



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

PROYECTO FORMATIVO DESTINADO AL PERSONAL TELEOPERADOR DEL CALL CENTER DE FUNDACIÓ BALEAR D'INNOVACIÓ TECNOLÒGICA

Laura Font López

Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos. Intervención

Psicológica y Pedagógica

(Especialidad/Itinerario Dirección y Gestión de Equipos de Trabajo)

Centro de Estudios de Postgrado

Año Académico 2021-22

PROYECTO FORMATIVO DESTINADO AL PERSONAL TELEOPERADOR DEL CALL CENTER DE FUNDACIÓ BALEAR D'INNOVACIÓ TECNOLÒGICA

Laura Font López

Trabajo de Fin de Máster

Centro de Estudios de Postgrado

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2021-22

Palabras clave del trabajo:

Teleoperador/a, *call center*, necesidades formativas, estrés laboral, síndrome de *burnout*.

Nombre Tutor/Tutora del Trabajo: M. Teresa Adame Obrador

Índice

1. Resumen.....	pág. 4
2. Justificación de la elección del tema.....	pág. 5
3. Objetivos.....	pág. 6
4. Descripción del contexto.....	pág. 6
5. Diseño del trabajo.....	pág. 18
5.1. Valoración del estado de la cuestión.....	pág. 18
5.2. Propuesta formativa basada en Fundació Balear d'Innovació Tecnològica.....	pág. 19
6. Limitaciones.....	pág. 39
7. Conclusiones.....	pág. 41
8. Referencias bibliográficas.....	pág. 43
9. Anexos.....	pág. 48

1. Resumen

El personal teleoperador es uno de los colectivos más afectados por estrés que se produce en el ámbito laboral. El estrés sufrido de forma continua puede desarrollar un estrés crónico y, finalmente, producir el denominado síndrome de *burnout*. Los teleoperadores y teleoperadoras se ven inmersos en un ambiente en que puede desarrollarse agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. Entonces, el objetivo de este trabajo es detectar las necesidades formativas del personal teleoperador del *call center* de la Fundació Balear d'Innovació Tecnològica, a fin de proporcionar herramientas en prevención y gestión del estrés laboral dentro del contexto postpandemia por COVID-19.

Palabras clave: teleoperador/a, *call center*, necesidades formativas, estrés laboral, síndrome de *burnout*.

2. Justificación de la elección del tema

En el contexto de la pandemia por COVID-19, se hace más visible el fenómeno de estrés laboral dentro de todas las organizaciones. Cuando hablamos de estrés laboral, pensamos en los colectivos de sanitarios y hostelería, entre los más afectados. No obstante, hay otros colectivos de trabajadores/as, de los que no se habla a menudo, que sufren un estrés constante en situaciones normales y, que se ha visto gravemente aumentado causa de la crisis sanitaria por COVID-19; el sector de teleoperadores y teleoperadoras. En concreto, hablamos del personal teleoperador del *call center* de Fundació Bit, que gestiona las campañas de cita previa de múltiples servicios del Govern de les Illes Balears (012, IBAVI, Servicios Sociales, Atención Primaria, etc.).

Mi motivación para escoger este tema es que estuve trabajando en el *call center* de Fundació Bit desde diciembre de 2019 hasta agosto de 2021. Cuando comencé a trabajar allí, pude experimentar cierto grado de estrés generado por algunas llamadas conflictivas, pero eran una minoría. Para los teleoperadores/as que atendíamos en la campaña de Atención Primaria, con el inicio de la pandemia por COVID-19, cambió mucho la dinámica de trabajo y, en mi opinión, nos convertimos en el chivo expiatorio debido a la incertidumbre que acarreó todos los cambios en los protocolos de citación y cierto desacuerdo de muchos usuarios/as acerca de los mismos. Esta situación hace que estés en constante tensión y dificulte la calidad de atención al usuario/a.

Tras constantes conversaciones con mis compañeros/as e intercambios de experiencias, pensé que podría aprovechar esta situación para proponer mi Trabajo de Fin de Máster. Por ello, comencé a comentar con mis compañeros/as sobre la necesidad de recibir alguna formación en materia de estrés y gestión de conflictos, y la gran mayoría manifestaron su interés. Posteriormente, lo comenté también con compañeros/as que estaban teletrabajando en ese momento y también manifestaron que les gustaría recibir esta formación específica para afrontar el estrés o gestionar llamadas conflictivas. Algunos de éstos, manifestaron que, el hecho de estar teletrabajando (lejos de las supervisoras y coordinadores/as, sin el apoyo emocional de los compañeros/as, etc.) les creaba aún más incertidumbre que al resto.

