad de un espacio de contención o apuntalamiento donde puedan expresar o contar como se

sienten ante alguna situación laboral que los afecte, debilitando así sus recursos emocionales. Cólica (2009) informa que alguna de los elementos que generan Síndrome de Call Center en el contexto laboral son entre otros, la atención telefónica ininterrumpida por largos periodos, falta de actividades reparadoras, inexistencia de periodos prolongados de descanso o ausencia de espacios para distención. A todas estas necesidades que expusieron los operadores, los mandos superiores entrevistados discrepan con estos, no las puntualizaron como una necesidad imperiosa, detallan que en cuanto al tiempo de break es una cuestión de adaptación a los tiempos que se manejan en la empresa y en referencia a un espacio de contención, no hay solución inminente ya que es demasiada la dotación de operadores para el equipo del área de Recursos Humanos, las medidas a tomar son la reubicación de operador en otras cuentas o la desvinculación. “

“Otra similitud dentro de las entrevistas, se observa a la hora de abarcar la temática de cambios tecnológicos o cambios en cuanto objetivos de la cuenta, situación que genera en los operadores un malestar general que genera crisis, stress, irritación, tensión y presión; así como también la temática de falta de reconocimiento que sienten por parte de la empresa a la hora de ser tomados en cuenta para un ascenso o reconocer sus méritos. El agotamiento emocional se patentiza en estas situaciones debido a que como puntualiza Tonon (2008) la persona se siente abrumada emocionalmente, no encuentra recursos para poder afrontar los retos diarios con los que se

encuentra en su trabajo, colapsa y aumenta la fatiga física, emocional y mental. “

CAPITULO V

Conclusiones

La siguiente investigación tiene como problema inicial el Síndrome de Burnout en los operadores de cobranzas dentro del marco laboral de los Call center, se utilizó como perspectiva el concepto de Síndrome de Burnout propuesto por Maslach y Jackson (1981), donde el Burnout es tomado como un proceso tridimensional representado por el Agotamiento emocional, Despersonalización y Falta de realización personal, el mismo se desarrolla por la interacción entre las características laborales y las características personales del trabajador, generando con el paso del tiempo síntomas del índole físico y emocional, por el reiterado contacto con los clientes o pacientes a los cuales se les brinda un servicio diario.

El primer supuesto de este trabajo de investigación, se basó en corroborar la presencia del Síndrome de Burnout en los operadores de cobranzas, el mismo se cumplió al verificar que de la muestra estudiada el 63.9% padece las sintomatologías físicas, conductuales y emocionales que caracterizan a este síndrome y 36.1% está en riesgo de padecerlo. El Burnout se ha desarrollado velozmente en un lapsus de aproximadamente 2 años, Cólica (2009) marca que dentro estos sectores laborales el síndrome de *Burnout* se presenta más rápido que en otros tipos de trabajo, como por ejemplo la docencia o salud, que por lo normal aparecen en el trascurso de 10 a 15 años, pero en los *Call center* se desarrolla a partir de los 2 años, debido a que las anteriores profesiones nombradas se trabaja con sentido de vocación. En cuanto al segundo supuesto, se intentó verificar la presencia de las 3 dimensiones propuestas por Maslach en los operadores de

cobranzas y a partir de sondeo del cuestionario MBI, los resultados arrojados por la muestra fueron correlacionados con las entrevistas tomadas a los empleados del *Call center*, corroborando de esta manera los puntajes obtenidos. Se puede observar un mayor nivel en la muestra en cuanto a despersonalización y agotamiento emocional. En cuanto a la primera, el puntaje obtenido fue de 16 para el total de la muestra, esto influye en la calidad del trabajo que brinda el operador, ya que ha generado una barrera entre él y el cliente, desarrollando respuestas frías, cínicas e insensibles para con el cliente, y en cuanto a la segunda dimensión el puntaje fue de 26, lo que demostraría la pérdida de los recursos emocionales, a los cuales acudía el operador para la relación diaria con el cliente, lo que le genero una pérdida progresiva de energía, agotamiento constante y angustia. Lo adquirido en estas dimensiones se relaciona con el síndrome de *Call Center* definido por Cólica (2009) el Desgaste Emocional Tipo 1 y 2, donde se perciben conductas evitativas, equivalentes a la inhibición por la acción, el cansancio es desproporcional con relación al trabajo que se realiza y la desesperanza aumenta por a la indefensión que sienten dentro del ámbito laboral. El operador ha creado de una barrera entre él y cliente, una especie de mecanismo de defensa para no implicarse y no sufrir, situación que se desprende de la pérdida de los recursos emocionales.

Bosqued (2008) señala que los factores organizacionales son desencadenantes del síndrome de *Burnout*, en las entrevistas se pudo corroborar que en cuanto a estos factores el que predomina es la falta de apoyo y

reconocimiento, hay una queja constante de los operadores por no poder encontrar dentro de la empresa un espacio donde poder volcar y manifestar la imposibilidad de manejar sus emociones, sienten que necesitan un lugar donde pudieran ser escuchados objetivamente, ya que registran que cualquier manifestación que demuestren en cuanto a algún conflicto laboral pueden llegar hacer despedidos o sufrir reprimendas. Como base a futura investigaciones, apoyándonos en los resultados obtenidos, se podría responder a los siguientes interrogantes; si desde la empresa implementaran un lugar o espacio de contención, para aquellas circunstancias donde el operador se sienta desbordado emocionalmente ante la relación con el cliente en línea, ante un cambio tecnológico, ante un cambio de su rutina o por un problema de salud, ¿el síndrome de Burnout se podría prevenir?; si desde la empresa brindaran información para conocer, prevenir y afrontar este Síndrome ¿mejoraría la calidad de vida de los operadores? Tal vez si al operador se lo reconociera y acompañara desde lo emocional y no desde su productividad, si se le brindara información para prevenir el Síndrome de *Burnout*, su calidad laboral y su calidad de vida mejorarían.

