



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Psicología
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

TRABAJO FINAL DE GRADO

Impactos Psicosociales de la Organización del Trabajo en Trabajadores de Call Center. El Síndrome de Burnout.

Luján Elizabeth Olivera Sosa

Tutora: Prof. Adj. Dra. Silvia Franco

Montevideo, Febrero de 2016

ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
1. El Trabajo.....	6
1.1. Sentido y Significado del Trabajo.....	9
1.2. Transformaciones en el Mundo del Trabajo.....	12
2. Las Organizaciones.....	14
2.1. Tipos de Organizaciones.....	15
3. Riesgos Psicosociales.....	17
3.1. Impacto de los Riesgos Psicosociales.....	21
3.2. Estrés en el Trabajo.....	22
4. El Síndrome de Burnout.....	24
4.1. Factores.....	26
4.2. Diferentes Manifestaciones.....	27
4.3. Diagnostico Diferencial Burnout – Estrés.....	29
4.4. Trabajo Emocional y Síndrome de Burnout.....	30
4.5. El Rol de las Organizaciones ante el Síndrome de Burnout.....	31
5. Conclusión.....	32
6. Anexos.....	35
7. Referencias Bibliográficas	39

RESUMEN

El presente trabajo monográfico pretende a través de una revisión bibliográfica y de la utilización de diferentes referentes teóricos, recopilar información acerca de los Impactos Psicosociales de la Organización del Trabajo en Trabajadores de Call Center, y profundizar en el Síndrome de Burnout, ya que el mismo se establece como una de sus principales derivaciones.

Se ha realizado un recorrido teórico y conceptual que contextualiza dicha problemática. Se pretende explorar cuales son los riesgos psicosociales emanados de la organización del trabajo haciendo hincapié en la emergencia de los mismos en trabajadores de Call Center, ya que este sector cobra un importante auge en los últimos años a consecuencia de las nuevas formas de producción.

En el afán por alcanzar altos niveles de productividad, la organización del trabajo ocasiona desgaste en los trabajadores, produciendo diferentes patologías derivadas de la exposición a riesgos psicosociales presentes en la organización. En este marco se torna necesario el desarrollo de diferentes estrategias organizacionales que apunten a la detección y prevención del Síndrome de Burnout.

Palabras Clave: *Call Centers; Burnout; Organizaciones*

INTRODUCCIÓN

“Demasiado cambio en un período de tiempo demasiado corto”.

Toffler, 1982.

El presente trabajo monográfico es nmarcado dentro del Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología, Universidad de la República.

El interés de la realización de dicho trabajo surge del contacto laboral diario con esta problemática que se establece como un factor determinante al momento de dar cuenta de los elevados índices de ausentismo, desmotivación y certificaciones por tiempo indeterminado.

Las organizaciones han tenido que adaptarse muy rápidamente a los cambios producidos por los nuevos escenarios económicos y la competencia que generan los mismos, sufriendo profundas transformaciones que afectan a los aspectos estructurales, a su credibilidad, a sus valores, y sobre todo a sus trabajadores. (Márquez, 2009).

Rodríguez, Zarco y González (2009), establecen que las características que definen a las organizaciones en la actualidad se construyen sobre estructuras débilmente acopladas para hacer frente al alto grado de ambigüedad e incertidumbre existentes, sumado a la rapidez con la que se producen los cambios en el entorno.

Existe una necesidad constante por parte de las organizaciones por alcanzar altos niveles de productividad, para lograr con ello competir con los nuevos mercados laborales.

Aparecen derivados de esta necesidad la disconformidad, inseguridad, e irritabilidad por parte de los trabajadores ya que se generan en los mismos mayores presiones y exigencias físicas y psicológicas, en este sentido Cólica (2010), menciona el concepto de “precarización laboral”, mediante el cual describe las nuevas formas de explotación al trabajador, aprovechando las contingencias socio económicas, según el autor las características que presenta el mercado laboral actual fomentan la aparición de un ambiente de trabajo marcado por la agresividad, la sobre exigencia y la inestabilidad.

La globalización, la competitividad de los mercados y el incremento del sector servicios genera que las organizaciones se enfrenten con el desafío de generar un proceso de mejora continua en el servicio de atención a sus clientes, ante este escenario de cambios constantes, se apunta a optimizar los tiempos en el servicio que se le brinda al cliente y lograr que el mismo siga eligiendo los servicios que la empresa brinda. Un estudio realizado por Ayerra (2010) revela que el 70 % de los uruguayos optan por una herramienta inmediata

al momento de realizar una consulta, un trámite o una gestión ante diferentes empresas, utilizando la comunicación telefónica para obtener resultados. Es en este escenario que el teletrabajo adquiere un papel fundamental, ya que según el mismo estudio más del 70% de las empresas en Uruguay utilizan una central telefónica a fin de optimizar los tiempos con sus clientes.

Ayerra (2010), indica que el mercado Uruguayo revela una importante evolución en los últimos años en cuanto al incremento de los *Call Centers* y la instalación de empresas extranjeras relacionadas con los mismos.

Las centrales telefónicas son el medio más rápido que tiene el cliente de hacer contacto con la empresa, por tanto son el nexo entre el cliente y la organización, se busca que los trabajadores de las centrales telefónicas o *Call Centers* cuenten con toda la información y brinden una solución a los clientes en un tiempo que en la mayoría de los casos es medido por la organización. Además de ello deben ser capaces de lograr el cumplimiento a los diferentes indicadores y objetivos que son impuestos por la empresa a fin de medir la productividad de los trabajadores, estos se componen por ejemplo por el tiempo que demora el trabajador en cada llamada con el cliente, la resolución o no del problema y la cantidad de llamadas realizadas en un día de trabajo. (Korinfeld, 2001).

Sin duda todas estas exigencias que revela el mercado, sumado a las presiones por las cuales deben de atravesar los trabajadores de *Call Centers* genera entre otras cosas el desarrollo de diferentes patologías en los mismos, muchas de ellas derivadas del estrés que provoca esta situación. El trabajador está expuesto a un alto grado de desgaste emocional y físico entendiéndolo como **Estrés crónico o Síndrome de Burnout** concepto que desarrollaremos más adelante.

Es importante destacar **el papel fundamental que adquiere en este escenario tanto el concepto como el sentido y significado del trabajo**, el que no está exento de los cambios que se han generado y ha ido transformándose. El trabajo es constitutivo y transformador del mundo en que vivimos, a través del mismo se logran satisfacer necesidades, económicas, psicológicas y sociales (Neffa 1988).

1- El Trabajo

“Trabajar no es solo aplicar una serie de conocimientos y habilidades para lograr la satisfacción de las propias necesidades, trabajar es primero y fundamentalmente, hacerse a sí mismo, transformando la realidad”

Baró, 1998.

El concepto y significado del trabajo ha sido contingente **con cada etapa histórica** y con los cambios producidos en las personas y en la sociedad.

Numerosos autores (Hall, 1986; Gorz, 1988; Blanch, 2003) proporcionan una idea de la polisemia del vocablo trabajo y su transformación indicando que el mismo ha sufrido una transformación importante pasando desde una pluralidad de trabajos concretos y específicos, **hasta la representación del trabajo con mayúscula que es el trabajo tal cual lo conocemos hoy.**

Etimológicamente el término trabajo deriva del sustantivo latino *Tripalium*, emparentado con el griego *Tripassalon*, el que refiere a un instrumento compuesto por tres palos a los que se ata a las personas condenadas a un castigo corporal, estas raíces también tienen su derivación en el verbo *Tripaliare*, torturar (Blanch, 2003). Considerando estos orígenes podemos determinar que el trabajo estaba asociado a aspectos negativos emanados de la tortura, la penalidad, la sumisión, la humillación y el dolor.

¿Cómo es que llegamos al concepto de trabajo tal cual lo concebimos hoy en día?

Heller (2000) indica que en las primeras civilizaciones el concepto de trabajo tal cual lo concebimos hoy en día no existía, se desarrollaba una actividad que se distinguía del ocio y se realizaba de forma natural, es a partir de la esclavitud donde la división de clases y las guerras fue configurando una concepción de trabajo como realización de tareas que se llevaban a cabo por esclavos o clases bajas.

Gorz (1988), establece que el trabajo tal cual lo conocemos hoy es una invención de la modernidad, la forma de concebirlo, practicarlo y situarlo en el centro de la vida individual y social fue inventada y maximizada en el industrialismo, el autor indica que el trabajo no es confundido ni con la tarea ni con la labor ya que el mismo adquiere un sentido fundamental muy distinto de otras actividades de acuerdo a su finalidad. Sin embargo y en contraposición a este autor Neffa (2011) plantea que el trabajo no se define solamente por su finalidad o por lo que produce, sino por otorgar al hombre un valor constituyéndose como parte de su propia subjetividad.

El trabajo se ha convertido en un modo de ser colectivo a través del cual el hombre conforma una estructura mental y afectiva (Rodríguez, et al., 2009).

Cada trabajador logra un reconocimiento de sí mismo en el desempeño de su trabajo, va construyendo, transformando, y estableciendo su impronta en cada tarea.

Podemos pensar entonces que los sujetos cuando pueden desarrollar su potencial son productores de su propia satisfacción, en este sentido Neira (2011), plantea que la transformación del sujeto y del medio necesita al trabajo como herramienta de crecimiento para su propia realización personal, el sentimiento de productividad que conlleva la satisfacción de las propias exigencias del trabajador trae aparejado altos niveles de motivación.

Existe un carácter multidimensional acerca del concepto del trabajo, refiriéndolo como actividad, empleo, ocupación, entre otros. En este trabajo monográfico haremos referencia al trabajo como actividad, pero es imprescindible establecer en primera instancia las definiciones de los conceptos más utilizados para definir al trabajo a fin de poder identificarlos y establecer una relación entre los mismos.

La actividad es una noción muy amplia, que expresa todo el dinamismo de la naturaleza humana, siendo el trabajo solo una de ellas, al lado de las actividades desarrolladas en las esferas doméstica, educativa, cultural, deportiva, sindical, política, etc. El trabajo es una actividad realizada por las personas, orientada hacia una finalidad, la producción de un bien, o la prestación de un servicio, que da lugar a una realidad objetiva, exterior e independiente del sujeto, y socialmente útil para la satisfacción de una necesidad. El trabajo involucra a todo el ser humano, y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo moviliza las dimensiones psíquicas y mentales (Neffa, 2011, p.9).

Marx (1976), plantea que cada sujeto es creador de sí mismo, merced a su trabajo el cual lo concibe como una manifestación de la libertad humana, el sujeto crea su existencia material y su modo de ser o existencia específica, en este sentido Peiró y Prieto (1996) mencionan la acción transformadora que posee el trabajo en tanto moviliza las diferentes dimensiones del ser humano, indicando que el mismo puede generar cambios en el medio haciéndolo “mundo humano”.