Por ello, el objetivo principal de este trabajo es, una vez detectadas las necesidades formativas de este colectivo, elaborar un proyecto de formación bonificada a través de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo compuesto por talleres prácticos de gestión de estrés. En un principio, atendiendo a las limitaciones de aforo, pensé en utilizar una metodología de enseñanza *online* a través de teleconferencia con el formador/a, accesible tanto por los empleados y empleadas que teletrabajan y los que se encuentran presencialmente en el *call center*. Actualmente, puesto que se han eliminado las restricciones sería interesante organizar grupos presenciales, igualmente reducidos, para garantizar la calidad de la formación.

3. Objetivos del trabajo

- Detectar las necesidades formativas del personal teleoperador del *call center* de Fundació Bit.
- Diseñar un proyecto formativo acorde a las necesidades formativas detectadas.

4. Descripción del contexto.

La Fundació Balear d’Innovació Tecnològica

La visión de Fundació Bit es conducir a las Islas Baleares hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento incorporando las TIC mediante proyectos de capacitación, información y divulgación. Así como que se identifique a Fundació Bit como punto de referencia mediante la definición de políticas de captación, retención y capacitación de talento innovador a nivel regional. También tiene como misión consolidar su posición como proveedor de servicios y de Ingeniería de Sistema en el campo de las TIC al Govern de les Illes Balears (Fundació Bit, s.f.-a).

La misión de Fundació Bit es encargarse de ejecutar las estrategias de I+D+i, como instrumento del Govern de les Illes Balears, mediante la investigación dedicada al análisis, desarrollo y el fomento de las nuevas tecnologías y del espíritu emprendedor de base tecnológica. Así como ofrecer accesibilidad a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a empresas y administraciones, mediante la creación y desarrollo de soluciones tecnológicas, y la colaboración en la digitalización de sus servicios de

manera eficaz y eficiente. También tiene como misión colaborar activamente con las empresas TIC de las Islas Baleares para fortalecer el sector y contribuir al aumento de la innovación de nuestra comunidad. Y, por último, mantener el Parque Balear de Innovación Tecnológica (Parc BIT) como plataforma para implantar y desarrollar la sociedad de la información de las Islas Baleares y, en particular, encargarse de su gestión, planificación, urbanización, promoción y desarrollo integral (Fundació Balear d'Innovació Tecnològica [Fundació Bit], s.f.-b).

Como se puede observar en la Figura 1, la Fundació Bit se organiza en tres áreas: Gestión y Soporte, Innovación y TIC. Cada una de ellas está dividida por diversos departamentos (Fundació BIT, s.f.-b):

1. El área de Gestión y Soporte engloba los departamentos de recursos humanos, mantenimiento, servicios generales y financiero.
2. El área de Innovación se divide en TIC-Innovación, TIC-Turismo, Proyectos y Comunicación del I+D+i, Cibersociedad y Gobierno digital.
3. La unidad TIC se compone por los departamentos de Sistemas y CAU (Centro de Atención en el Usuario), Desarrollo y *call center*.

Figura 1.

¿Qué es la Fundació Bit?

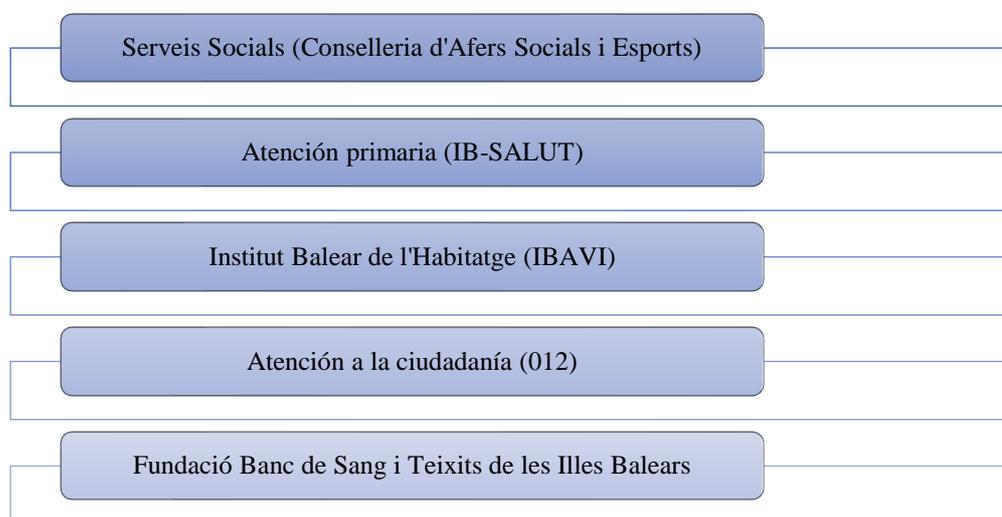


Fuente: Imagen extraída de Fundació Balear d'Innovació i Tecnologia, 2021. (www.fundaciobit.org/es)