BIBLIOGRAFIA

- Barroco, N. (2006). *¿Quién Habla?* Buenos Aires : Editorial Tinta limon .
- Bosqued, M. (2008). *Quemados: El síndrome del Burnout: ¿Qué es y cómo superarlo?* Barcelona : Editorial Paidós .
- Cólica, Pablo . (2009). *El síndrome de estrés en los Call center*. Córdoba: Editorial brujas.
- Eldenstein ,J. (13 de mayo de 2009). El stress en los Call Center. *La voz del interior*.
- Freudenberguer, H. (1974). staff burn-out. *Journal of Social Issues* (30), pp.159-165.
- Leibovich de Duarte, A. (2000). La dimensión ética en la investigación psicológica. *Investigaciones en Psicología* , I(5), 41-46.
- Maslach, C. (1986). Maslach Burnout Inventory . Palo Alto , California: Consulting P.
- Moreno, C. P. (Marzo de 1998). El concepto de personalidad resistente . *Boletín de Psicología*(58), 61-69.
- Salinas, P. (marzo de 2011). *Biblioteca virtual*. Recuperado el 04 de abril de 2012, de www.bibliotecavirtual.dgb.umich.mx
- Sampieri, Hernandez, & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Sandoval, C. (2011). *Instituto Panamericano de la Salud*. Recuperado el 04 de Abril de 2012, de <http://www.bvsde.paho.org>

Sara Rojas, J. S. (08 de abril de 2007). *Informacion psicologica*. Recuperado el 25 de Abril de 2012, de <http://www.dialnet.unirioja.es>

Tonon, Graciela (2008). *Calidad de Vida y Desgaste profesional* . Buenos Aires : Editorial Espacio.

Tornimbeni, S., Perez, E., & Olaz, F. (2008). *Introduccion a la psicometria*. Buenos Aires: editorial Paidos.

ANEXOS

Modelo de consentimiento informado que se utilizara para la toma de los test propuestos en el trabajo de seminario final. (Leibovich de Duarte, 2000)

ACEPTACIÓN DE MI PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA EN EL PROYECTO DE INVESTIGACION:

.....
A CARGO
DE.....
EN:
.....

.....
Al firmar este consentimiento acepto participar de manera voluntaria en este estudio.
Se me informó que:
○ en cualquier momento puedo desistir de participar y retirarme de la investigación.
○ se resguardará mi identidad como participante y se tomarán los recaudos necesarios para garantizar la confidencialidad de mis datos personales y de mi desempeño.
○ se me ha brindado información detallada sobre los procedimientos y propósitos de esta investigación.
Esa información podrá ser ampliada una vez concluida mi participación.

FIRMA:.....
ACLARACION.....
LUGAR Y FECHA

Inventario de Burnout de Maslach

Edad: _____

Sexo: F M

Grado Académico Alcanzado:

1	Secundario	
2	Tecnicatura incompleta	
3	Tecnicatura completa	
4	Universitario incompleto	
5	Universitario completo	

	Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez al mes	Varias veces a la semana	Diariamente
	0	1	2	3	4	5	6
Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.							
Al final de la jornada me siento agotado.							
Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
Puedo entender con facilidad lo que piensan mis clientes.							
Creo que trato a algunos clientes como si fueran objetos.							
Trabajar con pacientes todos los días es una tensión para mí.							
Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan mis clientes.							
Me siento "quemado" por el trabajo.							
Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.							
Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.							
Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
Me encuentro con mucha vitalidad.							
Me siento frustrado por mi trabajo.							

Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.							
Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los clientes a los que tengo que atender.							
Trabajar en contacto directo con los clientes me produce bastante estrés							
Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis clientes.							
Me encuentro animado después de trabajar junto con los clientes.							
He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo.							
En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.							
Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.							
Siento que los clientes me culpan de algunos de sus problemas.							

DATOS DE LOS PARTICIPANTES										EE					PA					D				
sexo	edad	grado académico	agot.emoc	agot.físico	cansado por las mañanas	tensión	quemado	frustrado	trabajo demasiado	al límite	entendimiento	entender por influencia	placibilidad	atmósfera	examinado	merece la papabl.	Emocional	clímites obt.	insensible	entendimiento me	impulso	clientes		
F	33		5	1	1	0	1	0	1	2	0	6	6	2	6	2	4	6	2	4	2	5	4	
F	26		4	3	1	0	2	3	4	1	2	6	6	2	5	2	2	4	2	3	2	1	2	
F	23		4	5	5	4	6	5	0	6	3	3	3	0	0	3	0	0	3	5	5	0	6	
F	26		1	3	5	3	6	5	5	6	4	6	5	4	5	2	1	6	6	6	3	6	0	
F	30		1	3	5	5	3	0	0	3	0	6	6	5	3	6	3	3	6	5	5	1	4	
M	28		3	3	3	5	3	3	0	4	2	5	3	5	3	1	2	6	1	6	2	5	6	
F	24		1	2	3	4	1	1	0	4	0	6	6	6	6	0	4	5	4	5	5	4	5	
F	27		1	5	5	6	6	6	5	6	5	6	5	0	1	6	0	5	4	6	6	6	6	
F	25		4	0	6	6	5	6	5	5	0	6	6	0	3	6	3	0	6	1	2	6	5	
F	24		3	3	6	5	0	6	6	4	5	3	6	0	3	4	1	0	3	6	5	6	0	
M	31		3	3	5	2	2	1	3	0	2	0	6	6	0	5	3	2	6	5	4	0	4	
M	26		4	5	3	5	5	5	5	3	6	5	2	0	3	0	0	1	6	4	0	0	4	
F	30		1	3	3	3	0	1	0	0	1	0	6	5	5	6	5	1	1	1	1	6	3	
M	23		4	1	1	0	0	0	1	0	1	0	6	2	6	6	6	1	6	0	1	0	5	
M	23		4	5	5	5	5	6	4	5	3	6	6	4	3	5	3	2	5	6	5	5	5	
M	21		4	4	5	4	4	3	0	4	3	4	6	5	5	6	1	4	5	3	3	5	5	
F	25		1	2	0	2	0	0	0	0	0	6	6	6	6	6	6	0	0	0	6	0	0	
F	25		1	3	3	3	1	1	0	2	3	0	5	3	1	5	3	3	2	0	0	3	6	
F	22		4	4	2	3	2	3	0	1	2	2	6	3	2	2	5	2	1	5	1	2	2	
F	26		4	3	5	3	3	3	2	5	6	3	6	5	0	0	5	4	3	5	3	1	5	
F	25		4	1	5	5	1	1	4	0	1	2	6	2	3	5	1	2	2	5	2	2	5	
F	32		1	5	6	3	4	3	2	2	6	6	6	3	5	5	5	3	0	3	3	0	3	
F	32		1	3	5	3	5	5	4	3	5	4	6	5	3	5	0	2	4	0	3	5	5	
M	29		1	2	5	3	3	5	2	4	2	5	3	1	4	1	3	3	3	2	2	3	2	
M	30		4	5	6	3	6	3	3	5	3	5	3	5	2	2	0	1	2	5	4	5	6	
M	24		4	3	5	3	3	3	1	1	3	3	5	6	1	1	3	1	3	3	3	3	6	
F	21		4	3	3	5	2	3	2	0	3	0	6	6	5	6	5	3	6	5	3	0	5	
M	22		4	2	5	5	6	4	3	5	0	6	6	3	3	5	1	1	5	6	6	4	5	
F	30		5	2	4	0	5	3	2	3	3	6	5	2	3	5	3	3	5	0	5	3	5	
M	21		4	1	2	2	1	1	1	3	0	6	6	3	6	3	3	6	3	5	0	3	3	
F	25		1	3	3	1	3	1	1	2	1	3	5	0	5	1	1	1	1	1	1	1	6	
F	32		1	0	5	3	2	6	2	1	5	0	6	6	6	6	3	5	6	6	0	6	0	
F	26		1	3	5	3	3	3	1	2	4	6	6	2	5	3	3	3	3	2	0	5	0	
F	33		1	1	2	2	0	0	0	0	0	6	6	6	6	5	6	0	0	0	0	0	0	
M	31		1	3	3	3	3	3	2	2	5	0	6	5	2	5	6	2	5	0	5	3	1	
M	26		4	4	5	6	3	3	3	2	3	6	6	3	3	3	3	4	3	3	3	0	4	