El trabajo es indisociable de la vida humana, es una actividad necesaria ya que es creadora y transformadora de identidades, Neffa (2003) plantea que mediante el trabajo se desarrollan e involucran todas las dimensiones de la personalidad del trabajador, además se construye la identidad del mismo y se otorga un sentido a cada tarea realizada.

Se suele confundir el trabajo con el empleo, es importante diferenciar que todo trabajo no es un empleo, es decir se puede trabajar y no tener un empleo como por ejemplo en el caso de las amas de casa, las cuales realizan un trabajo diario pero el mismo no es remunerado. Fryer y Payne (1984) plantean al respecto que el empleo es aquel trabajo regulado por normas sociales, mediante el cual se persigue un fin económico, un intercambio entre la fuerza de trabajo mediada por un contrato y se percibe por esta un salario o remuneración. Etimológicamente proviene del latín *Implicare*, que hace referencia a compromiso, o comprometer a alguien, en este caso sería el trabajador bajo los términos de un contrato, es por ello que Blanch (2003) refiere que el empleo tiene un carácter contractual, una función mercantil y una contrapartida salarial.

El empleo vincula el trabajo de una persona con una organización, dentro de un marco jurídico e institucional que ya está preestablecido, en este sentido Neffa (2003) indica que la relación trabajo-salario es una relación mercantil ya que se intercambia un salario y también existen garantías jurídicas en el sentido de que existe una legislación que regula este tipo de relaciones.

Toffler (1982) menciona que el empleo surge a raíz de la Revolución Industrial como forma de intercambiar esfuerzo físico a cambio de un salario y condiciones de trabajo.

Por último y en referencia a la ocupación se tomará la exposición teórica de Hall (1986), el cual indica:

La ocupación es la función social realizada por los miembros adultos de la sociedad, produce directa y/o indirectamente consecuencias sociales y financieras y constituye un foco importante en la vida de las personas la ocupación es fuente de identidad y de identificación primaria (Hall, 1986, p.15).

Según Hall (1986), la ocupación se compone de las funciones y las tareas que desempeña el individuo en el trabajo, dichas tareas son productoras de movilizaciones importantes a nivel psicológico, van produciendo y transformando la personalidad del trabajador.

A partir de la diferenciación de estos conceptos estableceremos una definición de trabajo que más se aproxima al desarrollo conceptual que se pretende en esta monografía:

El trabajo es una actividad humana voluntaria y coordinada, que transforma a la persona que lo ejecuta, realizada en un tiempo dado y orientada hacia una finalidad específica, la producción de bienes y servicios exteriores al sujeto, transformándolos para que proporcionen una utilidad social, es decir para satisfacer necesidades humanas, individuales o colectivas-, pero que no se puede llevar a cabo de manera automática ni por la estricta ejecución del trabajo tal como ha sido prescripto (Neffa, 2001, p.38).

Es importante dar cuenta de que si bien cada uno de estos conceptos, tiene su respectiva definición, los mismos tienen en común que producen en el individuo transformaciones, en tanto movilizan las diferentes dimensiones del ser humano: social, económica, psicológica y son productores de identidad (Neffa 1988).

La forma de producir, ejecutar y darle un sentido y significado a cada tarea y actividad ha ido cambiando conforme a las diferentes concepciones del trabajo, ya que dicho concepto como mencionan Rodríguez et al., (2009) se encuentra en permanente cambio y transformación. Es importante determinar el sentido y significado que adquiere el trabajo en nuestros días ya que debido a esta transformación constante, el trabajo adquiere un lugar significativo en la vida de las personas.

1.1. Sentido y Significado del Trabajo

El sentido y significado del trabajo se ha ido modificando a través del tiempo, la globalización, el proceso de reestructuración productiva, la competitividad, las nuevas modalidades de contratos laborales, entre otros fenómenos que han contribuido a resignificar dichos conceptos.

El grupo MOW (Meaning of Working, 1987) indica que el significado del trabajo es un conjunto de valores, creencias, actitudes y expectativas que las personas adquieren en relación al trabajo. Sostienen que el significado del trabajo es un fenómeno multidimensional y que el mismo tiene tres variables;

- A) La centralidad: la misma se relaciona con la identificación hacia el trabajo, en este sentido Pérez y Díaz (2005) mencionan que la centralidad guarda relación con el grado de importancia que el trabajo reviste en la vida del individuo, la misma se constituye de dos elementos, el valor que se le atribuye al trabajo y su importancia con otras funciones en la vida.
- B) Las normas establecidas por la sociedad (normas sociales): están asociadas a dos tipos de normas, las relacionadas con responsabilidad/compromiso organizacional y las relacionadas con los derechos del trabajador
- C) Los resultados y objetivos valorados: Se asocian con las razones para trabajar, tales como el estatus, la satisfacción, el prestigio y los contactos sociales.

Borges y Filho (2003) indican que el significado del trabajo puede ser definido como una cognición multifacética que tiene un carácter histórico, subjetivo y por sobre todo dinámico. Establecen tres componentes principales en relación al mismo:

- 1-Una cognición subjetiva, esto sería la forma en que el individuo interpreta y da sentido al trabajo.
- 2- Una cognición socio histórica que contextualiza la sociedad en la cual los individuos están insertos.
- 3- Una cognición dinámica, la cual estaría en permanente cambio y proceso de construcción.

En este sentido Bendassolli y Guedes (2014) establecen que el significado del trabajo es una construcción dinámica e indican "(...) O significado do trabalho é compreendido em sua processualidade, como um construto dinâmico, elaborado na relação do indivíduo com o contexto, e influenciado por diversos níveis de fenômenos psicossociais" (p.132).

Podríamos decir entonces que el significado que cada uno le otorga al trabajo se elabora en relación al contexto en el cual se está inserto, la cultura y la sociedad de la cual forma parte. Borges (1997) señala que los individuos construyen el significado del trabajo en su proceso de socialización, cuando generan una apropiación de los contenidos referentes a las concepciones formales del trabajo, a la estructura social de las organizaciones, y a los aspectos socioeconómicos de las ocupaciones.

Bendassolli y Guedes (2014) afirman que el significado que se le otorga al trabajo, permite la emergencia de los procesos de singularización del ser humano y que el mismo se constituye en las relaciones sociales.

¿Cómo es que se llega a la producción de sentido a partir de esta construcción dinámica del significado del trabajo?

Antunes (2005), indica que es mediante la apropiación de los contenidos provenientes del trabajo y de la organización que se llega a la producción del sentido, es importante considerar también la subjetividad de cada trabajador, como las normas y valores de la organización.

Morín (2001) establece que el sentido del trabajo está fuertemente influenciado por la propia organización del trabajo ya que el mismo debe ofrecer a los trabajadores la posibilidad de realizar algo que tenga sentido de ser practicado y desarrollar así sus competencias.

Según el mismo autor las razones fundamentales por las cuales las personas trabajan serían, actualizar sus potenciales, adquirir seguridad y ser autónomas. También afirma que cada persona va potenciando y equilibrando la vida interior y social a través del sentido que se le otorga al trabajo, al respecto del mismo refiere:

El sentido del trabajo es un efecto, un producto de la actividad humana, se trata de una estructura afectiva constituida por tres componentes: la significación, la orientación y la coherencia. La significación presupone la aprehensión y comprensión de la experiencia fenoménica, así como el valor o la importancia atribuida a esa experiencia. La orientación es relativa al proyecto, la intención que dirige la acción del sujeto, una inclinación por un objeto, tomado en su sentido más amplio. La coherencia expresa la integración de las informaciones del campo de consciencia del sujeto, obtenidas a través de operaciones con el objetivo de equilibrar la vida interior y social (Morín, 2001, p.181).

A partir de estas exposiciones podemos afirmar entonces que el sentido del trabajo adquiere una importancia fundamental en la medida que las organizaciones habilitan a los trabajadores a encontrar un sentido en la tarea que realizan, valorizando, reconociendo y generando estímulos constantes en relación a la misma.

Da Rosa, S.Chalfin, M, Baasch, D. y Soares, J. (2010), indican que tiene sentido aquel trabajo que permite lograr la satisfacción personal y el logro de diferentes objetivos sociales, entre otras cosas independencia, crecimiento y aprendizaje. Cada persona le otorga un sentido a aquella actividad considerada como útil, que le permite lograr todas estas cosas y además establecer relaciones sociales e inserción social.

Es importante establecer que tanto el concepto de sentido del trabajo como su significado son sumamente importantes para el logro de los objetivos de la organización y de sus trabajadores, ambos conceptos conducen a mantener elevados los índices de motivación en tanto sus trabajadores cuenten con un sentido en la elaboración de la tarea y se apropien de la misma.

En lo que respecta a la producción de sentido y significado del trabajo en las centrales telefónicas, Cólica (2010) plantea que en las mismas no se otorgan espacios para que los operadores adquieran un sentido por la tarea que desempeñan, se ha mecanizado en tal medida la tarea que ni siquiera ocupa un lugar constitutivo en el pensamiento y la identidad del trabajador. La derivación más importante en este aspecto es la motivación de los trabajadores ante la tarea, la misma está sumamente ligada a la valoración, el sentido y el significado que supone el trabajo en cada uno de los teletrabajadores.

Tanto el sentido como el significado del trabajo son aspectos fundamentales que toda organización debe tener en cuenta ya que depende de cómo conciben los trabajadores estos conceptos la actitud que adopten ante la tarea a realizar.

1.2. Transformaciones en el Mundo del Trabajo

La década de los noventa adquiere un valor fundamental en tanto se caracteriza por un cambio histórico sustancial, la globalización, en la base de este cambio se encuentra una profunda transformación tecnológica que impactó fundamentalmente en las telecomunicaciones y la informática, por tanto implica un cambio importante en el mercado de trabajo (Neffa, 2001).

Toffler (1996) hace referencia a esta época de cambios como el tercer período situándolo luego de la postmodernidad, el autor indica que en este período se produce una exaltación de destrezas intelectuales y se generan nuevas ideas y conceptos que contradicen el postmodernismo.

En este escenario surgieron cambios profundos en lo que refiere a la estructura de los sectores económicos, se produjo un crecimiento del sector servicios con un descenso en las actividades relacionadas con la agricultura y la industria, en la actualidad el sector servicios representa un 60-70% del total de los países industrializados (Peiró y Prieto, 1996).

En este sentido Toledo (2000), menciona que la reducción del sector industrial en el Uruguay se desarrollo en conjunto con la reducción del sector público, promovidas ambas por la reforma del estado que se inicia en los años 90. Estas transformaciones impactaron profundamente en el mercado de empleo, fomentando el desempleo y la precarización de las condiciones de trabajo.