Este trabajo se centra, concretamente, en el *call center*. Dicho departamento es un centro de atención telefónica que se encarga de gestionar el servicio de cita previa de diversas entidades del Govern de les Illes Balears: Servicios Sociales (Conselleria de d'Afers Socials i Esports), Atención Primaria del Servicio de Salud de las Islas Baleares (IB-SALUT), Institut Balear de l'Habitatge (IBAVI), 012 (servicio telefónico de información general administrativas destinado a la ciudadanía) i Fundació Banc de Sang i Teixits de les Illes Balears. En la figura 2 se enumeran los distintos servicios presentados por *call center* de Fundació Bit.

Figura 2.

Servicios prestados por call center de Fundació Bit.



Fuente: Elaboración propia

Todo el personal teleoperador atiende en el servicio de atención primaria y, algún teleoperador/a atiende, adicionalmente, en otro servicio. Por tanto, este trabajo va destinado al servicio de cita previa de atención primaria. Por motivos de confidencialidad, no se pueden proporcionar los datos relativos al número de teleoperadores/as que atiende en cada uno de los servicios.

La plantilla del *call center* está compuesta por un total de 78 trabajadores/as; 48 de ellos son teleoperadores/as en modalidad de teletrabajo, 20 teleoperadores/as en modalidad presencial, 5 coordinadores/as, 1 coordinadora de calidad, 3 supervisoras y una jefa de servicio. Los coordinadores y coordinadoras, las supervisoras y la jefa de servicio no tienen permitido la prestación de servicios mediante teletrabajo, salvo en

casos excepcionales. El horario de atención al usuario/a es de lunes a viernes de 07:00h a 21:00h y los sábados de 07:00h a 14:00h. Los turnos se dividen en mañana y tarde, con sábados rotativos.

Antes de que Fundació Bit fuese incluida dentro la Conselleria de Fons Europeu, Universitat i Cultura, era una empresa privada cuyo personal teleoperador quedó como fijo. Posteriormente, con el fin de cubrir las bajas laborales, se han ido convocando procesos selectivos mediante bolsas de trabajo por concurso de méritos. Cuando hay una baja laboral, el candidato/a correspondiente según el orden de la bolsa de trabajo es contratado como personal laboral para cubrir esa interinidad.

Cuando inició la pandemia por COVID-19, gerencia tomó la decisión de proponer prestar servicios en modalidad de teletrabajo para todo aquel que lo deseara y dispusiera de los medios en casa. El ámbito de trabajo de la organización y la unidad TIC de la que dispone facilitó la implantación rápida y eficiente de la modalidad de teletrabajo. En la actualidad, en el contexto postpandemia, se ha mantenido, en cierta medida, la modalidad de teletrabajo y se permite teletrabajar un máximo de dos días para quien lo desee.

Un artículo publicado en la revista Contact Center Hub por Robles, L., Veiga, M., Pérez, L. (2020), sugiere que el papel de las telecomunicaciones ha sido clave en esta etapa puesto que ha permitido que la sociedad siga funcionando aun con las restricciones vigentes durante la pandemia por COVID-19. Las organizaciones se han visto provistas de herramientas (teletrabajo, aulas virtuales, videoconferencias, entre otras) que han evitado la detención de sus actividades aun cuando los trabajadores y trabajadoras no se podían desplazar a su puesto de trabajo. Las nuevas tecnologías (tabletas, ordenadores, smartphones...) también han contribuido a nivel personal, puesto que han permitido a toda la población comunicarse con la familia y amigos/as en cualquier lugar del mundo. En el ámbito de la gestión de la crisis sanitaria, ha facilitado la comunicación entre las administraciones públicas, la telemedicina y la información sanitaria a la población.

