

**¿DE QUE FORMA IMPACTA EL SINDROME DEL BURNOUT EN LOS
OPERADORES DE CALL CENTER?**

**LUZ ESBÉLICE GIRALDO MACÍAS
YULIANA ANDREA RODRÍGUEZ PATIÑO**

PROYECTO DE GRADO

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
FACULTAD CIENCIAS SOCIALES
MEDELLÍN
2015**

Tabla De Contenido

Resumen	3
Planteamiento Del Problema	5
1. Pregunta Problematizadora	5
2. Objetivos	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos Específicos	6
3. Marco Teórico	7
5.1 Los Factores de Riesgo psicosocial	7
5.1.1 Factores Relacionados Con El Entorno Del Trabajo.	8
5.1.2 Factores Relacionados Con La Organización	
Y Gestión DeTrabajo	10
5.2 El Síndrome De Burnout	15
5.2.1 Etapas Del Síndrome De Burnout	16
5.2.2 Síntomas Del Burnout	17
5.2.3 Las Consecuencias Del Burnout	18
5.2.4 Estrategias y Técnicas De Intervención	
Del Síndrome De Burnout	19
4. Metodología Del Trabajo	24
5. Plan De Análisis	25
6. Resultados y Análisis	26
7. Conclusiones	37
8. Referencias Bibliográficas	38
9. Cronograma	40
10. Presupuesto	41
11. Anexos	42

1. Resumen

Los factores de riesgo Psicosocial son las condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con la realización de la tarea e incluso con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de los colaboradores. En la actualidad este es un tema de suma importancia pues se viene presentando con mucha frecuencia en las diferentes empresas, adicionalmente por normatividad dichas compañías están obligadas a cumplir con las diferentes resoluciones que se han diseñado desde Salud ocupacional, interviniendo desde todas las áreas con estrategias para amortiguar la problemática y/o prevenirla.

Los factores psicosociales pueden ser favorables o desfavorables para el desarrollo de la actividad laboral y para la calidad de vida laboral del individuo. En el primer caso contribuyen positivamente al desarrollo personal de los individuos, mientras que cuando son desfavorables tienen consecuencias perjudiciales para su salud y para su bienestar.

Uno de los riesgos más importantes y que se investigara en este trabajo es el síndrome de Burnout El término inglés "burnout", que significa una disfunción psicológica que aparece de forma más común, entre los trabajadores cuya labor se realiza en relación directa con la gente como lo es el caso de los Call center, donde su finalidad es el servicios al cliente.

Adicionalmente se dará a conocer las etapas, consecuencias, síntomas y las estrategias de intervención que se han desarrollado para prevenir y tratar este problema.

Finalmente y a manera general podemos decir que el Burnout se resume en tres características fundamentales para nuestra investigación: Cansancio y Agotamiento

emocional, Despersonalización o Deshumanización, Falta o disminución de realización en el trabajo.

2. Planteamiento Del Problema

Hoy en día una de las empresas que mayor demanda laboral tiene son los call center, debido a que es un negocio de fácil ingreso para las personas que están terminando sus estudios profesionales o están recién egresadas pues el nivel de experiencia exigido es mínimo comparado con las demás compañías; sin embargo también se consideran como empresas que enferman por el ritmo de trabajo, donde se maneja un alto grado de presión por parte de los jefes y el usuario en las líneas de atención al cliente, turnos extensos por la cantidad de llamadas con pausas activas y descansos muy cortos (15 min), tareas o funciones monótonas, malas posturas, poca información y capacitación desde formación entre otros, trayendo efectos como: usuarios inconformes, cansancio y poco rendimiento, problemas familiares y poca vida social, estrés, desmotivación, enfermedades corporales, etc ; de acuerdo a lo anterior se da paso a la formulación del problema a través del siguiente interrogante:

3. Pregunta Problematizadora

¿De qué forma impacta El síndrome de Burnout en los operadores de Call Center?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Identificar cual es el diagnostico en los Call Center con relación al síndrome de Burnout y sus principales causas de riesgo psicosocial en dichos trabajadores.

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar los principales riesgos y/o enfermedades psicosociales en el puesto de trabajo de los colaboradores del call center y que están afectando su salud física y mental.
- Describir las principales características de un trabajador cuando tiene el síndrome de Burnout o está próximo a obtenerlo, en los diferentes niveles: Supervisor, líder de procesos, asesores.
- Analizar los resultados del Test aplicado donde se visualizará en porcentaje de afectación por cada una de las dimensiones del Burnout en los empleados del call center, para que los encargados de Recursos Humanos tomen acciones correctivas y/o preventivas según sea el caso

5. Marco Teórico:

A medida de que las empresas van automatizando sus procesos el trabajo pasa de tener mayor esfuerzo intelectual y un menor esfuerzo corporal diferente a como se daba anteriormente, por lo cual el ser humano se ve expuesto a adquirir un sinnúmero de enfermedades mentales que a su vez traen consigo la afectación a nivel fisiológico y social.

5.1 Los Factores de Riesgo psicosocial

Para el Comité Mixto OIT-OMS (1984), “los factores de riesgo psicosocial en el trabajo abarcan las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores, la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo (...) en el medio ambiente de trabajo se ha identificado, en numerosos estudios, una serie de factores psicosociales, potencialmente negativos. Tales factores son: la mala utilización de habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad de salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico”.

Así mismo un concepto más detallado según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo hace una definición más precisa, en la que afirma: “Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales (agentes físicos, químicos y biológicos), con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las

tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor”.(INSHT, 2001a).

Sin embargo, en nuestro país Colombia se tiene una definición que se asemeja mucho a las anteriores y esta soportada por la Resolución número 2646 de 2008, es importante aclarar que dicha resolución es “Por la cual se establecen y definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”; y donde su concepto frente a este temas es que: “los factores psicosociales laborales comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones, experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”.

Ahora bien, en todas las empresas quizás en unas más que otras, los trabajadores se ven expuestos a esta serie de factores tanto en su medio laboral como en la organización y gestión del trabajo, a continuación daremos a conocer su clasificación de acuerdo la clasificación de Fernando Mansilla Izquierdo:

5.1.1 Factores Relacionados Con El Entorno Del Trabajo.

- **Condiciones Ambientales:** Como factores del medio laboral tenemos que incluir, por un lado, las condiciones ambientales que son fundamentalmente los agentes físicos (ambiente lumínico –nivel de iluminación, deslumbramientos, equilibrio de las luminancias-, ambiente termohigrométrico –temperatura, humedad-, ruido, vibraciones, radiaciones, etc.), los agentes químicos (humo, polvo, vapores, disolventes,

desinfectantes, etc.) y los agentes biológicos (hongos, virus, bacterias y endoparásitos) que rodean al trabajador en su lugar de trabajo, y que pueden generar insatisfacción, disconfort y afectar a la salud del trabajador.