Entonces ante este escenario de constantes cambios, nos surge una interrogante ¿Qué medidas adoptan las organizaciones ante estas transformaciones?

Peiró y Prieto (1996), apunta a que se están generando cambios en lo que respecta a la racionalización y eliminación de actividades redundantes, al *outsourcing* o subcontratación, donde las organizaciones comenzaron a establecer alianzas estratégicas con otras empresas con la finalidad de adaptarse a demandas variables en función de horarios internacionales, logrando así ampliar el mercado laboral.

Cascio y Guillén (2011), indican que existe una tendencia por parte de las empresas a elaborar políticas relacionadas con la protección de carácter coyuntural, estableciendo medidas anti crisis en respuesta a el incremento de los mercados y la competitividad de los mismos, ósea que si las empresas gestionan de manera correcta la actual situación, optimizan sus recursos, desarrollan un *management* o dirección eficaz con lo que se podría asegurar un crecimiento positivo de la economía, de forma contaría la falta de sustentabilidad en la organización produciría un riesgo para la misma.

Se ha producido una “mentalización” de la actividad laboral, es decir ha disminuido el uso de la actividad física, incrementándose la actividad mental, el uso de la tecnología y las herramientas informáticas produce un incremento en el manejo de la información, emergiendo así el ordenador como herramienta de comunicación y se prioriza el contacto directo con proveedores y clientes (Peiró y Prieto, 1996).

Ayerra (2010) señala que existe un problema real al cual se enfrentan las organizaciones al intentar mejorar su servicio de atención al cliente, el tiempo y la demanda del cliente se configuran como las principales problemáticas a atender, la telegestión está ayudando a reducir el tiempo de respuesta, por lo tanto esto genera que tanto los servicios como los productos ofrecidos vía telefónica tiendan a aumentar y cubran todo el ciclo de relación con el cliente, llamado “ciclo intangible” según lo menciona la autora.

En este sentido adquiere un desarrollo fundamental la tercerización de las empresas, delegando así gran parte de los servicios brindados a múltiples favoreciendo consecuentemente a la “precarización laboral” con modos de contratación temporales, la inseguridad laboral, la incertidumbre, y la falta de garantías en materia laboral (Cólica, 2010).

El sector que más tercerizaciones ha sufrido en estos años es el sector de los servicios. Dentro de ello, la actividad que reviste los índices más elevados de tercerización es la de atención al cliente, ésta área se compone en su mayoría por las centrales telefónicas, las cuales permanecen en constante cambio y transformación debido a la mejora continua en los servicios que deben brindar a los clientes, estos clientes como consecuencia de las transformaciones que se han suscitado en el mercado se vuelven cada vez más exigentes, en tanto el nuevo escenario económico les permite “elegir” entre los mejores servicios prestados (Ayerra, 2010).

Este ambiente demandante de competencia y de mejora continua se traslada a los trabajadores de *Call Center*, los cuales se vuelven más proclives a desarrollar diferentes patologías que guardan una relación con los factores que componen el trabajo, tareas repetitivas, las presiones por alcanzar altos niveles de productividad y se fomenta la competitividad. En este escenario Korinfeld (2001) sitúa el surgimiento de la “cultura del tiempo”, refiere mediante este término a las diferentes denominaciones que utilizan los *Call Centers* para medir a sus trabajadores la cantidad de tiempo que los mismos están activos en cada llamada.

Todas estas transformaciones en el mundo del trabajo, sumadas a la resignificación de la producción de sentido y significado, generan cambios profundos en las entidades donde los individuos desarrollan su potencial, es decir las organizaciones.

2. LAS ORGANIZACIONES

“Es necesario adecuarse al cambio, alterar la estructura y modificar el comportamiento organizacional, de esta forma se absorben nuevas ideas y nuevos comportamientos”.

Chiavenato, 1999.

El concepto de Organización no está exento de transformaciones al igual que los conceptos manejados hasta el momento, por ello es importante conocer la definición de la misma a fin de poder desde allí fomentar un cambio en la organización del trabajo.

Cascio y Guillén (2011) indican que existen múltiples definiciones acerca del concepto de organización pero en la mayoría de las definiciones se establecen puntos en común como los son su composición, los autores indican que de acuerdo a la composición de las organizaciones los individuos que trabajen en ella tomarán parte y actuarán de forma positiva. Otro criterio a tener en cuenta es el carácter instrumental por el cual se define que toda organización sirve para alcanzar determinado objetivo y adquirir permanencia temporal, caracterizadas por su continuidad.

Schvarstein (1998) analiza a las organizaciones como sistemas de organización, como conjuntos organizados, indica que las mismas son un organismo viviente compuesto por sujetos, como todo ser viviente las organizaciones pueden padecer enfermedades ya que las mismas pasan por procesos de gestación, desarrollo y crecimiento donde se va configurando su razón de ser, su misión y su visión. También menciona que se producen crisis y se establece la consolidación de la organización, la misma se puede transformar, renovar, o desaparecer.

Sin embargo Mintzberg (1979) le otorga importancia a la estructura de la organización, sostiene que los elementos de la misma deben ser seleccionados para lograr una armonía interna y una consistencia básica en la organización, su dimensión, antigüedad, ambiente, sistemas técnicos, entre otros.

Ante estos sistemas de organización transversalizados por las constantes transformaciones en el mundo del trabajo ¿es un aspecto importante gestionar el cambio organizacional?

Rodríguez et al., (2009) comentan que los cambios en la organización del trabajo son importantes en la medida que se debe apostar a la adquisición de diferentes saberes por parte de los trabajadores.

Malott (2001) entiende al cambio como un aspecto sumamente importante en las organizaciones indicando que es una modificación que propicia la innovación y la capacidad

de adaptación en respuesta a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo.

Bennis (1996) plantea en relación a la adaptación al cambio que en la medida que el mismo se configure como un factor permanente y acelerado, la adaptación a dicho cambio resultara cada vez más determinante ya que se vuelve un hecho desconocido, amenazante y en ocasiones incómodo.

En relación a este aspecto Landaeta y Amoeiro (1996) plantean que todo cambio implica al menos durante un tiempo un esfuerzo mayor por aprender a desenvolverse y adaptarse a esta nueva situación, esto es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

Por otra parte, para que los cambios generen un proceso transformativo, es importante redefinir los valores que constituyen la identidad de los miembros de la organización, la identidad compartida, para que la resistencia sea mínima (Montealegre y Calderón, 2007).

Como se mencionó anteriormente existen múltiples definiciones del concepto organización por tanto es lógico que se hayan desarrollado diferentes modelos/tipos derivados de las diferentes definiciones, a continuación en el siguiente apartado se desarrolla algunos de estos tipos de organizaciones.

2.1. Tipos de Organizaciones

La estructura y el tipo de la organización es un aspecto fundamental, ya que dependiendo de la estructura de cada una de ellas se fomentará o no a la aparición de diferentes patologías en los trabajadores. Es esperable como forma de prevención que el tipo de organización fomente la satisfacción y el bienestar de sus empleados (Sotelo, 2009).

Cooper y Cartwright (1994) indican que la salud de los trabajadores contribuye a crear entornos de trabajo saludables, por tanto las organizaciones acudiendo a diferentes acciones deben velar por mantener saludables a los mismos a fin de lograr un aumento en la productividad.

Peiró y Prieto (1996), señalan que aparecen en el mercado nuevos tipos de organizaciones laborales más pequeñas en tamaño, más flexibles en su forma y con estructuras internas más simples que las tradicionales.

Es necesario para comprender esta reconfiguración organizacional, entender en primera instancia a grandes rasgos los diferentes tipos de organizaciones existentes.

Burns y Stalker (1961), hacen referencia a organizaciones mecánicas y orgánicas haciendo énfasis para su diferenciación en la naturaleza del trabajo, en función a ello Blau y Scott

(1962), indican cuatro categorizaciones de las organizaciones, asociaciones de beneficio muto (benefician a miembros de la organización) entidades comerciales (benefician a los dueños y gerentes) organizaciones de servicio (beneficborgeian a los clientes) y por último, organizaciones de bienestar común, las mismas (beneficiarían al público en general).

Mintzberg (1979), hace referencia a diferentes tipos de estructura organizacional emanados de la interrelación de elementos, indica que la efectividad de las organizaciones depende de un conjunto de relaciones las cuales serían: la estructura, la tecnología, el tamaño, la edad de la organización y las condiciones del sector que opere, se establecen a partir de esta interrelación cinco tipos de organizaciones: las de estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la estructura divisional, y la adhocrática.

Se establece a las organizaciones como sistemas cerrados y abiertos en el primero de los casos aparece la organización desarrollada para alcanzar determinado objetivo, la misma se configura como mecánica estable y segura, en el caso de las organizaciones como sistemas abiertos tienen un carácter dinámico donde se produce la entrada de *inputs* o procesos internos y *outputs* (Katz y Kahn 1980).

Para finalizar este capítulo es importante recalcar que en la actualidad se acuña el término “organización saludable” para referirse a aquellas organizaciones cuya cultura, clima y prácticas de seguridad crean un ambiente que promueve la salud de los trabajadores, fomentando la prevención y promoción de la misma, este tipo de organización genera entre otras cosas el bienestar de los trabajadores y la prevención de los riesgos psicosociales. (Rodríguez et al.2009).

3. RIESGOS PSICOSOCIALES

“Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos”.

OIT, 1986.

La expansión de los mercados y la globalización ha incrementado además de los mencionados cambios, la intensificación de los riesgos psicosociales. Los datos actuales muestran que sus efectos sobre la salud son amplios e importantes, se hace necesaria una atención integral de la salud a fin de poder cuidar de forma especial los riesgos psicosociales (Moreno y Báez, 2010).

Son numerosos los estudios que han concluido que los riesgos psicosociales son agentes capaces de deteriorar la salud de los trabajadores, durante el desempeño de su trabajo e incluso fuera de él, los riesgos psicosociales tienen el potencial de causar daño psicológico, físico o social a los individuos (Gil-Monte y Peiró, 2009).

Moreno, y Báez (2010) al respecto refieren a la siguiente definición de riesgos psicosociales:

“Los riesgos psicosociales son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente. Los riesgos psicosociales laborales son situaciones que afectan habitualmente de forma importante y grave la salud” (p.1).

Cabe destacar la importancia que revisten en este sentido los diferentes factores organizacionales que se configuran según lo indican Moreno y Báez (2010) como desencadenantes de los riesgos psicosociales, al respecto de ello en la siguientes tablas se señalan los diferentes riesgos psicosociales, los cuales están divididos en dos grupos, los factores que pertenecen a la organización y los factores laborales.