Según Zaida Gómez (2020) hablar de transformación digital es hablar también de teletrabajo. Para poder llevarlo a cabo hacen falta conexiones estables. El teletrabajo

consiste en trabajar a distancia a través de, por ejemplo, tecnologías en nube, que es una opción para implementar el teletrabajo en el área de *call center* y con avances tecnológicos que hagan posible el trabajo a distancia de la empresa, ya sea a través de sistemas automatizados, videollamadas, etc., que sean capaces de mejorar la productividad del profesional y a la vez la experiencia del usuario/a.

Para conocer las características del teletrabajo en España, es necesario conocer su evolución a lo largo de los años, lo que muestra una tendencia al alza en la franja 2009-2019 (Tabla 1) (Anghel, B., Cozzolino, M., Lacuesta, A., 2020):

En el cuarto trimestre de 2019 se registraron casi 20 millones de ocupados/as en España, de los cuales 688.671 (3,5%) indicaron haber trabajado desde su domicilio ocasionalmente y 951.783 (4,9%) más de la mitad de los días trabajados. En comparación con los años 2009 y 2014, el teletrabajo ha subido casi un punto (2,6%). Los datos obtenidos en la Encuesta de Población Activa (EPA) de 2020 muestran un aumento más que evidente en el grupo que trabajó más de la mitad de los días desde su domicilio (12,1% en 2020 frente a un 4,9% en 2019) y un aumento de medio punto en el grupo que teletrabajó ocasionalmente (4% en 2020 frente a un 3,5% en 2019). (Instituto Nacional de Estadística, 2020)

En comparación con la media porcentual obtenida en la EPA del año 2020 igual a 12,1%, podemos afirmar que en Fundació Bit se supera la media con creces, puesto que más del 60% de los teleoperadores y teleoperadoras trabajaban en modalidad de teletrabajo durante la crisis sanitaria. (Instituto Nacional de Estadística, 2020)

Tabla 1.

El teletrabajo en España.

Teletrabajo						
	Ningún día		Ocasionalmente		Más de la mitad de los días	
Año	Número de trabajadores/as	%	Número de trabajadores/as	%	Número de trabajadores/as	%
2009	17.862.431	94,1	488.639	2,6	637.556	3,4
2014	15.992.285	93,1	447.736	2,6	737.461	4,3

2019	17.933.285	91,6	688.671	3,5	951.783	4,9
2020 ¹²³	15.689,2 ⁴	82,3	758,4 ⁵	4	2.304,7 ⁶	12,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (Encuesta de Población Activa, microdatos de la submuestra anual del 2019). Tabla extraída de Anghel, B., Cozzolino, M., Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España.

Nota: Para identificar el teletrabajo, se utiliza la pregunta «¿Trabajó en su domicilio en las cuatro últimas semanas? Las opciones de respuesta son las siguientes: «Más de la mitad de los días que trabajó», «Ocasionalmente», «Ningún día» o «No sabe o no contesta».

Habitualmente, el INE publica anualmente los datos obtenidos en la EPA, no obstante, a partir del segundo trimestre de 2020, ofrece resultados trimestrales con el objetivo de llevar a cabo un análisis más detallado (Instituto Nacional de Estadística, 2021). Por ello, los datos obtenidos a partir de ese momento, en la siguiente table (tabla 2):

Tabla 2.

Porcentaje de ocupados/as que trabajaron desde su domicilio más de la mitad de los días.

Año	Trimestre	%
2020	2º trimestre	16,2
	3º trimestre	10,3
	4º trimestre	9,9
2021	1º trimestre	11,2
	2º trimestre	9,4
	3º trimestre	8,0
	4º trimestre	7,9
2022	1º trimestre	7,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INEbase)

Los porcentajes extraídos de INEbase de la variable concreta de “porcentaje de ocupados/as que trabajaron desde su domicilio más de la mitad de los días” reflejan un

¹ Los datos se han extraídos de la EPA del INE (2020). Apartado condiciones de trabajo: ocupados por frecuencia con la que trabajan en su domicilio particular, sexo y grupo de edad.

² Los datos de la EPA se recogen por trimestres. Para plasmarlos en este trabajo se han calculado las medias.

³ La suma de los porcentajes equivale 98,4%. El 1,6% restante equivale a los trabajadores/as que respondieron «no sabe» o «no contesta».

⁴ Valor en miles. Variación sobre el mismo período del año anterior.

⁵ Valor en miles. Variación sobre el mismo período del año anterior.