Participante	EE	D	PA	Totales	Burnou	GENER	EDAD	GRADO ACADEMIC
1	7	17	38	62	MEDIA	F	33	5
2	22	13	8	43	MEDIA	F	26	4
3	34	22	12	68	ALTA	F	23	4
4	37	21	34	92	ALTA	F	26	1
5	24	20	38	82	ALTA	F	30	1
6	23	20	28	71	ALTA	M	28	3
7	18	23	39	80	ALTA	F	24	1
8	49	30	27	106	ALTA	F	27	1
9	38	20	27	85	ALTA	F	25	4
10	38	20	23	81	ALTA	F	24	3
11	18	13	33	64	MEDIA	M	31	3
12	42	14	17	73	ALTA	M	26	4
13	11	12	44	67	ALTA	F	30	1
14	4	11	39	54	MEDIA	M	23	4
15	43	26	34	103	ALTA	M	23	4
16	32	21	33	86	ALTA	M	21	4
17	4	6	42	52	MEDIA	F	25	1
18	16	9	25	50	MEDIA	F	25	1
19	17	14	23	54	MEDIA	F	22	4
20	33	16	28	77	ALTA	F	26	4
21	20	19	26	65	MEDIA	F	25	4
22	37	9	38	84	ALTA	F	32	1
23	37	16	27	80	ALTA	F	32	1
24	28	12	23	63	MEDIA	M	29	1
25	39	25	20	84	ALTA	M	30	4
26	25	18	21	64	MEDIA	M	24	4
27	21	13	40	74	ALTA	F	21	4
28	35	26	30	91	ALTA	M	22	4
29	24	16	32	72	ALTA	F	30	5
30	13	11	36	60	MEDIA	M	21	4
31	16	10	17	43	MEDIA	F	25	1
32	24	18	44	86	ALTA	F	32	1
33	26	10	31	67	ALTA	F	26	1
34	5	0	40	45	ALTA	F	33	1
35	24	14	33	71	ALTA	M	31	1
36	32	16	8	56	MEDIA	M	26	4

Genero	Burnout	Alta	Media	Baja	Totales
Masculino		7	6	0	13
Femenino		16	7	0	23
Totales		23	13	0	36

G. academico	Burnout	Alta	Media	Baja	Totales
Secundario		11	4	0	15
Tecnicatura Incompleta		0	0	0	0
Tecnicatura Completa		2	1	0	3
Universitario Incompleto		9	7	0	16
Universitario Completo		1	1	0	2
Totales		23	13	0	36

Edad	Burnout	Alta	Media	Baja	Totales
20 a 23 años		5	3	0	8
24 a 27 años		8	7	0	15
28 a 31 años		6	2	0	8
32 a 35 años		4	1	0	5
Totales		23	13	0	36

Entrevista: Adriana

Puesto: Agente de cobranzas

Entrevistadora _ Buenos días Adriana, primero quería agradecerte por colaborar conmigo voluntariamente esta entrevista. Me gustaría que me cuentes ¿cuántos años tienes? Y ¿hace cuánto trabajas en el Call center?

Adriana_ tengo 34 años y trabajo hace 3 años en el Call.

Entrevistadora _ Es el primer Call en el que trabajas?

Adriana _ no anteriormente trabaje en otro Call durante un año.

Entrevistadora _ Como es tu experiencia en este tipo de trabajo?, Que cambios percibís en vos desde que entraste a trabajar hasta el día de hoy?

Adriana_ yyyy muchos cambios he notado en mí.... He cambiado heee, bueno estoy de carpeta medica actualmente porque tengo hiatos longitudinales, sufro de gastritis, atm.... Y si también un cambio emocional estas más nerviosa, mas estresada...

Entrevistadora _ a nivel emocional en cuanto a la relación con los demás has notado algún cambio?

Adriana_ si me noto como más irritable... con el trato en general con mi entorno, cuando vuelve de trabajar uno está más irritable.

Entrevistadora _ cuando entraste a trabajar en este Call como eran tus expectativas respecto al mismo?

Adriana_ si (piensa un momento) ... tenia expectativas de crecer, de pertenecer más tiempo en la empresa , bueno expectativas de crecer laboralmente.

Entrevistadora _ y actualmente cuando vuelvas a trabajar después de tu carpeta, crees que seguís teniendo posibilidades de crecimiento dentro de la empresa?

Adriana_ no lo veo muy difícil, estoy en el mismo lugar que donde empecé.

Entrevistadora _ y a que ameritas esta situación? A vos o a la empresa?

Adriana_ para mi es una cuestión empresarial...yo creo que como se maneja la empresa crecen determinadas personas y otros seguimos estando en línea igual.

Entrevistadora _ en cuanto a los cambios, empezaste a notar en tu comportamiento frente a la empresa alguno significativo?

Adriana_ si cuando va pasando más el tiempo al estar uno más cansado o por otros factores del trabajo que te influyen llegas más tarde, faltas más que cuando uno recién empieza a trabajar.