Tabla N°1 Factores Organizacionales:

FACTORES ORGANIZACIONALES	
Política y Filosofía de la Organización	Relación Trabajo-Familia Gestión de los Recursos Humanos Política de Seguridad y Salud Responsabilidad Social Corporativa Estrategia Empresarial
Cultura de la Organización	Política de Relaciones Laborales Información Organizacional Comunicación Organizacional Justicia Organizacional Supervisión/Liderazgo

Fuente: (Moreno y Báez 2010)

Tabla N°2 Factores Laborales:

FACTORES LABORALES	
Condiciones de empleo	Tipo de contrato Salario Plan de carrera
Diseño del puesto	Rotación de puestos Trabajo grupal
Calidad en el trabajo	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo

Fuente: (Moreno y Báez 2010).

En los últimos años han aparecido los denominados “riesgos emergentes”, Gil-Monte (2003), hace referencia a los mismos para referirse a los riesgos que están causados por la tecnología, los lugares de trabajo, los cambios organizacionales, se considera que este riesgo va en aumento cuando estos efectos empeoran la salud de los trabajadores.

En relación a esta temática Moreno y Báez (2010) plantean que estos riesgos provienen de múltiples campos, como el uso de las nuevas materias primas, los nuevos compuestos químicos y biológicos, las nuevas tecnologías, y los nuevos sistemas de producción.

En este sentido Melogno, Martínez, Vásquez y Franco (2009), mencionan que en la actualidad las nuevas formas de organización del trabajo y los nuevos contratos surgen emergentes de índole psicológicos visibilizándose formas más individuales e individualistas de organizar el trabajo. Se estandarizan las formas de comportarse, limitando diferentes capacidades de los trabajadores, por ejemplo el juicio sobre el propio trabajo y requiriendo de trabajo emocional. Las presiones del tiempo cobran una importancia fundamental, se fomenta en la mayoría de los casos la competencia entre compañeros a fin de alcanzar altos índices de productividad, afectando así el colectivo de trabajo.

Los riesgos psicosociales tienen su antecedente en los factores psicosociales de riesgo, según Moreno y Báez (2010) cuando los factores organizacionales y psicosociales de la organización, producen respuestas de inadaptación se transforman en factores psicosociales de riesgo o estrés, los mismos se definen como factores organizacionales que generan efectos negativos sobre la salud de los trabajadores, el número de factores psicosociales de riesgo es muy amplio Cox y Griffiths (1995) indican que de cada categoría emergen innumerables factores psicosociales, afectando de forma profunda la salud de los trabajadores y produciendo impactos negativos en la organización.

La siguiente tabla pretende ejemplificar los diferentes factores de estrés o riesgo psicosocial

Tabla N°3 Factores de Riesgo Psicosocial.

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

Fuente: (Moreno y Báez 2010).

Estos factores revisten suma importancia en tanto desencadenan las diferentes situaciones que luego se configuran como riesgos psicosociales.

En lo que respecta al caso concreto de los *Call Centers* Korinfeld (2001) menciona que los factores de riesgo de mayor prevalencia en telegestores son:

- A) El contenido de la tarea, ya que la misma se realiza de manera repetitiva y mecánica.
- B) La carga del trabajo, respecto a este punto se mencionan dos tipos de carga: la carga estática, y la carga dinámica, la primera de ellas hace referencia a las posturas, los operadores telefónicos realizan un esfuerzo muscular continuado deben permanecer sentados por tanto su postura se podría deteriorar. La carga dinámica hace referencia a movimientos operatorios y que implican esfuerzos musculares, en los trabajadores de *Call Center* estos movimientos están condicionados por la falta de espacio físico.
- C) Las exigencias del puesto, es necesario para el trabajador seguir una cadena impuesta en relación al tiempo de gestión, y la cantidad de llamadas a realizar por día, con respecto a ello existen diferentes mediciones para evaluar su nivel de productividad.

Todos estos factores provocan tensión en los trabajadores y un agotamiento extremo tanto físico como mental.

Los factores que provienen del medio ambiente físico también revisten vital importancia en tanto los mismos derivan en diferentes molestias físicas, por ejemplo los reflejos sobre las pantallas, la luz artificial inadecuada o insuficiente generan dolores de cabeza, ardor y molestias visuales (Mendizábal, 2001).

3.1. Impacto de los Riesgos Psicosociales.

Como el trabajo es una realidad compleja, los riesgos psicosociales se presentan en esta realidad de manera conjunta siendo indisociables, dentro del medio ambiente de trabajo, los riesgos interactúan entre sí de manera sinérgica, la carga global del trabajo es ciertamente mayor a la suma de los riesgos provocados individualmente por cada uno de ellos, se hace necesaria en vista de esta exposición adoptar una concepción sistémica (Neffa, 2001).

En este sentido Guardiola, Mercier, Triper y Tuillier (1998) indican que en toda organización existen riesgos sistémicos que tienen múltiples orígenes, pero surgen mayoritariamente de la dificultad de aprehender las situaciones complejas que se generan en la vida de la organización, es decir en muchas ocasiones las organizaciones tienden a reducir la magnitud de los riesgos y van transformando, lo multidimensional en unidimensional y lo

dialógico en un discurso monológico. Esta visión reduccionista de la realidad conlleva a generar riesgos sistémicos, riesgos globales en la organización.

En los trabajadores de Call Center los impactos psicosociales comienzan a gestarse mucho antes que en trabajadores de otras ramas de los servicios, debido a la presión a la que están sometidos los tele operadores desde el inicio de su trabajo, tanto el trabajo rutinario como las exigencias productivas afectan gravemente la salud física y mental de los trabajadores, se genera un ambiente de competitividad entre los propios trabajadores que propicia la distorsión del clima organizacional, fomentando así la violencia, el trabajo emocional, el estrés, entre otros, en tanto se busca la necesidad de ser el más productivo del grupo (Korinfeld, 2001).

Moreno y Báez (2010) indican que algunos de los impactos de los riesgos psicosociales son el estrés, la violencia, el acoso laboral, el acoso sexual, la inseguridad contractual, el Burnout, el conflicto trabajo-familia, el trabajo emocional, entre otros.

Si bien la mayoría de ellos suponen un daño grave en lo que respecta a la salud de los trabajadores en este trabajo monográfico nos detendremos sobre el estrés y como consecuencia del mismo el Síndrome de Burnout.

3.2. Estrés en el Trabajo

¿Cuál es la importancia que reviste este concepto como impacto psicosocial en relación a la organización del trabajo?

Sotelo (2009) indica que cuando nos referimos al estrés hacemos referencia a situaciones que se determinan desde el interior del individuo que las padece, el estrés laboral proviene de las condiciones en las que se realiza el trabajo, situaciones en las que se produce una presión por determinadas circunstancias que derivan del trabajo, por ello es importante desde la organización del trabajo establecer diferentes estrategias que apunten a la prevención de determinadas situaciones estresantes entre los trabajadores.

En este sentido Karasek (1979) establece que el estrés es una variable dependiente del efecto conjunto de las demandas del trabajo y los factores que modelan las mismas. Estas demandas están relacionadas con las características propias de la tarea, al respecto de esta temática Cascio y Guillén (2011) indican que las variables fundamentales que se establecen al momento de la aparición del estrés están relacionadas con el contexto propio del trabajo y las características personales de los trabajadores.

Cabe destacar la importancia que reviste este concepto en relación a la situación del operador telefónico, actualmente se utilizan diferentes mecanismos para ejercer control en la tarea diaria de los operadores sumado al trabajo bajo presión y la cuestión del tiempo con la que deben lidiar los operadores, todas estas exigencias suponen un impacto importante a nivel de la salud de los trabajadores (Korinfeld, 2001).

Neffa (2001) establece que en los operadores telefónicos tanto el contenido de las tareas, como la carga de trabajo y las exigencias del puesto, afectan con severidad la salud de los trabajadores de las centrales telefónicas.

Cabe destacar que este tipo de padecimiento puede afectar al corazón, a los vasos sanguíneos, el riñón, entre otros órganos, además conlleva al desarrollo de diferentes tipos de artritis y afecciones de la piel, sumado a estas afecciones físicas se encuentran las afecciones mentales, frustración, ansiedad, depresión, entre otras. El individuo es un ser indisoluble, por tanto todas estas afecciones se manifiestan de forma conjunta, salvo en algunos casos (Cascio y Guillén, 2011).

Todas estas afecciones entre otras, se establecen como consecuencias del estrés, y cabe destacar que las mismas no solo afectan al individuo, si no que afectan, a su ámbito laboral, e influyen negativamente en las relaciones interpersonales, su rendimiento, y su productividad (Peiró, 1992).

Cólica (2010) hace referencia al estrés laboral acuñando el término “Síndrome de los *Call Centers*” para referirse a las diferentes situaciones por las que atraviesa el operador telefónico que surgen a raíz del trabajo rutinario, las condiciones en las que el mismo se desarrolla, y el factor organizacional entendiendo a este como el conjunto de acciones que emanan de la organización (sus prácticas, sus políticas, sus valores, su afán de superación) que provocan un alto grado de tensión y angustia en los operadores.

En este sentido Cascio y Guillén (2011), indican diferentes signos que indican la existencia de estrés en los trabajadores:

- Disminución de la producción
- Falta de cooperación entre compañeros
- Necesidad de una mayor supervisión
- Aumento de quejas en los clientes
- Empeoramiento de las relaciones humanas
- Falta de orden y limpieza
- Aumento del absentismo

- Aumento de incidentes y accidentes
- Aumento de quejas al servicio médico
- Aumento del consumo de tabaco, alcohol y medicamentos.(p187)

A medida que el grado de estrés va avanzando en el tiempo se habla de cronificación del mismo, es decir se va generando un aumento progresivo del estrés que deriva en lo que se denomina Síndrome de Burnout, o Síndrome de quemarse con el trabajo.

4. El Síndrome De Burnout

“El Burnout es una autentica crisis de autoeficacia”

Leiter, 1992.

Gil-Monte (2003) indica que:

El síndrome de quemarse por el trabajo se define como una respuesta al estrés laboral crónico caracterizada por la tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden, por la sensación de estar agotados a nivel emocional, por el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y conductas de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo, que son vistas de manera deshumanizada debido al endurecimiento afectivo del profesional (Gil-Monte 2003,p.183).

El término Burnout fue acuñado por primera vez por Freudenberger (1974), para dar una explicación a los procesos de deterioro en los cuidados y atención profesional a los usuarios de las organizaciones de servicios, tres años más tarde Maslach definió este término para referirse a una situación cada vez más frecuente entre los trabajadores.