- **Diseño Del Puesto De Trabajo:** Con el diseño del puesto de trabajo se pretende conseguir la adaptación ergonómica de las medidas geométricas del puesto de trabajo a las características corporales del trabajador, ya que una correcta ubicación de los útiles de trabajo evita no sólo trastornos músculoesquelético, sino también estrés y fatiga.

Se tiene que valorar en cada puesto de trabajo: las características físicas del trabajador como la posición durante el trabajo (de pie, agachado, sentado, con los brazos en alto, etc.), el equipo de trabajo (maquinaria, pantalla de visualización, vehículo, etc.), el mobiliario (silla, mesa, dimensiones, color, mate, con brillos, etc.), la presentación de la información (complejidad del sistema informático, documentos, definición de pantallas, etc.),

Pero quizá lo más relevante desde el punto de vista psicosocial sea la configuración espacial de los lugares de trabajo, que en los últimos años ha ido cambiando desde una configuración cerrada, con puestos de trabajo individuales, hacía una configuración abierta en la que los trabajadores no están completamente aislados unos de otros, aunque puede haber mamparas y separaciones entre ellos. La frecuente transformación de las primeras a las segundas está basada en la asunción de que las configuraciones abiertas favorecen la comunicación, la productividad y la satisfacción, y permiten una mayor flexibilidad, pero aunque sean adecuados los factores ergonómicos relativos al mobiliario, al ambiente lumínico y al ambiente térmico, en la configuración abierta es deficitaria la adecuación a aspectos relativos al espacio y al ruido en el trabajo.

5.1.2 Factores Relacionados Con La Organización Y Gestión Del Trabajo

- **Pausas Y Descansos.** Una adecuada o inadecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo y de los periodos de pausas y descansos pueden incidir positiva o negativamente en el desempeño de la actividad del trabajador, repercutiendo directa e indirectamente en él, en la institución y en su entorno.

La jornada de trabajo excesiva produce fatiga física (imposibilidad de mantener un esfuerzo físico) y fatiga mental (falta de atención, presencia desagradable de asociaciones o recuerdos que distraen al individuo, dificultad para concentrarse y, en general, falta de rendimiento), lo que está vinculado a la disminución del tiempo disponible para el ocio y el descanso, lo que dificulta la recuperación del trabajador del esfuerzo realizado. La existencia de pausas y descansos durante la jornada de trabajo posibilita que el trabajador se recupere de la fatiga producida por trabajos monótonos, por esfuerzos físicos, por las condiciones ambientales desfavorables (elevado nivel de ruido, altas temperaturas, etc.), etc. (INSHT, 2001a) o de la carga mental generada por los requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales.

La fatiga normal es completamente recuperable a través del descanso. Por eso es conveniente que durante la jornada laboral se realicen pausas cortas y alguna pausa larga que permitan la ruptura de la actividad laboral, ya que un prolongado esfuerzo físico o mental provoca un cambio en el organismo que tiene como resultado el declive en el rendimiento y la fatiga (INSHT, 2002). Es necesario conocer el horario de trabajo, la duración de la jornada laboral, las pausas y descansos, así como el tipo de trabajo, el contenido y la carga para evaluar la relación fatiga-descanso. Así los aspectos de cuándo hay que descansar, número y duración de las pausas, etc., deben contemplarse

simultáneamente, y para su establecimiento hay valorar las curvas de fatiga y recuperación, ya que una jornada con una duración idónea y con pausas adecuadas conduce a la disminución del número de accidentes, al aumento de la productividad, a la recuperación de la fatiga y al bienestar físico y psicológico (INSHT, 2001a).

- **Horario De Trabajo:** En muchas empresas se ha ido fijando un período laboral de horario fijo, en el cual todos los trabajadores tienen que estar presentes; y otro horario flexible, es decir, el tiempo de inicio y final de la jornada, que puede ser decidido libremente por los trabajadores. Estos márgenes de flexibilidad horaria suelen ser variables, dependiendo del tipo de organización que tenga la empresa. El horario flexible favorece la conciliación de la vida familiar y laboral y ofrece al trabajador cierto grado de autonomía temporal en el trabajo, lo que contribuye a la satisfacción laboral.
- **Trabajo A Turnos Y Nocturno:** El trabajo a turnos exige mantener al trabajador activo en momentos en que necesita descanso, y a la inversa. Además, le colocan fuera de las pautas de la vida familiar y social. Todo ello provoca un triple desajuste entre el tiempo de trabajo, el tiempo biológico y el tiempo familiar y social.
- **Funciones y Tareas:** Los factores relacionados con las funciones y tareas hacen referencia al contenido y al significado que el trabajo tiene para el trabajador que lo ejecuta. Un puesto de trabajo con contenido es aquel que está dotado de funciones y tareas adecuadas, y que permite al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo.

Algunos trabajadores se sienten cómodos al realizar funciones y tareas sencillas y rutinarias, mientras que otros prefieren llevar a cabo funciones y tareas más complejas y enriquecedoras. De manera que las características objetivas de las funciones y tareas son

en sí mismas insuficientes para explicar la satisfacción y el estrés en el trabajo. De ahí, que cuando las funciones y tareas se adaptan a las expectativas y a la capacidad del trabajador, contribuye al bienestar psicológico y supone un elemento motivador (INSHT, 1996a), mientras que si no se adecuan pueden llegar a ser una fuente de insatisfacción laboral, estrés y fatiga.

- **Ritmo De Trabajo:** El ritmo de trabajo trata del tiempo requerido para la realización del trabajo y puede estar determinado por los plazos ajustados, por la exigencia de rapidez en las tareas, por la recuperación de retrasos, por la velocidad automática de una máquina, por la competitividad entre compañeros, por las normas de producción, por la cantidad de trabajo a realizar, por el control jerárquico directo con presiones de tiempo, etc. “El trabajador debe realizar sus tareas a un ritmo adecuado, que le permita la recuperación física y psíquica, mediante pausas y descansos, ya que, desde un punto de vista ergonómico, el ritmo de trabajo debe posibilitar trabajar durante toda la jornada laboral sin que la incidencia de la fatiga sea importante” (INSHT, 2001a)
- **Monotonía:** Todo trabajo contiene elementos que lo pueden hacer interesante y enriquecedor o por el contrario lo pueden convertir en desagradable, molesto y aburrido (INSHT, 2001a).
- **Autonomía:** El trabajador tiene que tener la posibilidad de tomar decisiones con respecto a las tareas que realiza y ha de tener autonomía tanto para poder modificar el orden de las distintas operaciones y variar de tarea, como para decidir el tiempo que dedica a cada una de ellas, ya que constituye un factor de satisfacción. En el caso contrario, se puede llegar

a una total dependencia tecnológica, a la eliminación total de la iniciativa e incluso a una invasión de la intimidad del trabajador, cuando el control por el sistema se hace exhaustivo (INSHT, 2001a).