Entrevistadora _ en cuanto a las reglas o normas dentro del trabajo, estas facilitan o ayudan al trabajo diario o por el contrario se prestan a estresarte más?

Adriana_ en realidad no facilitan ni es que están mal las normas que ellos manejan, pero hay cosas que no comparto como los tiempos de descanso, la cantidad de llamadas que te ponen para atender... son cosas que te estresan, no te cuidan tanto como te deberían cuidar a los empleados.

Entrevistadora _ y en cuanto a la relación con el cliente?

Adriana_ iban cambiando con el tiempo, te vuelves mas irritable o al estar con dolor de garganta, oídos o gastritis te influyen y te ponen de mal humor...el cliente no tiene la culpa pero obviamente todo influye en la forma en que uno los trata.

Entrevistadora _ y actualmente hace cuanto que estas de carpeta? Y cuál es el diagnóstico de la misma?

Adriana_ hace 6 meses que estoy con carpeta por hiatos longitudinal.

Entrevistadora _ estás haciendo tratamiento?

Adriana_ actualmente no, estuve haciendo tratamiento con la fonoaudióloga en varias oportunidades y actualmente no, la última terapia que hice fue hace un mes.

Entrevistadora _ con respecto a la productividad de tu trabajo fue lineal siempre? O al principio tenías más motivación?

Adriana_ en realidad no sé si te podría responder muy bien esa pregunta, creo que siempre fue lineal, llegue a las metas u objetivos siempre pero si hay un cambio personal mío... es como que (se queda pensando) yo trato de llegar a lo que me exigen pero no es igual que al principio-

Entrevistadora_ resumiendo seria que llegas a tu productividad diaria pero está más agotada que al principio. Y la relación con tus compañeros facilita el día a día laboral?

Adriana_ y si con mis compañeros estamos todos en la misma situación así que tratamos de hacer lo más ameno posible el día de trabajo, el solo hecho de charlar un ratito, fumar un pucho o salir a tomar aire te despeja.

Entrevistadora_ y en cuanto a estos tiempos de descanso aparte del break tiene un tiempo de descanso visual?

Adriana_ solo tenemos el break para salir a tomar algo, comer fumar un pucho, ir al baño y nada más.

Entrevistadora_ en cuanto a esta imposibilidad de crecimiento que me comentabas anteriormente, crees que se relacione con alguna de tus dolencias físicas?

Adriana_ creo que si porque cuando uno ingresa a una empresa tenemos esa expectativa de crecer o al menos mejorar en el puesto de trabajo....pero cuando vez que estas siempre en el mismo lugar te pones nerviosa te da gastritis.

Entrevistadora_ los cambios dentro de la cuenta para la que trabajas o cambios a nivel tecnológico o de trato con el clientes, observas que influía en vos o en algunos de tus compañeros?

Adriana_ y te estrés un poco...en realidad es un tema de adaptación, uno está acostumbrado a trabajar de cierto modo o de una forma de trabajo y de repente es como empezar de nuevo y es estresante.

Entrevistadora_ en el grupo de trabajo que tienes o que tenías, también observas las mismas o diferentes dolencias físicas o emocionales que vos?

Adriana_ bastante seguido si.... Yo he notado de cerca que con una compañera mía que tenía problemas psicológicos...ella decía que se le adormecía la cara, las manos y muchas personas con hiatos....personas que van a trabajar enfermas para no perder el trabajo.

Entrevistadora_ la empresa brinda alguna solución para estas personas que tienen hiatos u otro tipo de enfermedad?

Adriana_ no ninguna solución, a lo sumo respetan la carpeta que te da el medico pero solución de brindar algún tratamiento u otra cosa.

Entrevistadora_ hacen alguna campaña de prevención respecto a estas dolencias?

Adriana_ no, solo hicieron campañas para las contracturas y el cansancio visual....estaría bueno que plantearan algún tipo de prevención.

Entrevistadora_ en cuanto al agotamiento, había un cansancio mayor respecto a la cantidad de horas trabajadas?

Adriana_ sí, hay un mayor cansancio a media que avanza e tiempo...te cansas más rápido hay más irritabilidad en menor tiempo.

Entrevistadora_ y el tiempo de Break o descanso te es o te era suficiente?

Adriana_ me parece que el tiempo tendría que ser mayor al que normalmente nos habilitan para descansar, poder ir al baño y comer y demás.

Entrevistadora_ se plantean estas situaciones al supervisor o persona que esté a cargo de los operadores?

Adriana_ si se planteó en varias oportunidades pero nose....tal vez cambio capaz que antes era menos y a hora más.

Entrevistadora_ estas por ingresar a trabajar nuevamente, después de tu carpeta, tienes alguna expectativa en cuanto a tu regreso?

Adriana_ la verdad yo regreso a trabajar porque o necesito, no es que quiero volver a trabajar en la misma empresa y ni que tenga expectativas... cero expectativas.

Entrevistadora_ y cuantas horas vas a trabajar a hora?

Adriana_ solo 4 horas diarias.

Entrevistadora_ crees que ese menor tiempo de trabajo va a ayudarte a no tener tanto agotamiento o dolencia físicas?

Adriana_ yo creo que si....voy a probar un tiempo y si no tendré que cambiar de trabajo

Entrevistadora_ vos decís que hay una Adriana antes de entrar al Call center y otra después del tiempo de trabajo allí?

Adriana_ si obvio (se ríe)

Entrevistadora_ que rescatarías vos de la Adriana de antes de entrar al Call a la Adriana de ahora?

Adriana_ nose son muchos los factores que influyen a uno pero creo que antes era más relajada, no tenía una gastritis tan aguda....nose muchas de las cosas que tenía buenas antes, ahora quedo la mitad de eso.

Entrevistadora_ la mitad?

Adriana_ si la mitad de las ganas, la mitad de mis pilas y si la mitad. Este trabajo influyo mucho en mí, en mi personalidad....lo que soy antes de la carpeta y lo que soy a hora...alguien totalmente diferente.

Entrevistadora_ es decir que hay una Adriana antes de empezar en este trabajo, una Adriana antes de la carpeta y una Adriana después de la carpeta. Como era esa Adriana intermedia, antes de la carpeta?

Adriana_ vivía enferma con dolores de cabeza, garanta o de estómago....me auto medicaba todo el tiempo, estresada auditivo, peleaba con todo el mundo.