Maslach (2000), menciona que el Burnout es un síndrome psicológico de experiencias interrelacionadas, en primer lugar se da el agotamiento como una respuesta al estrés, en segundo lugar un cambio negativo sobre cómo se siente uno con el trabajo en relación a las demás personas y en tercer lugar el sentimiento de negatividad sobre sí mismo, sobre las competencias, las capacidades y la motivación para trabajar.

Los desencadenantes del síndrome de Burnout como se mencionó anteriormente son estresores de carácter crónico que se suscitan en el ámbito laboral, al respecto de ello Gil-Monte y Peiró (2009) establecen cuatro categorías para el análisis de los desencadenantes.

En primer lugar el ambiente físico de trabajo y los contenidos del puesto, en segundo lugar los estresores por el desempeño de los roles (relaciones interpersonales y desarrollo de carrera), seguido de los estresores que se relacionan con las nuevas tecnologías y los estresores que emergen de fuentes extra organizacionales (por ejemplo la familia).

En los *Call Centers* el síndrome de Burnout se manifiesta en mayor medida como lo indican D'Alleo y Santangelo (2011) debido a la inconsistencia que se percibe como una brecha insalvable entre la cantidad de solicitudes de los usuarios y el tiempo de respuesta de estas solicitudes refieren:

El agotamiento es una respuesta individual a una situación percibida como intolerable, el volumen de trabajo hace que no sea posible responder de forma positiva ante las diferentes solicitudes, el resultado de esta situación genera una sensación de indefensión que está ligada a la creencia de que no pueden hacer nada para cambiar la situación, y eliminar la inconsistencia entre lo que se cree, lo que se espera y lo que el operador puede ofrecer. Los cambios de actitud y comportamiento relacionados con el agotamiento desencadenan un "escape" psicológico y conducen a una relación de distanciamiento con el usuario (D'Alleo y Santangelo 2011, p.1611).

En este sentido Korinfeld (2001) indica que los operadores de las centrales telefónicas señalan a la intensidad del flujo de las llamadas como una de las principales características en relación al agotamiento, este aspecto se establece como un denominador común de quejas entre los tele operadores, debido a que las llamadas ingresan de forma ininterrumpida sin permitirles un espacio entre llamada y llamada.

Cabe destacar las diferentes consecuencias que éste síndrome genera, Gil-Monte y Peiró (2009) indican que las mismas se encuentran orientadas hacia dos grandes grupos, la organización y el individuo, en relación a la organización las consecuencias derivan en cuatro grandes aristas, la propensión al abandono de la organización, la satisfacción laboral, la inclinación al absentismo, y el deterioro de la calidad del servicio de la organización, en relación a el individuo las consecuencias pueden ser variadas desde manifestaciones psicósomáticas hasta deterioro de sus relaciones interpersonales.

El instrumento que se utiliza en mayor frecuencia para medir el síndrome de Burnout es el Maslach Burnout Inventory (MBI), creado por Maslach y Jackson, el mismo está formado por 22 ítems que se valoran con una escala de tipo Likert se valoran mediante 6 adjetivos que van desde "nunca" a "diariamente" las diferentes frecuencias de situaciones que se detallan en los ítems, se miden tres grandes factores que son ;el agotamiento emocional, la despersonalización, y la realización personal en el trabajo.

La escala del agotamiento emocional se compone de 9 ítems que miden la disminución o la pérdida de recursos emocionales (la saturación emocional), la escala de la despersonalización mide 5 ítems que describen la falta de sentimientos e inestabilidad hacia los otros sujetos y la respuesta fría e impersonal, y la última escala la de realización personal, está compuesta por 8 ítems que miden la vivencia personal negativa hacia el trabajo y la insuficiencia personal, básicamente describe los sentimientos de eficacia y competencia para el trabajo (Cicerone, 2013).

4.1. Factores

Como se mencionó anteriormente existen tres factores que definen el síndrome de Burnout, los mismos son constitutivos del mismo, ellos son el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal, Maslach y Leiter (2000) indican que el cansancio o agotamiento emocional se establece como aquella sensación de no poder brindar más de sí mismo a nivel afectivo, debido al contacto diario con los clientes, a los cuales se vislumbra como objetos de trabajo. En lo que respecta a la despersonalización la misma tiene que ver con conductas negativas cínicas hacia las personas destinatarias del trabajo, y por último la baja realización personal la cual aparece de forma negativa al momento de establecer una evaluación de sí mismo, de las habilidades y las relaciones con compañeros de trabajo.

En este sentido caben destacar los hallazgos de D'Alleo y Santangelo (2011) los cuales realizaron la aplicación del inventario MBI Maslach Burnout Inventory y el "Questionnaire for the Analysis of Organizational Climate" en 114 operadores de *Call Center*, demostrando elevados niveles de agotamiento emocional y despersonalización, indicando a los clientes como objetos de trabajo y demostrando insensibilidad ante los planteos del mismo.

Al respecto de la despersonalización Cicerone (2013) refiere que la misma se caracteriza por tratar a los demás como objetos, se demuestra claramente una insensibilidad elevada derivada de un estado psíquico donde prevalece el cinismo .

Los hallazgos de D'Alleo y Santangelo (2011) en sus estudios respecto a la despersonalización indican que los operadores manifiestan en un 90% de los casos no prestar atención al contenido de la comunicación, centralizando su interés en el cumplimiento del discurso que deben seguir ante un cliente, el cual ya está preestablecido por la organización.

La baja realización personal está relacionada con la evaluación negativa del trabajador de sí mismo, prima por sobre todo la insatisfacción con su desarrollo personal y la infelicidad. Mendizábal (2001) indica que los trabajadores de *Call Center* se perciben como poco competentes para afrontar el arduo mercado laboral y por ello permanecen en las centrales telefónicas, este aspecto está relacionado con la declinación de los sentimientos de competencia, los operadores que desarrollan el síndrome no son capaces de visualizarse en otros puestos de trabajo.

4.2. Diferentes Manifestaciones

Las manifestaciones del síndrome de Burnout refieren a las diferentes formas (físicas-emocionales) en las que se presenta el síndrome, cabe destacar que las mismas varían en cada persona de acuerdo a los diferentes grados en que se manifiesta el síndrome. Cada uno de los factores constitutivos del síndrome (agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal) presentan diferentes manifestaciones del mismo que pasaremos a desarrollar.

En relación al factor de cansancio o agotamiento emocional el síndrome se manifiesta en dos niveles:

A- nivel físico: Puede producir cefaleas, fatiga, baja energía, diferentes trastornos gastrointestinales, dolores óseo-musculares, alteraciones del sueño, entre otras.

B- nivel emocional: Puede producir desesperanza, sentimiento de incapacidad, actitudes negativas hacia la vida, falta de deseo, sensaciones de estar al límite de las capacidades (Gil-Monte y Peiró, 2009).

En este sentido y haciendo referencia a los trabajadores de los *Call centers* las manifestaciones del síndrome aparecen en dos niveles, Cólica (2010) plantea que a nivel físico los operadores telefónicos presentan alteraciones graves en los músculos de los miembros superiores derivadas de la extensa exposición a los equipos informáticos (teclado y mouse), derivando estas alteraciones en enfermedades que revisten tratamiento médico y en la mayoría de las ocasiones intervenciones quirúrgicas como es el caso de la tendinitis, también se producen alteraciones graves en los músculos que se localizan en la espalda debido a las posturas de los operadores pueden aparecer lesiones en la columna vertebral, cabe destacar que en la mayoría de los casos la empresa no provee al empleado del mobiliario correspondiente para el desempeño de su tarea, las sillas y los escritorios no

están diseñados para soportar largas horas de trabajo por tanto se tornan incómodas generando malestar mayoritariamente físico en los trabajadores. Otra alteración física sumamente importante son las diferentes enfermedades visuales que se suscitan en relación a la exposición prolongada a la pantalla del computador, los operadores no cuentan con protección en sus pantallas de modo que cuanto más prolongada sea la exposición más daño se genera en la visión, algunas de las enfermedades derivadas de esta exposición pueden ser la presión ocular, la disminución de la capacidad visual, la resequedad, entre otras. Se puede observar también que los operadores de *Call Center* presentan un deterioro auditivo por el prolongado uso de auriculares y por los altos decibeles de contaminación auditiva que se encuentran en el entorno, este sentido pueden aparecer zumbidos, pérdida auditiva temporal y dolor. La voz también puede resultar afectada muchos de los operadores manifiestan que con frecuencia sufren de dolores de garganta, afonías y cambios en la voz.

En este sentido Korinfeld (2001) indica que la mayoría de las manifestaciones físicas que presentan los operadores de *Call Center* se dan en mayor medida en aquellos trabajadores que hace más de un año que están expuestos a estas condiciones, los que manifiestan que las mismas derivan de la tarea realizada y de los materiales que se les provee para la realización de la misma, monitores de tamaño pequeño que conllevan a un esfuerzo mayor de la vista, auriculares con un volumen bajo que obliga a subir el tono de voz, sillas que no son adecuadas para el desempeño de la tarea y mencionan la incomodidad del escritorio ya que el mismo se encuentra unido al escritorio del compañero de al lado lo que genera una molestia espacial.

A nivel emocional el síndrome se manifiesta en los operadores de *Call Center* de diferentes formas: actitud negativa ante las diferentes propuestas, baja motivación, poco o ningún deseo de superación laboral, desinterés por los planes de ascenso laboral, baja importante en la productividad (D'Alleoa y Santangelo, 2011).

En relación a la despersonalización la misma se manifiesta orientada hacia el distanciamiento afectivo, los trabajadores de *Call Center* tienden a realizar sus gestiones telefónicas de manera mecanizada con un interés muy bajo o casi nulo acerca de los planteos del cliente, en este sentido no interesa lo que el cliente pueda decir si no el tiempo en que esa gestión se desarrolle, existe un elevado grado de indiferencia, desapego, hostilidad y apatía hacia el cliente (Korinfeld, 2001).

La baja realización personal está asociada a la falta de confianza que desarrollan los trabajadores de *Call Centers*, ante la imposición de determinadas metas tienden a efectuar comentarios negativos en relación a las mismas mostrándose desanimados por no poder

cumplir con dichas metas sin ni si quiera intentarlo, se vislumbran incapaces de llegar a ciertos objetivos o lograr un reconocimiento en tanto carecen de seguridad y confianza (Cicerone, 2013).

4.3. Diagnóstico Diferencial Burnout-Estrés

Al respecto de este punto Cicerone (2013), refiere que el estrés es el resultado de una adaptación temporal, por el contrario el Burnout es una ruptura en la adaptación una ruptura de tipo crónico.