⁶ Valor en miles. Variación sobre el mismo período del año anterior.

claro descenso en el número de ocupados/as en modalidad de teletrabajo, lo que indica una incorporación paulatina a los centros de trabajo.

Repercusiones de la crisis sanitaria por COVID-19

El primer día de incorporación al puesto de trabajo, el personal teleoperador recibe una formación básica sobre el funcionamiento de las aplicaciones utilizadas para atender las llamadas y agendar las citas para el servicio que el usuario/a solicita. Además, existe un protocolo estandarizado para iniciar la llamada (saludo), el desarrollo de la misma y el cierre (despedida). Durante las llamadas, la coordinadora de calidad escucha a los teleoperadores/as de forma oculta para conocer si se ciñen al protocolo. Cada trimestre, aproximadamente, el/la teleoperador/a recibe su evaluación (nota del 0-10) con los comentarios sobre sus puntos fuertes y aspectos que debe mejorar. El seguimiento de este protocolo es clave para el buen quehacer del *call center*, no obstante, éste se vio mermado por el inicio de la pandemia por COVID-19. De un día para otro, el servicio no pudo agendar citas durante más de una semana, mientras la conserjería de adscripción ideaba el nuevo protocolo. Durante ese lapso de tiempo, había un sentimiento de incertidumbre generalizado, tanto por parte de los/las teleoperadores/as como los usuarios/as (especialmente los del servicio de atención primaria de IB-SALUT). Fue entonces cuando se implantó el sistema de citación telefónica, situación que empeoró la vivida hasta el momento, pues los usuarios/as no concebían ser atendidos/as vía telefónica por su médico u otro sanitario. En ese momento, las llamadas se fueron complicando de cada vez más hasta el punto de recibir gritos e insultos ante la imposibilidad de proporcionar una cita presencial o una cita telefónica próxima con su médico.

Como sabemos, la situación colapsó también los teléfonos de los centros de salud de las Islas Baleares de forma generalizada. Frente la imposibilidad de poder contactar con su centro de salud, el usuario/a tendía a llamar al *call center* exigiendo soluciones, explicaciones y manifestando su disconformidad ante el sistema de citación implantado. Con el paso de los meses, hubo una aceptación más o menos generalizada de este nuevo sistema de citación, aunque la situación no mejoró para el personal teleoperador, puesto que, en muchas ocasiones, el usuario/a refería tener una cita telefónica un día en concreto y el personal sanitario no le había atendido. Esta situación también fue causante de conversaciones tensas y desagradables, aunque no tan grave como la gestión de las bajas

laborales, que ha sido el motivo de consulta más frecuente y peor gestionado. Los usuarios/as han manifestado muchas quejas respecto a la gestión de bajas laborales, pues, además de las largas esperas en recibir la llamada del personal sanitario, en muchas ocasiones, el/la paciente se quedó sin atender por un motivo u otro.

El volumen de llamadas y tiempo de espera iban disminuyendo a medida que bajaba la tasa de contagios, y con ellos el nivel de estrés experimentado, hasta que entramos en la segunda ola de contagios. Y así, sucesivamente, en cada nueva ola. Por motivos de confidencialidad, estos datos no se han podido incluir en este trabajo.

Durante el proceso de vacunación, el papel del *call center* de Fundació Bit fue más bien secundario, puesto que no tenía encomendada la citación de la población para la vacuna contra el COVID-19. En su lugar, el Govern de les Illes Balears formó un centro de atención telefónica específico. La única función del *call center* de Fundació Bit en este sentido era proporcionar el número de teléfono si el usuario/a deseaba solicitar una cita para la vacunación.

Actualmente, en el contexto postpandemia, se ha vuelto a implantar el sistema de citación en el servicio de atención primaria anterior a la crisis sanitaria.

El concepto de estrés y síndrome de *burnout*

En las últimas décadas han tenido lugar cambios en el mundo laboral, como la transformación tecnológica y el aumento mundial de la competencia, que afectan a la economía de los países, al trabajador/a y a su salud. Estos cambios repercuten en las relaciones sociales y familiares, las necesidades formativas, los cambios en las ofertas laborales, la disponibilidad de recursos, actualización de conocimientos, etc. Por consiguiente, ha aumentado la consideración de los riesgos psicosociales dentro del marco de las enfermedades y accidentes laborales. (Gil-Monte, P., 2012). De hecho, la Organización Mundial de la Salud (OMS) en la décima edición de la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-10), que entró en vigor en el año 1990, reconoció oficialmente el síndrome de *burnout* (asociado a problemas relacionados con la dificultad en el control de la vida) como consecuencia del estrés crónico laboral que no se ha manejado con éxito. La OMS afirma que el estrés laboral es la reacción de un individuo

ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus capacidades y conocimientos, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación. (OMS, 2004). En la CIE-11, que ha entrado en vigor en 2022, pasa a denominarse síndrome de desgaste ocupacional, y se considera un problema asociado con el empleo y desempleo. Este cambio supondrá un aumento en el reconocimiento de la importancia de riesgos psicosociales.