- **Carga Mental:** La carga de trabajo es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador durante su jornada laboral (INSHT, 2002). De manera que la carga de trabajo, tanto física como mental, es un factor de riesgo presente en muchas actividades laborales. La carga física es el conjunto de demandas al trabajador durante el periodo laboral que implican tareas que obligan a un trabajo muscular y un esfuerzo físico, que si se sobrepasan los límites de trabajador puede producir la fatiga física. La carga mental de trabajo designa la obligación cognitiva o el grado de movilización de energía y capacidad mental que el trabajador pone en juego para desempeñar la tarea y, por tanto, es el resultado de la interacción compleja de factores individuales, técnicos, sociales y de la organización (INSHT, 2002).

La ejecución de la tarea implica un procesamiento mental de la información que pone en juego procesos cognitivos como la toma de información del exterior (percepción), el análisis de la información (razonamientos en cualquiera de sus formas), el almacenamiento y utilización de las informaciones memorizadas (memorización) y el aprendizaje de sus procesos y variaciones. Todos estos procesos son necesarios para el tratamiento de la información, y suponen una actividad mental más o menos intensa (INSHT, 2005).

- **Comunicación En El Trabajo:** La organización debe propiciar tanto la comunicación formal como la comunicación informal entre los trabajadores en la actividad laboral. En

el medio laboral la comunicación abarca desde las órdenes dadas por los directivos directamente hasta las expresiones casuales entre los compañeros.

Ahora bien, la comunicación formal es la que sirve para orientar los comportamientos hacia los principios, las normas y las metas de la organización. Puede establecerse en comunicación vertical ascendente (del trabajador al superior), vertical descendente (del superior al trabajador) y horizontal (comunicación entre iguales). Comunicación informal es la que favorece el desarrollo de la actividad profesional a través de los contactos entre compañeros, y sirve de apoyo socioafectivo y de válvula de escape a quejas interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo. Los problemas que surgen en este tipo de comunicación se pueden atribuir a diferencias en las percepciones de los trabajadores, a la forma en que un trabajador prefiere relacionarse con otros y en la manera en que se desarrollan las estrategias para mejorar la comunicación (INSHT, 2001a).

5.2 El Síndrome De Burnout

Una vez se conoce que son los riesgos psicosociales es necesario tener presente los efectos que estos traen consigo, pues hoy en día la afectación es mucha, más aún en empresas como los call center donde su estructura organizacional les exigen que las labores sean muy mecánicas, con un alto grado de concentración y turnos extensos por la demanda del medio.

Según datos de la Agencia Europea, entre los riesgos laborales más importantes en los próximos años para los más de 190 millones de trabajadores de los 27 países europeos, estarán precisamente los factores psicosociales, que pueden conducir a problemas de salud como: depresión, estrés, ansiedad, problemas de sueño, entre otros. Hay factores que contribuyen a acentuar dichas enfermedades, como la precariedad en el empleo, la sensación de inseguridad, los horarios irregulares, la intensificación del ritmo de trabajo, la creciente complejidad de tareas, el envejecimiento de la población activa y el trato con las personas, especialmente en el sector servicios (Europa Press, 2007).

Cuando las condiciones de trabajo no son las adecuadas, se favorecen los riesgos psicosociales y aparecen alteraciones que podemos encuadrar en estrés laboral, síndrome de burnout o síndrome de quemarse por el trabajo y acoso laboral o mobbing

Llegados a este punto estaremos centrándonos en nuestro tema de estudio para la investigación que es el síndrome de burnout, inicialmente este síndrome “hace referencia a un fenómeno de desgaste profesional observable en los profesionales que trabajan directamente con personas. Se suele conceptualizar como el resultado de continuas y repetidas presiones emocionales asociadas con un compromiso intenso con los usuarios, pacientes o clientes, durante un periodo de tiempo prolongado” (Pines, Aronson y Kafry, 1981).

“Este síndrome fue descrito por primera vez en 1969 por H.B. Bradley como metáfora de un fenómeno psicosocial presente en oficiales de policía de libertad condicional, utilizando el término staff burnout”.

Adicionalmente, en el año 1980, Freudenberger publica su libro titulado Burn Out: The High Cost of High Achievement. What it is and how to survive it, texto que se ha transformado en un referente primordial para el abordaje primigenio del síndrome de burnout.

Sin embargo, después de haber consultado varios referentes encontramos que la definición de síndrome de burnout más consolidada es la de Christina Maslach y Jackson (1981) quienes consideran que “es una respuesta inadecuada a un estrés crónico y que se caracteriza por tres dimensiones: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta o disminución de realización personal en el trabajo.”

5.2.1 Etapas Del Síndrome De Burnout

Ahora bien, se han establecido (Edelwich y Brodsky, 1980) varias etapas por las que atraviesa el trabajador hasta llegar al burnout:

- **Etapa De Entusiasmo:**(el trabajador experimenta su profesión como algo estimulante y los conflictos se interpretan como algo pasajero y con solución. Y el trabajador tiene elevadas aspiraciones y una energía desbordante).
- **Etapa De Estancamiento:** (comienza cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo y los objetivos empiezan a aparecer como difíciles de conseguir, aún con esfuerzo).

- **Etapa De Frustración:** (es el periodo de la desilusión y de la motivación laboral, en la que brotan los problemas emocionales, físicos y conductuales).
- **Etapa De Apatía:** (se produce la resignación del trabajador ante la imposibilidad de cambiar las cosas).

5.2.2 Síntomas Del Burnout

- **Cambios en el estado de ánimo:** Se trata de uno de los síntomas principales del Síndrome de Burnout. Es frecuente que el trabajador se encuentre irritable y de mal humor. En muchas ocasiones los buenos modales desaparecen y se generan conflictos innecesarios con clientes y usuarios. La suspicacia o "estar a la defensiva" y el sarcasmo suelen ser habituales. En algunas ocasiones este cambio de actitud se produce en un sentido totalmente diferente, en el que el trabajador simplemente muestra indiferencia hacia los clientes o usuarios, e incluso hacia los compañeros.
- **Desmotivación:** El trabajador pierde toda ilusión por trabajar. Las metas y objetivos dejan paso a la desilusión y al pensamiento de tener que soportar día tras día situaciones estresantes que superan sus capacidades y cada jornada laboral se hace larga e interminable.
- **Agotamiento Mental:** El desgaste gradual que produce el Burnout en el trabajador, hace que su resistencia al estrés sea cada vez menor, por lo que al organismo le cuesta cada vez más trabajo hacer frente a los factores que generan ese estrés.
- **Falta De Energía Y Menor Rendimiento:** Se trata de una consecuencia lógica del punto anterior; como el organismo gestiona de modo deficiente los recursos de que dispone, su capacidad de producción disminuye y el rendimiento por tanto baja. Además, toda

situación de estrés laboral prolongada en el tiempo, produce a medio y largo plazo un deterioro cognitivo, lo que puede provocar pérdidas de memoria, falta de concentración y mayor dificultad para aprender tareas o habilidades nuevas.