Entrevistadora_ y la Adriana de después de la carpeta medica?

Adriana_ es como que después del tiempo que tuve para recuperarme de las afecciones también uno reflexiona y piensa que hay que tomar el trabajo de otra manera...pero te das cuenta de donde estas parada que trabajo y como lo tienes que hacer

Entrevistadora_ crees que la empresa podría hacer algo positivo dentro del área de trabajo de los operadores para que el stress o agotamiento sea menor?

Adriana_ creo que positivo seria que tengan más tiempo de descanso los operadores, brindarle a la mayoría la posibilidad de expresar lo que sienten y de crecer dentro de la misma empresa.

Entrevistadora_ cuando decís expresar lo que sienten, haces referencia a sentirse apoyado y escuchado o haces referencia a un espacio o lugar dentro de la empresa donde puedas expresarte?

Adriana_ si a un lugar donde puedas descargar en el mismo Call o en el área de Recursos Humanos alguien que se encargue de escucharte psicológicamente o donde puedas plantear tus problemas laborales.

Entrevista: Carolina

Puesto: Agente de cobranzas

Entrevistadora: hola carolina me gustaría que me cuentes cuántos años tienes y en cuál es tu puesto dentro de Call center?

Carolina: bueno tengo 26 años, trabajo en cobranzas para un banco y hace 6 meses quede Rep u operador sénior, es decir que parte de las tareas que me corresponden como operador, hay veces que me llaman para cubrir el puesto de supervisora, mientras ella está en reunión o se va, tengo acceso hago tareas que no son de mi puesto.

Entrevistadora: hace cuanto que estas dentro del Call trabajando?

Carolina: hace 2 años que trabajo en este Call y trabaje 6 meses anteriormente en otro.

Entrevistadora: como te sentís trabajando en el Call como operador?

Carolina: heee....mmmm... la verdad que en este momento de mi vida me sirve, aunque hay un montón de cosas que son complicadas de llevar, pero en mi experiencia por lo menos, es que fui sintiendo reconocimiento y permitió que yo siguiera manteniéndome allí, en un principio yo trabajaba a la tarde 6:30 horas y como había hecho las cosas bien me dejaron pasarme 1 turno tarde; luego me efectivizaron, lo que se sintió muy bien porque me dio seguridad laboral y después pase a ser Rep. Sénior, aunque es un montón de stress igual siento el reconocimiento.

Entrevistadora: y cuales son ese montón de cosas complicadas que mencionaste al principio?

Carolina: y bueno, lo que pasa es que hay un montón de cosas que te generan impunidad, ellos hacen con vos lo que ellos quieren y la verdad hay formas de explotación que algunos las vemos y otros no, y cuando te das cuenta de ese tipo de cosas es feo; te doy un ejemplo, tengo un compañero lo llamaron desde la empresa para hacer una mudanza porque él está capacitado en sistema, entonces, lo suman a la mudanzas de máquinas que necesitan hacer y en lugar de pagarle por horas extras solo le dan 400\$ por mudanza . Ese tipo de cosas se viven diariamente y que cuesta mucho hacer oído sordo es algo complicado y difícil de llevar. Ellos te utilizan siempre a beneficio propio, mas halla que de esta empresa en particular tiene un discurso en el cual se supone que te incluyen, participas, puedes hablar, una política empresarial muy bien armada que uno le hacen sentir que si uno está disconforme no es un problema de la empresa si no de uno. Pero en realidad siempre terminas sintiéndote usado, como no tenemos sindicato no tenemos nadie que nos defienda en un montón de cosas, es complicado.

Entrevistadora: sentís un cambio conductual en tu persona desde que trabajas en Call, cambios emocionales, conductuales o físicos?

Carolina: en realidad yo no lo veo tan claramente que digamos, lo que si me afecta mucho es el cansancio, siento mucho cansancio. Y siento que tengo una especie de parálisis en cuanto hacer otras cosas aparte de trabajar, me cuesta hacer un curso u otras cosas porque termino agotada

Entrevistadora: y como son tus relaciones sociales a hora que trabajas en el Call?

Carolina: a mí me beneficio mucho, me ayudo a fortalecer muchas cosas porque me juntó con gente de mi edad, sentirme parte de un grupo.

Entrevista: y en cuanto tu relación con los clientes que atendes?

Carolina: noto muy patente que antes era muy bueno no quería hacerle daño a nadie, si bien le cobraba a a gente y demás trataba de hacerlo lomas amablemente posible porque es una característica de mi personalidad y después con el tiempo me voy dando cuenta que utilizo al cliente como un objeto, que no interesa, sino que, lo voy utilizando en cuanto me sirva a mí en cuentas métricas y demás. Los problemas que tiene el cliente no me interesan son una herramienta para ayudarme a cobrarle y llegar a mi métricas., ya no me llega lo que me dice l cliente.

Entrevistadora: en cuanto a la relación con tu familia notaste algún cambio?

Carolina: no la verdad que no en mi casa.

Entrevistadora: y en sentís alguna dolencia física desde que estas en el Call?

Carolina: la verdad qué si, desde que trabajo en el Call me enfermo más de anginas, antes no tenía nunca, me quedo ronca sin voz y en cuanto los oídos me siento más sorda, no me hice estudio pero siento algo.

Entrevista: te molestan los sonidos externos?

Carolina: si a hora me pasa que no aguanto los auriculares, antes me encantaba salir del Call e ir escuchando música en el colectivo y a hora no me los puedo poner. El año pasado me fui a vivir sola a la calle 27 de abril que es muy transitada y ruidosa, la pase mal durante todo el año que viví allí, me sentía constantemente aturdida.

Entrevistadora: a hora que son Rep u operadora sénior te sentís menos agotada que antes?

Carolina: Totalmente, antes pasaba 6 horas en línea y ahora como sénior paso tal vez dos horas en línea con la vincha puesta y aunque a veces pase toda mi jornada en línea me

siento menos cansada. Podes descansar los oídos, la vista y la mente. No me siento tan aturdida como antes.

Entrevistadora: En cuanto a las expectativas con tu trabajo, me contaste que sentís que el trabajo te paraliza en seguir pensando en hacer cosas, tienes expectativas por crecer dentro de la empresa o sentís la parálisis con eso también?