En este sentido Gil-Monte y Peiró (2009) indican que el estrés crónico debe permanecer por lo menos 6 meses para establecerse como Burnout, el mismo está asociado con altas expectativas sobre el trabajo, el cual parece monopolizar la vida del trabajador.

El trabajador afectado por Burnout no retorna al nivel normal desempeño de sus funciones, desde el punto de vista físico comparte características en común con el estrés como por ejemplo la fatiga la cual es muy similar, pero en cuadros de estrés la recuperación de la misma se da de un modo más acelerado. Pueden existir sentimientos de realización personal en el caso del estrés, lo que no sucede en el Burnout ya que quien padece este síndrome por el contrario padece altos índices de sentimientos negativos hacia sí mismo. Las personas afectadas con estrés laboral tienden a estar en un estado alerta, su ritmo de trabajo es acelerado, por el contrario las personas que se encuentran “quemadas” o con síndrome de Burnout tienden a caracterizarse por la lentitud de sus tareas, el desgano, o en ciertas oportunidades el aburrimiento. Además de ello el estrés es un proceso que genera efectos positivos y negativos en la vida de los individuos, mientras que el Burnout solo genera efectos negativos (Cicerone 2013).

Es importante establecer que si bien el estrés se puede confundir con el Burnout y que en relación a ellos existe una clara diferenciación, las acciones que se generen para lograr reducir el estrés evitarán las diferentes derivaciones del mismo por tanto evitarán la aparición del síndrome de Burnout entre otras patologías (Cólica 2010).

4.4. Trabajo Emocional y Síndrome de Burnout

¿A que le llamamos trabajo emocional?

Hochschild (1979) al respecto de este concepto refiere:

(...) cuando el rol laboral incluye entre sus prescripciones algunas sobre las emociones que el individuo debe experimentar y expresar como parte de su trabajo. Este tipo de roles requiere que un individuo induzca o suprima sentimientos con el fin de mantener la apariencia externa que produce en otros el estado mental apropiado (p.133)

El trabajo emocional predomina en sectores como los servicios, el telemarketing por ejemplo donde se debe demostrar una imagen de sí que no condice con el sentimiento o el padecimiento que se vivencia en ese momento, es importante en este sentido el deterioro que pueden llegar a sufrir los trabajadores, se prioriza “la cultura del cliente” demostrándole a los mismos un excelente estado emocional. En estas áreas el trabajo emocional es decisivo en tanto aparece como un factor fundamental al momento de competir con los nuevos mercados laborales y generar altos niveles de productividad Hochschild (1979). Estudios realizados por Zapf y Holz (2006) en trabajadores del sector servicios han demostrado que el grado de estrés a raíz de la represión emocional conduce al estrés crónico o Burnout, aplicaciones de la escala Maslach en trabajadores del sector servicios indican altas puntuaciones en las tres dimensiones asociadas al desgaste emocional.

Los trabajadores de *Call Center* deben atender las diferentes llamadas telefónicas suprimiendo sentimientos que en ocasiones están emanados de llamadas anteriores que provocaron ira, tristeza, llanto, entre otras emociones, cada llamada es única y el cliente debe percibirse escuchado y entendido por el operador sin embargo el operador nunca es escuchado y comprendido por el cliente (Korinfeld, 2001).

Hochschild (1979) indica que: “El trabajo de las Centrales Telefónicas de acuerdo a sus características exige mayores niveles de trabajo emocional, debido a la interacción con los clientes, la frecuencia de las llamadas y el nulo contacto visual (...)”.(p.104)

El sector servicios exige en este sentido un mayor uso de los recursos emocionales, en tanto el servicio brindado se caracteriza por enfatizar la excelente atención a los clientes y la orientación que se les pueda brindar para que el mismo vuelva a requerir de los servicios. El trabajo emocional se presenta en relación a la cultura en la que estamos instalados hoy en día donde se ponderan los resultados por encima de las emociones (Cascio y Guillén 2011).

4.5. El Rol de las Organizaciones ante el Síndrome de Burnout

Las organizaciones tienden a confundir el síndrome de Burnout con el estrés laboral y por tanto cuando se suscitan situaciones que revisten su intervención las mismas están enfocadas a indagar en relación al estrés, muchas empresas desconocen el síndrome de Burnout y sus diferentes manifestaciones, por tanto no lo tienen en cuenta a la hora de implementar estrategias de prevención orientadas al mismo, en algunos casos donde se logra la detección del síndrome se aplica el cuestionario MBI (Maslach Burnout Inventory) para determinarlo, pero estas acciones en la mayoría de los casos se estancan al no tener definidos pasos a proseguir en relación a los resultados del mismo (Cicerone 2013).

Se plantean diferentes acciones destinadas a eliminar los factores desencadenantes o evitar que puedan convertirse en factores estresantes, algunas organizaciones desarrollan estrategias que están direccionadas en dos niveles: Individual y Organizacional.

Las estrategias individuales serían el auto diagnóstico, el entrenamiento en habilidades sociales, la gestión del tiempo, el equilibrio trabajo-familia, el coaching and consulting, el asesoramiento o la psicoterapia grupal.

Entre las estrategias organizacionales se encuentran la auditoría de la salud psicosocial mediante diferentes encuestas y programas que en ocasiones desarrolla la organización, la mejora en el contenido del puesto, los programas de reconocimiento hacia sus empleados, recompensas económicas y grupales, los programas de desarrollo, las diferentes actividades extra laboral que fomentan la integración entre los compañeros, entre otras (Rodríguez et al., 2009).

En este sentido se proponen programas de “socialización anticipatoria”, la misma refiere al acercamiento de los trabajadores con la realidad de forma de evitar el choque con las expectativas irreales, se presentan diferentes situaciones cotidianas en la organización donde el trabajador debe comprender como manejarlas de modo de evitar futuras frustraciones, se recomienda desarrollar también programas de retroinformación, reuniones grupales donde se discutan diversos temas que debido al ritmo del trabajo no se puedan discutir en el momento, con cierta periodicidad los trabajadores y sus líderes deberían reunirse a fin de tomar contacto con los demás trabajadores y generar una instancia informativa (Peiró y Prieto 1996).

En última instancia cabe destacar la importancia que revisten las comunicaciones organizacionales, si las mismas no son claras en ocasiones se puede generar cierta incertidumbre que deriva en diferentes manifestaciones del síndrome, para ello es importante mantener una comunicación clara, especificando cada cambio, movimiento, o información nueva que surja en la organización (Gil-Monte y Peiró, 2009).

5. CONCLUSIÓN

Las nuevas formas de organización del trabajo han modificado nuestras formas de hacer, sentir y pensar, la tecnología, la globalización, los medios de comunicación, el mercado fluctuante, entre otros factores contribuyen a la emergencia de una nueva forma de producción. Asistimos al crecimiento vertiginoso del sector servicios, en este escenario las organizaciones y los trabajadores sufren profundas transformaciones las cuales derivan en diferentes factores que afectan al trabajador y a la organización.

El trabajo como actividad ya no es percibido como antes, adquiere un sentido y significado adaptado a las nuevas formas de producción, la apropiación que cada trabajador hace acerca del mismo está sustentada en la volatilidad de estos cambios.

Los trabajadores de *Call Center* aparecen en este escenario como víctimas de la vertiginosidad del cambio ya que los mismos deben adecuarse a la cultura organizacional de los *Call Centers* donde se fomenta en gran medida la importancia que reviste el tiempo, se prioriza la cultura de lo fast, los altos niveles de productividad y se premia al trabajador más ágil o que resuelve los problemas en menor tiempo. Esta cultura del “aquí y ahora” deriva en resultados catastróficos para la salud de los trabajadores, los cuales deben someterse a las presiones continuas por alcanzar diferentes indicadores impuestos por la organización a fin de dar cuenta de su rendimiento.

Muchas organizaciones no han sabido adaptarse a la vertiginosidad de los cambios, manteniendo sistemas arcaicos de organización, sistemas tradicionales que tratando de competir con los nuevos mercados laborales generan efectos negativos en la salud de los trabajadores ya que los mismos no se adecuan a el nivel de exigencia que reviste la competencia con los nuevos mercados.

Otras organizaciones optan por la tercerización de sus servicios, a fin de obtener ganancias económicas emanadas de los cambios contractuales que se suscitan en la tercerización, es importante destacar que estos cambios generan miedo e inseguridad en el trabajador.

Es en el escenario de las tercerizaciones, la inseguridad contractual, la tensión derivada de la presión por los tiempos, entre otros factores los que llevan a los trabajadores de las centrales telefónicas a desarrollar cuadros graves de estrés, comienzan las certificaciones médicas por tiempo indeterminado, el alto nivel de absentismo, la distorsión del clima organizacional, la apatía, entre otras, estas diferentes situaciones derivan en estrés de carácter crónico, el Burnout.

Es sumamente importante contar desde las organizaciones con un plan de contingencia ante el estrés y el Burnout, ya que en la mayoría de los casos las acciones solo se orientan a la aplicación de encuestas o entrevistas directas con mandos medios, las cuales no determinan la solución.

Se podrían implementar por parte de las organizaciones diferentes acciones que estén orientadas al logro de una organización saludable y por tanto a la prevención del síndrome. Podrían aplicarse diferentes estrategias motivacionales que fomentarían a bajar los niveles de estrés, por ejemplo fomentar diferentes dinámicas grupales que apunten al intercambio grupal y el fortalecimiento de las relaciones entre pares, también podrían pensarse diferentes estrategias lúdicas ya que la mayoría de los trabajadores de *Call Centers* son jóvenes, por medio del juego y la diversión se podría lograr la interacción y mejor comunicación entre pares. Todas estas acciones apuntan a fomentar una cultura saludable que propicie el desarrollo de relaciones consolidadas y aporte bienestar como comodidad al trabajador, un empleado motivado y conforme produce mucho más que un empleado agotado física y emocionalmente.

Es importante otorgarle el valor que merecen los recursos humanos hoy en día, los mismos son el motor de la organización, su capital humano es su producción más importante sin el mismo no existiría la organización, por tanto es importante cuidarlo y velar por la salud de los trabajadores.

La legislación existente en Uruguay respecto a este síndrome es otro aspecto alarmante, un estudio realizado por González-Trijueque, D., Giachero, S., y Delgado, S. (2012) señala que respecto al caso de Uruguay no existe ninguna ley específica en relación a los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, en el marco de la Ley N° 16.074 Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades, el Banco de Seguros del Estado que tiene competencia sobre los asuntos relacionados con los problemas generados por y en el ámbito laboral no reconoce al Burnout y a otras patologías como enfermedades profesionales, por lo que quedan fuera del marco legal uruguayo.