5.2.3 Las Consecuencias Del Burnout

- **Para el trabajador:** suicidio, depresión, aislamiento, infartos, accidentes cerebrovasculares, somatizaciones, sensación de frustración, desconcentración, bajo uso de su potencialidad, abandono de la profesión o del trabajo, licencias prolongadas.
- **Para la empresa:** improductividad.
- **Socialmente:** fuerte desconfianza y choques con los efectores de la empresa.

Otros aspectos:

- Una aspiración laboral poco realística y expectativas que condenan a la frustración son frecuentes. La personalidad proclive al burnout es aquella que mantiene el esfuerzo con gran intensidad hasta que se estrella contra la realidad.
- Falta de criterio y de método para medir el éxito, El profesional siente injusticia por la forma en que se lo evalúa o simplemente cuando no se lo evalúa.
- Baja retribución en relación al nivel de instrucción, capacidad y responsabilidad
- No existencia de posibilidad de carrera en su área de competencia
- Masculinidad: es mayor la incidencia en sujetos de sexo masculino

- Falta de soporte institucional, en forma aislada o en concurrencia con lo expresado en el punto a), es un elemento determinante en la causalidad y también desencadenante del síndrome.
- Uso irracional de los recursos, el desempeño de tareas de riesgo con insuficientes recursos o provistos anacrónicamente es otra de las causas que confluyen con el punto.
- Incomprensión institucional, el desconocimiento de las instituciones de éste síndrome o su conocimiento y deliberada ignorancia en su aplicación acelera notablemente la progresión del mismo.
- A mayor capacitación, riesgo y responsabilidad, tanto mayor será la posibilidad de desarrollar el síndrome.
- La clave para un tratamiento eficaz del Síndrome de Burnout es detectarlo en sus primeras fases, por lo que cuanto antes trabajemos en el problema tras identificarlo, antes seremos capaces de mantenerlo bajo control.

5.2.4 Estrategias y Técnicas De Intervención Del Síndrome De Burnout

La clave para un tratamiento eficaz del Síndrome de Burnout es detectarlo en sus primeras fases, por lo que cuanto antes trabajemos en el problema tras identificarlo, antes seremos capaces de mantenerlo bajo control.

Según Paine (1982), los pasos a seguir en un proceso de intervención deben ser:

- a) Identificar el Síndrome de Burnout, su prevalencia y efectos en los diferentes niveles de intervención.

- b) Prevenirlo, informar y preparar para su afrontamiento.
- c) Mediar: reducir o invertir el proceso que lleva al desarrollo de dicho síndrome.
- d) Restablecer: aplicar un tratamiento a los trabajadores con diagnóstico de Síndrome de Burnout.

Ramos (1999), plantea una serie de estrategias de intervención en personas con diagnóstico de Síndrome de Burnout:

- a) Modificar los procesos cognitivos de autoevaluación de los profesionales (entrenamiento en técnicas de afrontamiento, principalmente a las orientadas a la tarea/solución de problemas).
- b) Desarrollar estrategias cognitivos-conductuales que eliminen o neutralicen las consecuencias del síndrome (entrenamiento en técnicas de solución de problemas, inoculación de estrés, organización personal...)
- c) Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal, habilidades sociales y asertividad.
- d) Fortalecer las redes de apoyo social.
- e) Disminuir y, si es posible, eliminar los estresores organizacionales.

Por otro parte, Peiró, Ramos y Gonzales-Romá (1994), citados por Hombrados (1997) para el desarrollo y aplicación de un programa se debe establecer el nivel en el que se intervendrá clasificados en 3 niveles: Individual, organizacional e interfaz individuo-organización.

- **Estrategias Orientadas Al Individuo:** Las estrategias individuales se centran en la adquisición y mejora de las formas de afrontamiento. Estas estrategias se pueden dividir formando dos tipos de programas de intervención orientados al individuo:

a) Programas dirigidos a las estrategias instrumentales: se centran en la solución de problemas, por ejemplo, entrenamiento en la adquisición de habilidades de solución de problemas, asertividad, organización y manejo del tiempo, optimización de la comunicación, relaciones sociales, estilo de vida...

b) Programas dirigidos a estrategias paliativas: tienen como objetivo la adquisición y desarrollo de habilidades para el manejo de las emociones asociadas, por ejemplo, entrenamiento en relajación, expresión de la ira, de la hostilidad, manejo de sentimientos de culpa (Matteson e Ivancevich, 1987).

c) Por otra parte Ramos (1999) y Manassero & cols. (2003) explican estas técnicas y otras que pueden ser utilizadas en programas de prevención y tratamiento individual del SB. Estas técnicas son útiles en las situaciones de estrés para la generalidad de las personas, y su aplicación puede ser colectiva o individual, tales como: Ejercicio Físico, Técnicas de Relajación (yoga, meditación, etc.), También se incluye la hipnosis como técnica de auto-relajación, Biofeedback(Consiste en técnicas de entrenamiento para el autocontrol voluntario de ciertas funciones corporales: ritmo cardiaco, ondas cerebrales, presión sanguínea y tensión muscular,etc con el fin de reducir la tensión y los síntomas somáticos relacionados con el estrés. Su eficacia sobre el estrés no está demostrada empíricamente, Técnicas Cognitivas.

- **Estrategias Sociales** “El apoyo social es un factor muy importante como estrategia para prevenir o tratar el SB, ya que se ha demostrado que éste disminuye el impacto de los estresores crónicos relacionados con el trabajo, aumenta los niveles de realización personal, disminuye el cansancio emocional y las actitudes y conductas negativas hacia otros” (Gil-Monte ,1997 y Leiter, 1988).

“Por lo tanto, se recomienda fomentar el apoyo social de compañeros, supervisores, directivos, amigos y familiares” (Matteson e Ivancevich, 1997), de manera que el trabajador reciba apoyo personal, información sobre su rendimiento laboral y sobre cómo puede mejorarlo de forma realista (Ramos, 1999).