Carolina: en realidad yo pensé que si me sentía cómoda pero la verdad, hubo un momento en que ellos me dijeron que por ser sénior tenía posibilidades de crecer, primero lo pensé como una oportunidad de llegar más alto, pero a me interesa siempre y cuando cumpla mis otros objetivos. Igual mi incentivo mayor no es quedarme dentro de una empresa privada, analizándolo un poco más esta bueno ser reo sénior porque evita mi agotamiento y así duro más en la empresa para poder hacer otras cosas que quiero.

Entrevistadora: Carolina vos estudias alguna carrera?

Carolina: si estudio letras.

Entrevistadora: crees que podrías ascender dentro de la empresa o adquirir algún puesto que tenga relación con tu futura profesión?

Carolina: sería lo más copado, estaría muy bueno pero por el tipo de carrera que tengo es difícil de relacionarlo, no veo una área donde me puedan incluir.

Entrevistadora: en tus compañeros notas también ese agotamiento que es recurrente en vos?

Carolina: todo el mundo tiene como muchos síntomas, dolores de cabeza, aturdimiento, cansancio, hay momentos en el día que nos va cambiando el estado emocional, de golpe estas re bien y te toco un cliente que te trato mal y de repente te pones mal, algunos chicos les agarra ataques de pánico, algunos lloras o se levantan y se van al baño.

Entrevistadora: tienen algún tipo de contención en estas situaciones:

Carolina: depende del equipo en el que estés, del concepto que tengan de vos, porque si tienen un mal concepto no hacen nada he incluso lo toman como una excusa por echarte o sancionarte, lo usan como herramienta a su favor.

Entrevistadora: existe algún área como por ejemplo Recursos Humanos donde puedan ir a explayar sus dudas o temores o hablar de estas situaciones?

Carolina: la política plantea que si vos tienes un problema podes recurrir a recursos humanos a hablarlos pero en realidad también es una especie de mentira porque el trabajo nunca para para un operador, es decir si vos te acercas a plantear tus problemas

emocionales lo van a utilizar a su favor, es una estrategia que utilizan para tener más control de lo que pasa adentro y hasta para despedirte.

Entrevista: el tiempo de descanso o break que tiene carolina es suficiente para vos?

Carolina: y para mí no porque tengo que decidir si fumo, voy al baño o como y a veces termino haciendo por ejemplo comiendo en el box porque quiero fumar más o ir a comprar algo.

Entrevistadora: crees que sería óptimo que desde la empresa presentaran pautas o campañas para evitar el agotamiento o stress?

Carolina: si estaría muy bueno, lo que pasa es que es muy difícil que la empresa realice algo así, primero porque no hay normas que se los exija, no tenemos ley como operadores, y Segundo la empresa tendría que ser muy caritativa pero como este mundo es capitalista si no hay normativa que exija no se va hacer.

Entrevista: Aylen

Puesto: Auxiliar de recursos humanos

Entrevistadora: Contadme Allen hace cuánto tiempo trabajas en la empresa? Cuanto tiempo estuviste trabajando como operadora y hace cuánto tiempo estas como Auxiliar de R.R.H.?

Aylen: en la empresa hace un año y medio, un año y 3 meses como operador, y hace 3 meses que estoy como auxiliar en recursos humanos.

Entrevistadora: contadme como fue tu periodo como operadora?

Aylen: desempeñe tareas en dos campañas, primero para una tarjeta de crédito local cobrando y después para un banco cobrando también. La cuenta del banco es mucho más tranquila que la otra, la cuenta de tarjetas es más acelerada pero la del banco más compleja en cuanto a productos a cobrar.

Entrevistadora: como fue la experiencia como operadora dentro de esta cuenta que me nombraste que era más acelerada? Y como te sentías trabajando allí conductualmente, físicamente o emocionalmente?

Aylen: al principio me sentía cómoda porque tengo una responsabilidad competitiva, eso me ayudaba, pero pasado los 5 meses me empezó a agotar, el aceleré constante de la cuenta no me gustaba y me cansaba. Con el cliente me volví más seca, al principio era más simpática y después me volví más tajante.

Entrevistas: como sentís el campo de pasar de Rep. a Recursos Humanos?

Aylen: mucho mejor me siento, más tranquila y relajada:

Entrevistadora: como son las normas y los lineamientos que le bajan a los Rep. u operadores?

Aylen: actualmente estamos con el tema de las certificaciones ISO y debido a esto tenemos muchos lineamientos, hay uno para cada puesto dentro de la empresa. Para los operadores depende de cada cuenta, por ejemplo, en la cuentas que yo me desempeñe teníamos que tener un 10% de break del total del tiempo productivo, un aproximado de 3 a 5 minutos por hora trabajada, tiene objetivos de la duración de cada llamada, del tiempo que pasa entre cada llamada.

Entrevistadora: cómo crees que afectan estos lineamientos del tiempo de las llamadas, la duración de la misma o el break en los operadores?

Aylen: creo que al operador le resulta un poco difícil adaptarse, es que el tiempo lo maneja todo, tienen tiempo para hablar, tiempo para descansar, tiempo para comer; son tiempos muy marcados y que se deben cumplir para que la empresa logre sus objetivos .que

Entrevistadora: cuales son las causas de el ausentismo de un operador?

Aylen: No puede haber un ausentismo que supere el 2%, es decir 9 ausentes por mes. No debe haber ausentes injustificados sin certificados porque es motivo de sanción; Deben seguir el circuito de ausentismo presentarse a su médico y luego al médico laboral.

Las causas más puntuales de son carpetas medicas por problemas de hiatos o con las cuerdas vocales, problemas que se desarrollan dentro del Call por el exceso del uso de la voz y también hay carpetas Psiquiátricas por stress laboral, ataques de pánico y demás problemas psicológicos referidos al stress laboral.

Entrevistas: porque se lo sanciona al agente?

Aylen: nosotros tenemos un circuito el cual se compone por llamado de atención, sanción y suspensión de 1 a 7 días, esto se debe a que se comenzó a dar un fenómeno de ausentismo los días sábados y domingos, tomando medidas más severas.

Entrevistas: y a que se debió este fenómeno?

Aylen: creímos que se debía al cambio de tecnología dentro de la empresa, utilizábamos un sistema llamado procontac el cual se cambió a uno para todas las cuentas, el cual es más detallista, es más veloz, más complejo; además hubo un ingreso masivo de agentes que solo se capacitaban para este nuevo sistema 2 o 3 días cuando se requiere que las capacitaciones para el sistema duren 2 semanas.