Es necesaria y urgente la generación de un cambio profundo no solo a nivel organizacional, si no a nivel social, se requiere mayor concientización acerca de este síndrome de los riesgos psicosociales ya que los mismos revisten desencadenantes graves en la salud de los trabajadores.

Es importante continuar por el camino de la profundización en esta temática el cual me propongo como futura profesional, ya que los cambios emanados de la globalización son cada vez más profundos se vuelve necesario dotar de conocimientos, y actualizaciones

acerca de esta temática a las diferentes organizaciones, velando siempre por la salud de los trabajadores su bienestar físico y mental.

6. ANEXOS

<u>AUTORES</u>	<u>TÍTULO</u>	<u>TIPOLOGÍA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>VARIABLES INDAGADAS</u>	<u>POBLACIÓN OBJETIVO</u>	<u>PAIS</u>
Antunes, R. (2005)	Los Sentidos del Trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo.	Libro	Los contenidos provenientes del trabajo y de la organización. Producción del sentido	Sociedad contemporánea y el mundo del trabajo. Sentidos del trabajo.	_____	Brasil
Ayerra, A. (2010)	Call Centers, Estrategia para Atención de Clientes	Monografía	Incremento Call Centers.	Contexto Actual aporte numérico acerca de los Call Centers	Call Centers del Uruguay	Uruguay
Bendassoli, P., y Guedes Gondim, S. (2014)	Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa triade conceitual e seus desafios metodológicos. (Significados, sentidos y función psicológica del trabajo: Discusión de esta triada conceptual y sus desafíos metodológicos)	Revista	El significado y el sentido del trabajo	Significado del trabajo como producción colectiva. El sentido del trabajo como producción individual	_____	Brasil
Blanch, J. (2003)	Trabajar en la Modernidad Industrial.	Libro	El trabajo y su transformación en la modernidad industrial. Etimología del trabajo. Empleo.	Concepto de trabajo, empleo. Experiencia laboral y calidad de vida Empleo y bienestar Desempleo y malestar Funciones y disfunciones del empleo y del desempleo	_____	España
Blau, P. y Scott, R. (1962)	Formal Organizations: A Comparative Approach.	Artículo	Categorizaciones de las organizaciones.	Tipología de las organizaciones, diferentes categorizaciones	Las organizaciones	Estados Unidos
Borges, L.; Alves Filho, A. (2003)	Estrutura fatorial do inventário do significado e motivação do trabalho.	Revista	Significado del trabajo.	La motivación y el significado del trabajo. Cambios y estabilidad en la estructura factorial	Profesionales de la salud, trabajadores de una distribución de petróleo y bancarios	Brasil
Borges, L. O. (1997)	Os atributos e a medida do significado do trabalho.	Artículo	Significado del trabajo asociado a proceso de socialización	Significado, centralidad, normas sociales, valores e indentificación con el trabajo.	10 grupos de empleados de empresas europeas	Brasil
Burns, T. y Stalker, G (1961)	The Management of Innovation	Libro	Organizaciones mecánicas y orgánicas	Tipología de las organizaciones y gestión del cambio.	Las organizaciones	Sudáfrica

Cascio, A. y Guillén, C. (2011)	Psicología del Trabajo: Gestión de los recursos humanos Skill Management	Libro	Variables Biológicas y sociales asociadas al estrés. Efectos del estrés. El uso de recursos emocionales en la atención al cliente.	Calidad de vida de los trabajadores. Cambio de la cultura organizacional	Las organizaciones	España
Cicerone, L. (2013)	Call Centers y Síndrome de Burnout	Tesis	Psicometría asociada al diagnóstico del Burnout. La despersonalización, la realización personal. Diferencia Estrés y Burnout	Síndrome de Burnout en Call Centers	Trabajadores de Call Center.	Argentina
Cooper, CL, S Cartwright. (1994)	Mental Health and Stress in the Workplace: A Guide to Employers. (Salud mental y estrés en el trabajo: Una guía para los empleadores)	Revista	Promover acciones saludables para mejorar la salud de los trabajadores.	Estrés en trabajadores. Salud Ocupacional.	_____	Inglaterra
Cox, T., y Griffiths, A. (1995)	The assessment of psychosocial hazards at work. (La evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo)	Libro	Factores psicosociales de riesgo, salud de las organizaciones.	Cultura corporativa, organización del trabajo. Estrés en el trabajo.	_____	Inglaterra
Cólica, P. (2010)	El síndrome de Estrés en los Call Centers.	Libro	Concepción de estrés y burnout	Consecuencias del Estrés a corto y largo Plazo	_____	Argentina
Da Rosa, S.Chalfin, M, Baasch, D. y Soares, J. (2010)	Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología	Artículo	Sentido del trabajo.	Diferentes perspectivas en la construcción de sentido y significado del trabajo. Transformaciones en el mundo laboral.	_____	Brasil
D'Alleo, G. & Santangelo, A. (2011)	Organizational climate and burnout in call-center operators. (Clima organizacional y el agotamiento de los operadores de Call Centers.	Artículo	Síndrome de Burnout. Volumen de trabajo y despersonalización	Relación entre las dimensiones del clima organizacional y el Burnout en Call Centers	114 operadores de Call Center	Italia
Freudenberger, H. J. (1974)	Staff Burnout (Empleados quemados)	Artículo	Origen del Burnout	Definición del concepto de Burnout, causas, características y variaciones.	_____	Estados Unidos
Gil-Monte, P. (2003)	Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública.	Artículo	Riesgos psicosociales. Burnout. Despersonalización. Factores ambientales.	Factores Psicosociales. Riesgos Psicosociales. Burnout en trabajadores	_____	España
Gil, P., Peiró, J. (2009)	Desgaste Psíquico en el Trabajo. El Síndrome de Quemarse	Libro	Síndrome de Burnout.	Delimitación conceptual del Síndrome. Desencadenantes, Consecuencias.	_____	España
Guardiola A, Mercier D, Tripier P, Tuillier JN. (1998)	Dérápages déontologiques et risques systémiques Journées. (Errores éticos y riesgos sistémicos.)	Revista	Riesgos sistémicos en las organizaciones	Riesgos sistémicos en la organización del trabajo	_____	Francia
González-Trijueque, D., Giachero, S., y Delgado, S. (2012)	Riesgos Psicosociales en el lugar de trabajo: Aproximación teórica y marco legal en Uruguay	Revista	Riesgos psicosociales, estrés laboral, burnout, mobbing. Importancia de la prevención de riesgos laborales	Marco legal en Uruguay.	_____	España
Gorz, A. (1988)	Metamorfosis del Trabajo	Libro	El trabajo, historia del trabajo y su transformación.	Crítica del trabajo en la sociedad capitalista. Recorrido histórico del trabajo hasta la contemporaneidad. Sustitución de trabajo humano por tecnología y robótica	_____	Francia

Hall R. (1986)	Dimensions of work. (Dimensiones del trabajo)	Libro	El trabajo, la ocupación. El sentido del trabajo y el empleo.	Dimensiones del trabajo y del empleo.	_____	Estados Unidos
Heller, A. (2000)	Historia y Futuro ¿Sobrevivirá la modernidad?	Libro	Actividad y trabajo, historia del trabajo.	La dinámica de la modernidad, la temporalidad y crítica el capitalismo	_____	España
Hochschild, A. R. (1979)	Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure (Trabajo emocional, reglas sentimentales y estructura social)	Tesis		Concepto de emociones, concepto de trabajo emocional, descripción de emociones y lugar de trabajo.	_____	Estados Unidos
Karasek, R.A. (1979)	Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign (Las demandas del trabajo las decisiones de empleo y el rediseño laboral)	Libro	Estrés laboral en función del balance entre las demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control del trabajador sobre éstas.	Estrés en trabajadores	_____	EE.UU
Katz, D. y Kahn, R. (1986)	Psicología Social de las Organizaciones	Libro	Características de las organizaciones.	Organizaciones, conceptos y características. Organización del trabajo y ambiente laboral.	_____	Estados Unidos
Korinfeld, S. (2001)	Procesos de Trabajo y salud de los Operadores Telefónicos de Atención al Cliente.	Libro	Riesgos psicosociales en telegestores. Control y factores estresores en trabajadores de Call Centers.	Burnout en trabajadores de Call Center, condiciones de trabajo.	Trabajadores de Call Center.	Argentina
Malott, M. (2001)	Paradoja de cambio organizacional.	Libro	Cambio organizacional e innovación.	Gestión del cambio organizacional. Análisis de sistemas. Diferentes modelos de cambio.	_____	México
Maslach, C. y Leiter, M.P. (2000)	The truth about burnout : How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. (La verdad sobre el Burnout: cómo las organizaciones causan estrés personal y qué hacer al respecto)	Libro	Burnout. Desgaste emocional, despersonalización.	Burnout y organizaciones. Rediseño de estrategias organizacionales	_____	Estados Unidos
Marx, K. (1976)	El Capital. Tomo II.	Libro	El trabajo.	Crítica a la economía política. El trabajo	_____	Alemania
Melogno, P. Martínez, B. Vásquez y Franco, S. (2009)	Violencia y Riesgos Psicosociales para la salud en el trabajo.	Libro	Organización del trabajo. Organizaciones.	Organizaciones Sistemicas. Organizaciones Saludables.	_____	Uruguay
Mendizábal, N. (2001)	Estrategias Teórico Metodológicas.	Libro	Factores psicosociales de riesgo, salud de las organizaciones.	Riesgos y factores psicosociales. Efectos de riesgos psicosociales. Burnout, estrés en el trabajo.	_____	Argentina
Mintzberg, H. (1979)	La estructuración de las organizaciones.	Libro	Estructura de las organizaciones. Distintos tipos de estructura.	Estructura de las organizaciones. Diseño de las organizaciones. Sistemas de planificación y control.	_____	Estados Unidos
Montealegre, J. y Calderon, G. (2007)	Relationships between attitude towards change and organisational culture: a study of medium and large scale clothing industry companies in Ibagué. (Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué)	Artículo	Cambio organizacional, identidad.	Cambio organizacional. Resistencia al cambio. Dimensiones y categorías culturales. Percepción del cambio	Textiles ubicadas en Ibagué	Colombia