En el nivel del interfaz individuo-organización se rescatan intervenciones sobre el grado de participación y/o autonomía de los trabajadores. A nivel grupal-organizacional se destacan las estrategias centradas en la formación de equipos, los comités de seguridad y salud laboral, intervenciones sobre el sistema de valores, el clima y la cultura de la organización.

Es importante mencionar que las estrategias de intervención social, por lo general, forman parte de programas de intervención individual y organizacional; ya que sus variables se superponen y se complementan. Por ejemplo, las intervenciones a nivel supra- individual es poco frecuente por sí solas, ya que en esta categoría pueden agruparse distintas intervenciones organizacionales.

- **Estrategias Organizacionales:** Para intervenir en el estrés laboral se debe actuar sobre los elementos de la organización, ya que éste, muchas veces, tiene sus fuentes fuera del individuo. Las técnicas individuales pueden llegar a ser simplemente paliativas y periféricas si no se las complementa con cambios en la organización, con el rediseño de los elementos que contribuyen al estrés, con el fin de eliminarlo o reducirlo (Manassero & cols, 2003). Pero hay que tener mucho cuidado para que la intervención no empeore la situación, ya que todo cambio es fuente potencial de estrés. Los programas deben ser implantados con cuidado, precisión y rigor.

Por ende, la intervención organizacional tendría que ser estudiada como un sistema integral.

Los factores más mencionados son:

- Rediseño puesto de trabajo. Esto implica el diseño ergonómico de la tarea y puesto de trabajo en relación a complejidad, carga mental, etc.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo. Se refiere a la incorporación de autonomía, retroalimentación, variedad en la tarea y habilidades demandadas, identidad de la tarea, significatividad de la misma.
- Redefinición de roles.
- Reorganización de los horarios, en cuanto a la organización de la jornada, turno partido, horarios flexibles, etc.
- Diseño de planes de carrera.
- Desarrollo de equipos de trabajo.
- Utilización de técnicas y estilos de dirección participativa
- Mejora en la comunicación (interna y externa).
- Clima laboral
- Asignación de tareas para una determinada unidad de tiempo, sobrecarga y plazos asignados a las tareas.
- Procesos y tácticas de socialización y formación existentes en la organización.
- Programas participativos en el diseño, implantación y gestión de las nuevas tecnologías.

6. Metodología Del Trabajo

- **Tipo de estudio o Diseño:** Este trabajo se apoyó en la investigación cualitativa, la cual se caracteriza básicamente por ser interactiva y reflexiva. (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

En el estudio cualitativo más que mostrar cifras lo que se pretende es describir un fenómeno o en este caso una situación problema de los call center desde la realidad tal y como sucede, utilizando diferentes técnicas como: la observación, entrevistas, historias personales, textos teóricos etc.

- **Población y muestra:** Se elige para la investigación un grupo de 31 personas entre los 18 y 54 años, donde se tendría 2 supervisor, 2 líder de procesos y demás asesores tanto nuevos (3-4 meses en la compañía) como antiguos. Dichas personas son estudiantes de carreras profesionales, jóvenes que aún están estudiando su ciclo profesional, mujeres cabeza de familia, egresados del colegio. etc.
- **Técnicas de Índice analítico:** Inicialmente se hará una observación cualitativa de los procesos para estudiar el fenómeno en su contexto natural y poder realizar un listado con las diferentes variables que están afectando a la población; dicha observación debe ser muy minuciosa puesto que será la que nos brinde en un primer plano información relevante para la investigación. Además con el fin de llegar a un buen diagnóstico se aplicará un test conocido como Maslach Burnout Inventory (MBI),(Maslach, C y Jackson S.E 1981; 1986) (seisdedos, 1997) adaptado por Fernando Mansilla Izquierdo. Una vez obtenidos los datos se tabularan y se hará un análisis de los mismos para obtener diferentes conclusiones.

7. Plan De Análisis

Mediante este trabajo de investigación se espera inicialmente conocer y profundizar mucho más acerca del tema de Burnout, de tal manera que al momento de ir desarrollando nuestra propuesta se puedan dejar en la compañía herramientas valiosas que en algún momento se lleven a la intervención.

Cabe resaltar que desde la fase inicial, es decir, la observación en la muestra escogida se irá recolectando información de suma importancia y real, para cuando se llegue el momento de analizar los resultados se tengan los suficientes datos y variables que contribuyan a concluir y dar algunas recomendaciones para contrarrestar en los call center dicho síndrome, mejorando la salud física y mental de los colaboradores.

8. Resultados y Análisis

Resultados variables sociodemográficas

Al momento de realizar un diagnóstico y aplicar una herramienta como lo es el cuestionario de Maslach, es importante tener en cuenta algunas variables sociodemográficas pues estas se convierten en un elemento relevante en los resultados obtenidos que permitirán obtener posibles estrategias al momento en que la compañía desee intervenir con este tema; A continuación se presenta el análisis estadístico de las variables que para este estudio fueron más relevantes:

Tabla 1 Distribución por Género

GENERO	CANTIDAD PERSONAS	PORCENTAJE
FEMENINO	21	68%
MASCULINO	10	32%
TOTAL	31	100%

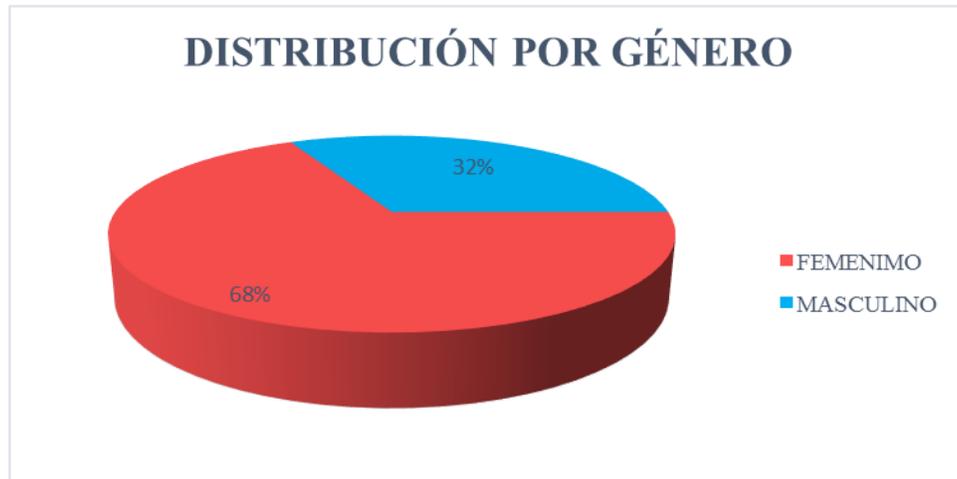


Figura 1 Distribución por Género

Se analizaron 31 cuestionarios que corresponden al 100 % de los encuestados. Dicha población incluía 10 hombres (32%) y 21 mujeres (68%), lo cual indica que para estas labores de call center tal vez el mercado tiene más inclinación por la parte femenina pues a manera de hipótesis pueden tener mayor habilidad para atender a los usuarios. Además hoy en día se evidencia que las mujeres están incursionando de manera muy positiva en el ámbito laboral dejando atrás el famoso mito de que las mujeres para el hogar y los hombres para el trabajo.