Entrevistadora: en cuanto a los ascensos para los operadores, como toman estos cuando no son elegidos para un puestos más alto; notas algún cambio en ellos?

Aylen: y cuando el agente se presenta a un puesto que le permita salir de línea y no lo logra, se estancan no mejoran y hasta empeoran, ante la negativa de un ascenso, faltan más, están desmotivados, irritables por lo menos el primer mes de el no ascenso.

Entrevistadora: dentro de las cuentas que vos observas a diario, notas cambios en los operadores una vez que ingresan y pasan un cierto periodo de tiempo?

Aylen: físicamente si se nota un desgaste, aumento de peso, mayores sedentarismos, mala alimentación, susceptibles antes los cambios o permutación en su rutina; se enojan o se deprimen.

Entrevistadora: y desde el área de Recursos humanos brindan un espacio para contener al agente en diferentes situaciones?

Aylen: en recursos humanos somos solo 9 personas para una dotación de más de 350 personas, ofrecemos dinámicas para mejorar el grupo o cuenta en sí pero individualmente no trabajamos con el agente, solo buscamos facilitar el dialogo entre ellos, en todo caso el agente le trasmite al supervisor su inquietud, este la habla con nosotros y nosotros le damos algunas pautas para que ayude al agente.

Entrevista: Noelia

Puesto: Agente de cobranzas

Entrevistadora: Noelia contadme hace cuánto tiempo trabajas como operadora de Call center en cobranzas y como es tu experiencia en esta área laboral?

Noelia: hace 2 años y medio que trabajo en cobranzas y comparándolo con mis trabajos anteriores en cuanto a condiciones este es el mejor, me refiero a que no me ensucio, estoy sentada y son pocas horas pero en cuanto a la cabeza es más estresante.

Entrevistadora: notas algún cambio a nivel físico, emocional y conductual?

Noelia: en cuanto a la salud tuve problemas en la garganta, tengo una disminución en la voz, desde que me levanto me cuesta hablar, me genera stress porque se te rompe la voz.

Entrevistadora: que problema tuviste con tu garganta?

Noelia: tengo hiatos y nódulos en las cuerdas vocales, estoy en un impase porque si me tengo que curar por completo tengo que sacar una carpeta médica por 4 meses y no sé qué puede pasar en esos meses, si me echan o lo que sea, no estoy en condiciones de perder el trabajo.

Entrevistadora: estuviste alguna vez de carpeta?

Noelia: si estuve por 30 días con carpeta y tratamiento

Entrevistadora: como te sentiste cuando te tomaste esa carpeta medica?

Noelia: por un lado chocha porque tuve tiempo de descansar, medite y me relaje, pero por otro lado te da bronca, porque en realidad te estas tomando una carpeta que te corresponde porque me dañe la voz trabajando ahí y te da bronca porque no te apoyan desde el trabajo como deberían.

Entrevistadora: Tuviste miedo de perder tu trabajo por esta carpeta?

Noelia: si volví por miedo a que me echen pero en realidad nunca me cure, no me tome el tiempo necesario para hacerme el tratamiento y a futuro me va a perjudicar laboralmente porque cuando me reciba de docente no voy a poder utilizar la voz que sería mi herramienta de trabajo. Además también empecé a usar lentes por pasar tanto tiempo en frente al monitor.

Entrevista: y en cuanto a la relación con los clientes en línea, como es tu relación con ellos? Notas algún cambio en cuanto a esto desde tu ingreso a hoy?

Noelia: por ahí al principio era más amable, más calmada, es decir no me defendía, me soportaban más las críticas, el maltrato o me quedaba callada, ahora si bien no faltó el respeto pero les respondo cuando me tratan mal. A hora no reprimo mi enojo lo hago notar.

Entrevistadora: te afectó de sobremanera alguna discusión o situación por la que pase el cliente?

Noelia: al principio me ponía realmente mal cuando el cliente me maltrataba, es mas algunas veces me levantaba y me iba al baño a punto de llorar, porque te deja mal y después penas en todo el día en eso, si realmente sos lo que el cliente te dice que sos, te putean tanto que vos te quedas pensando, te dicen que sos inútil, te afecta y empiezas a creer que tiene razón y te angustias; te pones a pensar que hago acá en este trabajo, porque tengo que soportar que una persona me trate mal.

Entrevistadora y en cuanto a tu relación con tu entorno social, notaste algún cambio para con ellos en el trato diario?

Noelia: y te vuelves por ahí un poco insensible a las cosas, por ahí viene alguien y te cuenta se murió tal persona y vos decís “ a mira que mal”, es que escuchas tantas cosas en línea que te insensibiliza, ya no te pones mal como antes.

Entrevistadora: Noelia cuando la cuenta pasa por cambios, en tanto tecnología, calidad o objetivos les afecta a vos y a todos tus compañeros?

Noelia: en cuanto a mi particularmente me afecta demasiado porque tengo una personalidad muy rutinaria y todos esos cambios me sacan, me enojan y además me sacan de mi línea, de mi automatización y hay que volver acomodarse, es en verdad un trabajo extra mental y físico. Se produce una crisis estamos todos expectantes, a ver que hacemos....!

Entrevistadora: notas algún cambio a nivel físico, emocional y conductual en tanto a tus compañeros de trabajo?

Noelia: y si en cuanto a la salud tienen problemas de hiatos, auditivos y visuales. Hay también dolor de espalda, estamos sentados mucho tiempo, a mí me está matando.

Entrevistadora: cuando ingresaste al Call cuales eran tus expectativas al principio y como son las de ahora?

Noelia: a hora mis expectativas disminuyeron justamente por el problema de hiatos, debido a que por ello no voy a quedar nunca efectiva, igual mi objetivo es otro porque tiene que ver con mi estudio pero antes pensaba que en el transcurso del tiempo que trabaje allí podría crecer pero por los hiatos no puedo; estoy un poco decepcionada, frustrada y

enojada porque sé que nunca voy a moverme de allí siempre voy hacer lo mismo. Te enoja saber que hay personas que tiene menos capacidades que vos y están por encima de ti.

Entrevista: y cómo repercute esto en tu trabajo diario? Has perdido la motivación?

Noelia: y antes de que me enterara de lo del hiato yo venía con toda las pilas siempre trataba de ser mejor que el otro y ganar todos los premio que haya, pero a hora; llegue a un punto que hago lo justo y no hago por demás, hago lo necesario para que no me echen pero no me esfuerzo como antes, vos me decís 10 y te hago 10 y nada más. Y en cuanto mis compañeros hay uno o dos que les lavaron el cerebro para que aguanten más con falsas promesas y ellos se esfuerzan un poco más.