Moreno, B. Báez, C. (2010)	Factores y Riesgos Psicosociales formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas.	Libro	Riesgos psicosociales y estresores. Factores psicosociales laborales y organizacionales.	Riesgos y factores psicosociales. Efectos de riesgos psicosociales. Burnout, estrés en el trabajo. Intervención y buenas prácticas.	_____	España
Morin, E. (2001)	Os Sentidos Do Trabalho. (Los sentidos del trabajo)	Revista	El sentido del trabajo en relación a la organización del trabajo.	La Organización del trabajo y los sentidos del trabajo. Agentes de motivación en el	_____	Canadá
Neffa, J. Giraudo, E. Korinfel, S. Mendizábal, N Poy, M. Pinto, V. (2001)	Telegestión su Impacto en la Salud de los Trabajadores	Libro	Diferenciación entre actividad, trabajo y empleo	Investigar Condiciones y medio Ambiente de trabajo en diferentes operadores	Trabajadores de Call Center.	Argentina
Neffa, J. C. (1988)	¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?	Libro	Concepto de trabajo .	Condiciones y medio ambiente de trabajo. Del modelo tradicional a una concepción renovadora del trabajo.	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas	Argentina
Neira, F. (2011)	Dificultades en la implementación de modelo de gestión de recursos humanos: Una aproximación a la realidad Uruguaya	Investigación	El trabajo	Modelos de Gestión de RRHH impacto de los mismos.	Gerentes de RRHH y Directivos	Uruguay
Landaeta y Amoeiro (1996)	En Búsqueda de un Cambio Permanente	Revista	Cambio Organizacional	Gestión del cambio organizacional. Cultura organizacional. Políticas para el cambio.	_____	Venezuela
Peiró, J. M., y Prieto, F. (1996).	Tratado de Psicología del Trabajo: La actividad Laboral en su contexto.	Libro	El trabajo y su influencia en la subjetividad. Cambios en el sector servicios. Transformación de los mercados y adaptabilidad organizacional.	Cambios sociales, tecnológicos, económicos, políticos y culturales en relación al trabajo. Nuevas realidades del trabajo y formas de intervención.	_____	España
Peiró, J. M., y Salvador, A. (1992).	Desencadenantes del Estrés Laboral	Libro	Estrés laboral, relaciones interpersonales y baja productividad.	Cambios en el mundo del trabajo. Inadaptabilidad a demandas inadecuadas. Concepto de estrés y fuentes de estrés laboral	_____	España
Rodríguez, A. Zarco, V. y González, J. (2009)	Psicología del Trabajo	Libro	Organización saludable. Cultura, clima y prácticas saludables. Prevención de los riesgos psicosociales	La Organización del trabajo. Salud ocupacional. Estructura organizacional.	_____	España
Sotelo, A. (2009)	Condiciones Laborales y Organización del trabajo	Libro	Tipo de organizaciones. Estrés laboral	Condiciones laborales. La organización del trabajo.	_____	Uruguay
Schvarstein, L. (1998)	Diseño de organizaciones tensiones y paradojas.	Libro	Concepto de organizaciones.	Metodología de diseño y análisis organizacional	_____	Argentina
Toffler, A. (1982)	El Shock del Futuro	Libro	Origen del empleo y sus cambios.	Sociedad del cambio. Crisis general de la sociedad industrial.	_____	Estados Unidos
Toffler, A. (1996)	La creación de una nueva civilización: la política de la tercera ola.	Libro	Transformaciones del mundo del trabajo, cambios posteriores al postmodernismo	Historia y cambio del mundo del trabajo. Transformaciones en la era de la información.	_____	Estados Unidos
Toledo, E. (2000)	Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo	Artículo	Historia contemporánea del trabajo en Uruguay	Orígenes y desarrollo de la sociología del trabajo en Latinoamérica. Teorías de las organizaciones. Seguridad Social, mercado del trabajo.	_____	México
Zapf, D. & Holz, M. (2006)	On the positive and negative effects of emotion work in organizations. (Efectos positivos y negativos del trabajo emocional en las organizaciones)	Revista	Represión emocional	Trabajo emocional. Regulación emocional	_____	Inglaterra

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, R. (2005) Los Sentidos del Trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Buenos Aires, Argentina: Herramienta.
- Ayerra, A. (2010) Call Centers, Estrategia para Atención de Clientes (Tesis de Grado) Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Uruguay.
- Bendassolli, P., y Guedes Gondim, S. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. Avances en Psicología Latinoamericana, 32(1), 131-147. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v32n1/v32n1a10.pdf>
- Blanch, J. (2003). Trabajar en la Modernidad Industrial. En J. M. Blanch. (Coord.). Teoría de las relaciones laborales. I. Fundamentos (13-148). Barcelona, España: UOC.
- Blau, P. y Scott, R. (1962). Formal Organizations: A Comparative Approach. California, Estados Unidos: Stanford University Press. Recuperado de:
https://books.google.com.uy/books?id=oPWGkjcKQUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Borges, L.; Alves Filho, A. (2003) Estrutura fatorial do inventário do significado e motivação do trabalho. Avaliação Psicológica, v. 2, n. 2, p. 123-45.
- Borges, L. O. (1997). Os atributos e a medida do significado do trabalho. Psicologia: Teoría e Pesquisa, 13(2), 211-221.
- Burns, T. y Stalker, G (1961). The Management of Innovation .Edimburgo: University of Johannesburg.

- Cascio, A. y Guillén, C. (2011). *Psicología del Trabajo: Gestión de los recursos humanos Skill Management*. Barcelona, España: Planeta.
- Cicerone, L. (2013) *Call Centers y Síndrome de Burnout (Tesis de Grado)* Universidad Abierta Interamericana, Argentina.
- Cooper, CL, S Cartwright. (1994). *Mental Health and Stress in the Workplace: A Guide to Employers*. Londres: HMSO.
- Cox, T., y Griffiths, A. (1995). The assessment of psychosocial hazards at work. In M. J. Shabracq, J. A. M. Winnubst y C. L. Cooper (Ed). *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley y Sons.
- Cólica, P. (2010). *El síndrome de Estrés en los Call Centers*. Buenos Aires, Argentina: Brujas.
- Da Rosa, S.Chalfin, M, Baasch, D. y Soares, J. (2010) Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología, *Universitas Psychologica* 10 (1) ,175-186. Recuperado de:
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/viewFile/415/790>
- D'Alleo, G. y Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call-center operators. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 30, 1608 –1615.
doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.312
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30,159-165
- Gil-Monte, P. (2003) Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista España Salud Publica* 83 (2) pp. 169-173., Madrid: España.

- Gil-Monte, P y Peiró, J. (2009). *Desgaste Psíquico en el trabajo el Síndrome de Quemarse*. Madrid, España: Síntesis.
- Guardiola A, Mercier D, Tripier P, Tuillier JN. (1998) *Dérapages déontologiques et risques systémiques Journées. Savoirs et Développement*. Lyon: ISH.
- González-Trijueque, D., Giachero, S., y Delgado, S. (2012). Riesgos Psicosociales en el lugar de trabajo: Aproximación teórica y marco legal en Uruguay. *Psychosocial risk in the workplace: Theoretical approach and legal*. *Ciencias Psicológicas*, 6(1), 75–87.
Recuperado de: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v6n1/v6n1a07.pdf>
- Gorz, A. (1988) *Metamorfosis del Trabajo*, Madrid, España: Sistema
- Hall R. (1986) *Dimensions of work*. Sage Publications Recuperado de <https://books.google.com.uy/books?id=SsvFAAAAIAAJ> ISBN 080392397X, 9780803923973
- Heller, A. (2000) *Historia y Futuro ¿Sobrevivirá la modernidad?* Barcelona, España: Península.
- Hochschild, A. R. (1979). *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*. *American Journal of Sociology*, 85, (3), 551- 575.
- Karasek, R.A. (1979): *Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Katz, D.y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas

- Korinfeld, S. (2001) Procesos de Trabajo y salud de los Operadores Telefónicos de Atención al Cliente. En Neffa, J. (Ed), Telegestión su Impacto en la Salud de los Trabajadores. (pp.73-142).Buenos Aires, Argentina: Asociación Trabajo Y sociedad.
- Malott, M. (2001). Paradoja de cambio organizacional. México: Trillas.
- Maslach, C. y Leiter, M.P. (2000) The truth about burnout : How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Marx, K. (1976) El Capital. Tomo II. Siglo xxi editores. México DF, México ISBN 978-968-23-0084-4
- Melogno, P. Martínez, B. Vásquez y Franco, S. (2009) Violencia y Riesgos Psicosociales para la salud en el trabajo. En Sotelo, A. (Ed.).Condiciones Laborales y Organización del trabajo (pp-89-98) Montevideo, Uruguay: Comisión Sectorial de Educación permanente.
- Mendizábal, N. (2001) Estrategias Teórico Metodológicas. En Neffa, J. (Ed.), Telegestión su Impacto en la Salud de los Trabajadores. (pp.51-58).Buenos Aires, Argentina: Asociación Trabajo y Sociedad.
- Mintzberg, H. (1979) La estructuración de las organizaciones. Traducción de Deborah Bonner y Javier Nieto. Barcelona, España: Ariel
- Montealegre, J. y Calderon, G. (2007). Relationships between attitude towards change and organisational culture: a study of medium and large scale clothing industry companies in Ibagué, Colombia. Innovar, 17(29), 49-70.

- Moreno, B. Báez, C. (2010) Factores y Riesgos Psicosociales formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Universidad autónoma de Madrid, pp. 1-188. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf> NIPO 792-11-088-1
- Morín, E. (2001) Os Sentidos Do Trabalho. Revista Administración de Empresas 41(3) ,9-19. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>
- Neffa, J. Girauldo, E. Korinfeld, S. Mendizábal, N. Poy, M. y Pinto, V. (Ed.). (2001) Telegestión su impacto en la salud de los trabajadores. Buenos Aires, Argentina: Asociación trabajo y sociedad.
- Neffa, J. C. (1988). ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva. Buenos Aires: Humanitas.
- Neira, F. (2011). Dificultades en la implementación de modelo de gestión de recursos humanos: una aproximación a la realidad uruguaya. *Ciencias Psicológicas*, 5(1), 31-45. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=si_arttextypid=168842212011000100004yIng=esynrm=iso
- Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
- Peiró, J. M., y Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo: La actividad Laboral en su contexto. Madrid, España: Síntesis.

Peiró, J. M., y Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del Estrés Laboral* Madrid: España: Udem S.A.

Rodríguez, A. Zarco, V. y González, J. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid, España. Pirámide.

Sotelo, A. (2009) *Condiciones Laborales y Organización del trabajo*. Montevideo, Uruguay: Comisión Sectorial de Educación permanente.

Schvarstein, L., (1998) *Diseño de organizaciones tensiones y paradojas*. Paidós Ibérica. ISBN 9789501232530.

Toffler, A. (1982) *El Shock del Futuro*. Barcelona, España: Plaza y Janes.

Toffler, A. (1996) *La creación de una nueva civilización: la política de la tercera ola*. Barcelona, España: Plaza y Janes.

Toledo, E. (2000) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana Fondo de Cultura Económico, México. Recuperado de:

<http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/51931.pdf> ISBN 968-1 6-6026-9

Zapf, D. y Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1-28