Tabla 2 Distribución porcentual por Edad

RANGO DE EDAD	CANTIDAD PERSONAS	PROMEDIO
18-30 años	21	68%
31 -40 años	5	16%
41-54 años	5	16%
TOTAL	31	100%



Figura 2 Distribución porcentual por edad

En la población estudiada el rango de edad que es más relevantes está entre los 18 y 30 años con el 68% de la muestra, siendo esta la etapa en la cual los seres humanos inician su vida laboral y se enfocan a forjar su futuro, además están más propensos a situaciones relacionadas con variables como baja resistencia al estrés, falta de experiencia laboral, expectativas laborales diferentes entre otros.

Tabla 3 Distribución porcentual del Nivel de escolaridad

NIVEL DE ESCOLARIDAD	CANTIDAD PERSONAS	PROMEDIO
PRIMARIA	0	0%
BACHILLERATO	6	19%
TECNICO	7	23%
PROFESIONAL	13	42%
OTRO	5	16%
TOTAL	31	100%

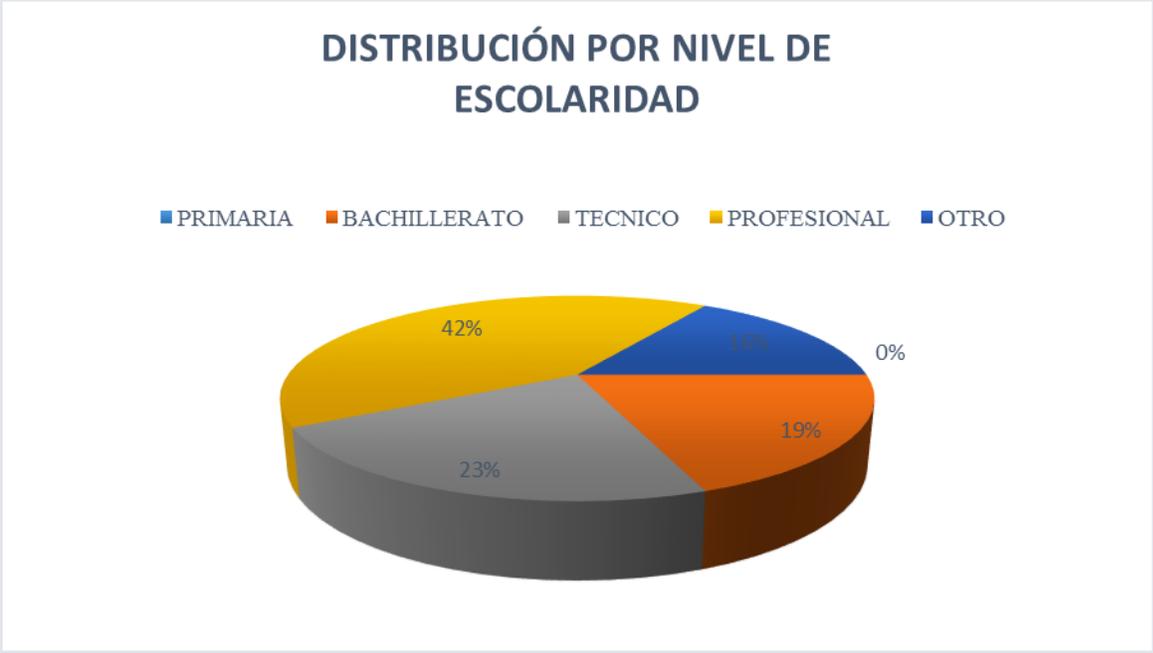


Figura 3 Distribución porcentual por Nivel de escolaridad

En cuanto al nivel académico ninguno de los trabajadores es del nivel primario, el 19 % son bachilleres, el 23 % son técnicos, el 42 % son profesionales y el 16 % corresponde a otros niveles como tecnólogos, especializaciones, etc. Es importante tener presente el nivel de escolaridad ya que posee una fuerte relación con la carga laboral, expectativas laborales, y el desarrollo de agentes estresores tanto socialmente como laboralmente.

Resultados de las dimensiones de Burnout

Tabla 4 Distribución porcentual dimensión Cansancio Emocional

CANSANCIO EMOCIONAL	PUNTUACIONES	CANTIDAD DE PERSONAS	PROMEDIO
ALTO CE	≥ 27	14	45%
MEDIO CE	19-26	2	6%
BAJO CE	≤ 18	15	49%
TOTAL		31	100%

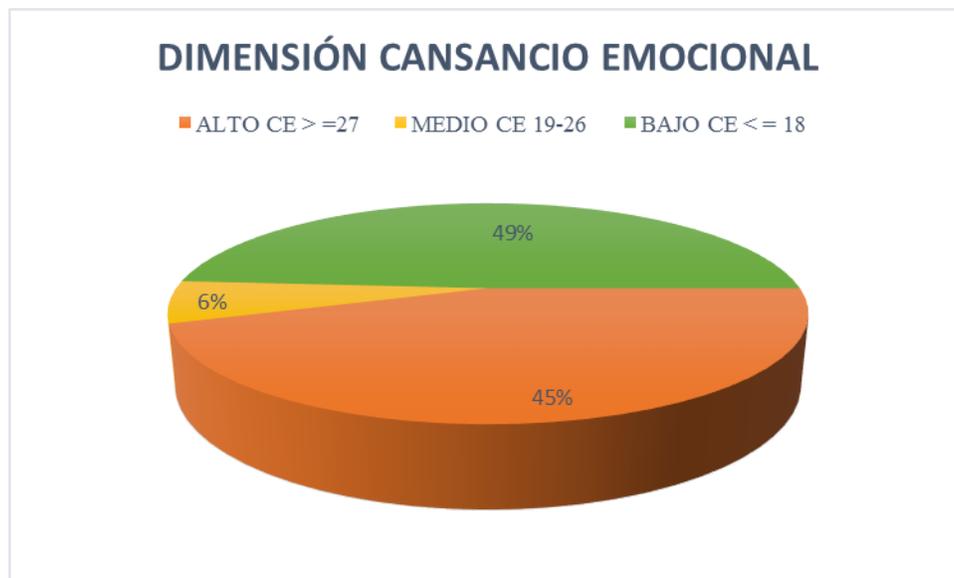


Figura 4 Distribución porcentual dimensión Cansancio Emocional

El Cansancio emocional en el instrumento Maslach Burnout Inventory (MBI) evalúa siguientes ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16,20, Su puntuación es proporcional a la intensidad del síndrome y la