Entrevistadora: y el tiempo de descanso o Break crees que es el suficiente?

Noelia: no para nada, en media hora no comes no haces nada en media hora, con ir al baño te pierdes la mitad del break, no es suficiente para nada es suficiente, por ejemplo en el caso que te mencione que un llamado te deja mal no te vas a tomar la media hora para reponerte no podes hacer eso.

Entrevistadora: y hay algún espacio donde poder hablar cuando te desborda algún llamado o algún problema con un cliente?

Noelia: no se puede hablar, no se puede ser sincero porque la empresa tiene una máscara que te dice que es toda felicidad que sos bienvenido y que podes hablar lo que quieras que te vamos a ayudar, y en realidad cuando decís las cosas a nadie le gusta y quedas mal parado, te aíslan del grupo.

Entrevistadora: como me resumirías tu situación o la de tus compañeros dentro del call?

Noelia: están mis compañeros y yo cansados, agotados, hartos de escuchar a los clientes, de la empresa, de ir a decir lo mismo todos los días, hartos de que te cambien la modalidad todos los días

Entrevistadora: te gustaría que la empresa brindara algún espacio para sentirse contenidos?

Noelia: y la ayuda de un psicólogo que te escuche objetivamente o de alguien que no te juzgue por lo que decís, alguien que no sea parte de la empresa para que puedas decir que sientas o pienses sin tener miedo a que te echen, porque en tu casa no te entienden cuando vos le contas por lo que pasas; si brindaran un espacio, que te escuchen solamente no hace falta que te den una solución.

Entrevista: Romina

Puesto: Mando medio o supervisor

Entrevistadora: Contadme Romina hace cuanto años estas en la empresa y en que puesto te desempeñas?

Romina: hace 5 años que estoy en la empresa pase un año como rep u operadora y llevo 4 años actualmente como supervisora de una cuenta de cobranzas de un banco y también estuve en cobranzas de una tarjeta de crédito.

Entrevistadora: como fue tu experiencia como agente?

Romina: fue bastante buena porque en esa época era bastante liviano el trabajo, la empresa recién estaba naciendo y después empecé a sentir el cambio y la dificultad a media que la empresa comenzó a crecer, se puso más duro el trabajo como agente debido a que nacieron objetivos para la cuenta, se exigía mayor productividad, había premios y empezó hacerse mas agotador, caí en la presión del agente.

Entrevistadora: de los operadores, los cuales están a tu cargo, notas algún cambio en ellos pasado un cierto periodo de trabajo?

Romina: cuando ingresan y atraviesan la curva de aprendizaje que dura 3 meses, uno trata de ir acompañándolo y sos cuidadoso para evitar que renuncien, debido a que se va enfrentando con objetivos a los cuales tiene que alcanzar. Pasando la curva de aprendizaje empiezas a notar que tipo de agente es y vas ajustando la turca, presionando, hasta donde vos sabes que puede dar. Los agentes no son los mismos que ingresan pero depende del supervisor, este lo debe acompañar desde lo emocional y escucharlo, saber qué es lo que quiere y a veces hay que dejar un poco los números de lado para estar atento a los detalles diarios de tu gente.

Entrevistadora: que pasa con aquellos agentes que tienen un supervisor que no tiene tu metodología de trabajo?

Romina: yo creo que todo pasa por cómo se siente el agente y como va este a trabajar, le debe encontrar sentido a lo que hace y por eso el supervisor debe acompañarlo desde el inicio, sino termina disparándose en ausentismos, llegadas tardes, malas evaluaciones por competencia.

Entrevistador: Cuales son los justificativos de este ausentismo?

Romina: por lo general son enfermedades relacionadas con el trabajado de operador, gastroenteritis, gastritis, hiatos, carpetas psiquiátricas y cosas más comunes como gripe, laringitis, dolor de garganta, dolor de cabeza.

Entrevistadora: cuales son los diagnósticos de las carpetas psiquiátricas?

Romina: nos toca muchos diagnósticos de ataque de pánicos, la gente llora todo el tiempo, se siente angustiada, pasa de repente, son chicos que vinieron a trabajar normalmente y por algún tema con un cliente ya no pudo atender ninguna otra llamada; también hubo personas que quedaron paralizadas, dejaron de hablar, se desbordaron emocionalmente. Tienes que observar los pequeños detalles en el diario con tu agente, puedes observar que un excelente operador de un día para otro se ausenta, llega tarde, se enoja, todo depende de lo atenta que estés como supervisora, la presión es lo que lleva al agente a carpetas psiquiátricas.

Entrevistadora: como toma un agente una sanción o llamado de atención? Como se comporta después de pasar por ello?

Romina: y suele pasar que ante una situación negativa como esta empieza a bajar la productividad del operador, empieza a faltar o se enferma.

Entrevistadora: como toma el operador un cambio tecnológico en la cuenta?

Romina: y eso depende de cómo lo tome el supervisor, si este se desborda el agente también se desborda, si estoy caótica voy a transmitir eso. Tienes gente que es más flexible, se adapta y te ayuda y otros que se enojan, piensas en cómo trabajan antes del cambio, cambiarlos de su rutina no logra hacer el clic.

Entrevistadora: como se trabaja con un agente que comienza a agotarse y empieza a demostrarlo con ausentismo, baja de productividad y enfermedades?

Romina: por lo general con esa gente se trata de detectar lo que le pasa, si es nueva se lo acompaña más de cerca y con los más antiguos en los coaching se les pregunta que les pasa y se trata de ver si se lo cambia de cuenta o se pide el apoyo de recursos humanos.

Entrevistadora: que hace Recursos Humanos con ese tipo de situación?

Romina: y Recursos humanos es neutro entre el agente y supervisor, habla con el agente y ve si pasa algo con el líder, es decir conmigo o ve si es un tema personal de agente; si hay posibilidades se lo reubica dentro de la empresa en otra cuenta y si no bueno.

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	
E-mail:	
Título de grado que obtiene:	

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	
Título del TFG en inglés	
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	
Integrantes de la CAE	
Fecha de último coloquio con la CAE	
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

Si, inmediatamente

Si, después de mes(es)

No autorizo

Firma del alumno