clasificación para interpretar diferentes situaciones, está dada así: Baja ≤ 18 , media 19 – 26 y alta ≥ 27 . Ahora bien, los resultados que nos arroja el instrumento nos manifiesta que el 49 % poseen bajo nivel de cansancio, el 6 % un nivel medio y un 45 % muestra alto nivel de cansancio emocional; aunque los resultados no muestran una tendencia alta a sufrir de agotamiento emocional, cabe resaltar que los datos en el nivel medio están con mayor posibilidad de que dichos empleados estén propensos a diferentes situaciones como: la fatiga, pérdida progresiva de energía, intranquilidad, y demás tensiones que puedan acumularse y convertirse más adelante en una experiencia de baja realización personal y/o despersonalización. De acuerdo a lo anterior se puede decir que esta dimensión es la etapa inicial del Burnout donde los trabajadores manifiestan síntomas que de ser detectados a tiempo son tratados y mejoran el rendimiento laboral.

Tabla 5 distribución porcentual dimensión Despersonalización

DESPERSONALIZACION	PUNTUACIONES	CANTIDAD DE PERSONAS	PROMEDIO
ALTA D	≥ 10	15	48%
MEDIA D	6_9	2	6%
BAJA D	≤ 5	14	45%
TOTAL		31	100%

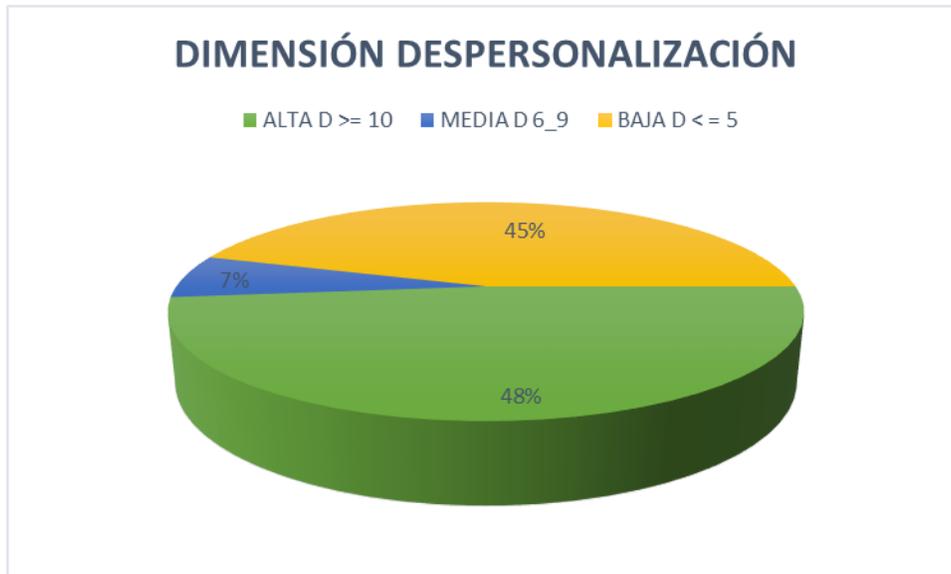


Figura 5 distribución porcentual dimensión Despersonalización

La dimensión de Despersonalización se evalúa mediante los ítems 5, 10, 11, 15,22, y la interpretación que sugiere el inventario son; baja ≤ 5 , media 6-9 y alta ≥ 10 . El 7% puntuaron en intermedio, el 45% en bajo y el 48% alto, los anteriores resultados nos dan a conocer que los colaboradores de los Calle center tienden a sentir sentimientos de extrañeza, de desilusión y agotamiento, estos resultados sugieren que aunque esta dimensión se encuentra alta en la mayor distribución porcentual, la diferencia mínima hace que la empresa debe fomentar programas preventivos donde el recurso humano pueda realizar programas de pausas activas, relajarse de los estresores laborales y la vida diaria entre otros, lo anterior contribuirá a la salud Mental y física de los trabajadores y a mejorar la productividad y atención del servicio de la empresa.

Tabla 6 distribución porcentual dimensión falta de realización personal

REALIZACIÓN	PUNTUACIONES	CANTIDAD DE	PROMEDIO

PERSONAL		PERSONAS	
ALTA RP	> = 40	10	32%
MEDIA RP	34-39	9	29%
BAJA RP	0-33	12	39%
TOTAL		31	100%

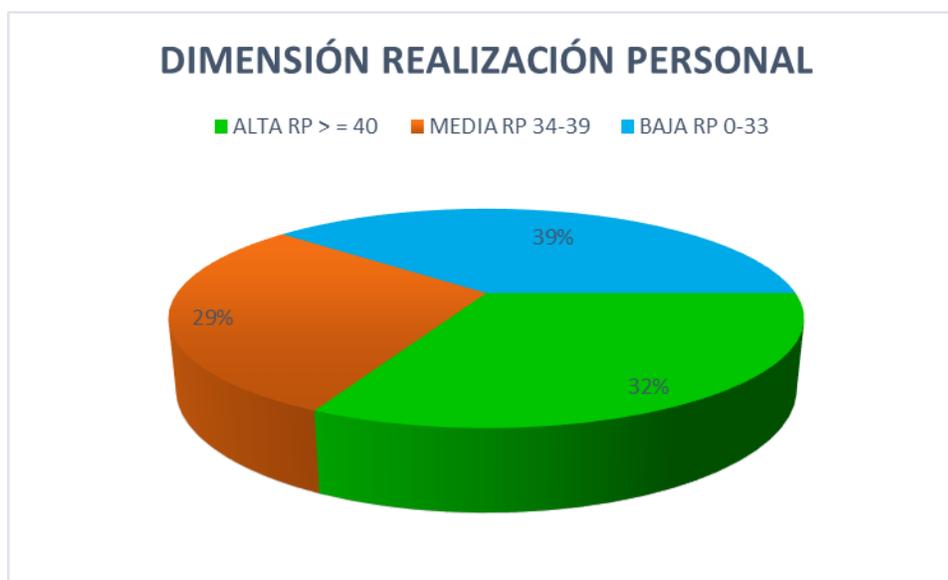


Figura 6 Distribución porcentual dimensión falta de realización personal

La dimensión de realización personal está relacionada en la sub escala con los ítems 4,7,9,12,17,18,19,21, donde los valores de referencia de la interpretación están dados así baja < 0-33 media 34-39 alta mayor igual a 40 de los trabajadores puntuaron alto en esta área, . Se

puede evidenciar algún tipo de deterioro en el tema de los esquemas en los temas de la autoestima, autoimagen, cambio inesperado, desequilibrado en el proyecto de vida y las expectativas personales de no conocer como soy. La realización personal puede estar también asociada a una pérdida de la confianza a la presencia de un autoconcepto negativo como resultado de las situaciones frustrantes, también se puede observar una disminución de la autoestima personal, frustración de expectativas y manifestaciones de estrés. Por lo anterior es importante que la empresa revise las políticas de crecimiento profesional y plan carrera al interior de la empresa, los incentivos que está utilizando para motivar a los empleados, la forma de promoción a otros cargo; así mismo sería conveniente dar una revisión a los perfiles de cargo que estos si se ajusten a los requerimientos y funciones, es importante que los empleados se sienta a gusto con su trabajo y que este les pueda generar tanto crecimiento profesional como personal.

9. Conclusiones

- Se detectó altos niveles del síndrome de Burnout en los empleados de los Call Center puesto que varios de los encuestados asocian su malestar con algunos factores laborales que podrían ser fácilmente modificables pero que de igual están afectando la calidad de vida.
- En cuanto al tema del agotamiento emocional se recomienda para esta población implementar técnicas de autocontrol y manejo del estrés las cuales pueden ayudar a disminuir dicho cansancio y se pueden implementar no sólo desde el área de Recursos Humanos sino también desde la parte de seguridad y Salud ocupacional.
- Uno de los mayores problemas de este diagnóstico fue determinar cómo encaja el síndrome de Burnout dentro del paradigma del estrés ocupacional. Algunos autores apoyan la idea de que el Burnout es una respuesta al estrés crónico de tal manera que los factores de riesgo psicosocial deberán ser tratados a tiempo para evitar futuras problemáticas.
- Un oficio como lo es servicio al cliente y específicamente el de los call center consideramos que pueden llevar al agotamiento laboral para las personas más jóvenes que quizás toman este trabajo como pasajero mientras consiguen algo más relacionado con sus carreras, pues vemos que la mayoría de encuestados ya tienen una carrera profesional o por lo menos la están estudiando, así mismo se percibe que es donde hay un claro predominio de inexperiencia por el nivel de rotación lo cual conlleva a que si no tiene muy claro sus funciones estarán desorientados todo el tiempo y eso generará tensiones y frustraciones, ahora bien los profesionales con mayor edad y antigüedad en el servicio

perciben con menor frecuencia los factores estresantes laborales y se adaptan fácilmente sus puestos de trabajo.

- Podemos concluir que el síndrome de Burnout puede acarrear consecuencias graves para el empleado y a su vez para la empresa ya que al afectar el rendimiento laboral y la salud física del empleado bajan los niveles de productividad y la rentabilidad de la misma.

10. Referencias Bibliográficas

- Bradley, H.B. (julio de 1969). «Community-based treatment for young adult offenders». *Crime and Delinquency* (en inglés) 15 (3): 359–370
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Europa Press (2007). La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo ha alertado sobre los nuevos tipos de enfermedades relacionadas con el trabajo que están aumentando en Europa, entre ellas los trastornos depresivos. 15 de Octubre.
- Freudenberger, Herbert; Richelson, Géraldine (1980). *Burn Out: The High Cost of High Achievement. What it is and how to survive it* (en inglés). Norvell, MA: Anchor Press.
- INSHT (1996a). *Psicosociología del Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (2001a). *Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen psicosocial*. Documento divulgativo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (2002). *La carga mental de trabajo*. Documento divulgativo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Mansilla Izquierdo, F. “Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: teoría y práctica”.<http://www.psicologiaonline.com/ebooks/riesgos/index.shtml>. 23 de agosto de 2012.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99113.

- Pines, A.; Aronson, E. y Kafry, D. (1981). Burnout: From tedium to personal growth.
New York: Free Press.

12. Presupuesto

Para desarrollar este trabajo de grado enfocado a la parte investigativa se utilizarán principalmente los siguientes recursos:

- Materiales de papelería como lo son: lapiceros, fotocopias, impresiones, hojas, tablero, marcadores etc.
- Recursos tecnológicos entre ellos el computador, video vid, celulares para tomar diferentes imágenes del contexto, la internet.
- Recursos físicos para la aplicación del instrumento como las aulas, sillas, escritorios.
- Recursos financieros para la compra del material requerido.
- Recursos humanos que sería la población a investigar, el docente asesor de trabajo de grado, personas con experiencia en el tema y nosotros como los profesionales a cargo de la investigación.

13. Anexo

CUESTIONARIO DE MASLACH BURNOUT INVENTORY

GENERO: F ____ M ____

EDAD: _____

NIVEL ESCOLARIDAD: PRIMARIA ____ BACHILLER ____ TECNICO ____ PROFESIONAL ____ OTRO _____

Este test pretende medir la frecuencia y la intensidad con la que se sufre el Burnout (Quemarse trabajando). Las respuestas a las 22 preguntas miden tres dimensiones diferentes: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

Señale con sinceridad y a conciencia la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que siente los enunciados:

0= NUNCA. 1= ALGUNA VEZ AL AÑO O MENOS. 2= UNA VEZ AL MES O MENOS.

3= ALGUNAS VECES AL MES. 4= UNA VEZ A LA SEMANA. 5= VARIAS VECES A LA SEMANA.

6= DIARIAMENTE

N°	Dimensiones	Preguntas	Nunca 0	Alguna vez al año o menos 1	Una vez al mes o menos 2	Algunas veces al mes 3	Una vez a la semana 4	Varias veces a la semana 5	Diariamente 6
1	EE	Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.							
2	EE	Al final de la jornada me siento agotado.							
3	EE	Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4	PA	Puedo entender con facilidad a mis clientes.							
5	D	Creo que estoy tratando a algunos clientes como si fueran objetos.							
6	EE	Siento que trabajar							

		todo el día con gente me cansa o me tensiona.							
7	PA	Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan los clientes.							
8	EE	Siento que mi trabajo me está desgastando							
9	PA	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo							
10	D	Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.							
11	D	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
12	PA	Me siento con mucha energía en mi trabajo.							
13	EE	Me siento frustrado en mi trabajo.							
14	EE	Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro y/o permanezco demasiado tiempo.							
15	D	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis clientes							
16	EE	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa							

17	PA	Siento que desde mi trabajo puedo crear un espacio de tranquilidad para los demás							
18	PA	Me siento estimado después de haber atendido a un cliente.							
19	PA	He realizado muchas cosas valiosas y que merecen la pena en este trabajo.							
20	EE	En el trabajo me siento frustrado o limitadas mis posibilidades							
21	PA	Siento que en mi trabajo los problemas y las emociones de los clientes son tratados de forma adecuada.							
22	D	Me parece que los clientes me culpan de algunos de sus problemas.							