El término *burnout* fue oficializado por la psicóloga social Christina Maslach, en el Congreso Anual de la Asociación Americana de Psicología (APA) en 1976. Según Maslach y Jackson (1981), el síndrome de *burnout* se caracteriza por las dimensiones agotamiento emocional y físico, despersonalización y realización personal. En definitiva, un estado de agotamiento físico y mental relacionados con el trabajo o las actividades profesionales. Pero no fue hasta el año 1982 cuando se pusieron a disposición del usuario/a criterios de evaluación para el síndrome, a través del diseño de un instrumento de medida estándar, el Maslach *burnout* Inventory (MBI). Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. (1996).

Freudenberger (1974, citado en Carlin, M., Garcés de los Fayos, J., 2010) observó cómo, en una clínica de toxicómanos, año tras año, trabajadores/as y voluntarios/as padecían una serie de síntomas psicológicos y físicos que daban lugar a tal pérdida de energía que los llevaba al agotamiento. Éstos llegaron a ser totalmente insensibles a los pacientes, y tenían un trato despersonalizado hacia los mismos, llamando a este patrón conducta *burnout*. Estas personas estaban “quemadas” a causa de la gran dedicación a su trabajo, bajo una gran presión laboral y demandas desbordantes en las que intentan satisfacer a los demás.

Cherniss (1982, citado en Martínez, A., 2010) manifestó que el *burnout* constituía un proceso de adaptación psicológica entre un trabajo estresante y un sujeto estresado, y que la pérdida de compromiso es lo que ocurre en primer lugar cuando se manifiesta el síndrome.

Leiter y Maslach (1988, citado en Martínez, A., 2010) establecen un nuevo modelo secuencial donde alegan que el síndrome de *burnout* aparece tras un proceso de desequilibrio entre las grandes demandas organizacionales y los recursos reales

personales, lo que daría lugar a cansancio emocional en el trabajador/a y, posteriormente, a la despersonalización creada como estrategia para afrontar el síndrome. Finalmente, aparece una etapa de baja realización personal como resultado de no haber sabido manejar los estresores laborales.

Según el modelo Farber (1991, citado en Martínez, A., 2010) existen seis estadios que ocurren sucesivamente:

1. Entusiasmo y dedicación.
2. Respuesta de ira y frustración del trabajador/a ante los estresores laborales.
3. No correspondencia entre el esfuerzo y los resultados-recompensas.
4. Abandono el compromiso e implicación en el trabajo.
5. Aumento de la vulnerabilidad del trabajador/a y aparición de síntomas físicos, cognitivos y emocionales.
6. Agotamiento y descuido.

Gil-Monte y cols. (1995) defiende que “las cogniciones de los sujetos influyen en sus percepciones y conductas, y a su vez estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus conductas y por la acumulación de consecuencias observadas”. (Martínez, A., 2010, p. 9). Además, apoyan la tridimensionalidad del *burnout* y defienden que la despersonalización es la consecuencia de una baja realización personal y alto cansancio emocional. Por otro lado, Manzano, aunque también defiende la tridimensionalidad, afirma que, en primer lugar, aparece la dimensión de baja realización personal, y seguidamente, las dimensiones de alto cansancio emocional y despersonalización. Estas dos últimas dimensiones podrían presentarse al mismo tiempo o de forma alternativa.

Según Manzano (1998), el proceso de desarrollo del *burnout* sigue una secuencia; primero aparece el factor de la baja realización personal y después el cansancio emocional, dando lugar a una despersonalización del sujeto. (Martínez, A., 2010).

Según Thomaé, Ayala, Sphan y Stortii (2006) el Síndrome *burnout* no aparece de repente, sino más bien va aumentando paulatinamente. Es un proceso cíclico, por lo que un trabajador/a podría llegar a padecerlo varias veces a lo largo de su carrera laboral. Estos autores indican que existen cuatro niveles de *burnout*:

- **Leve:** En este nivel aparece el cansancio y se empieza a percibir dificultad para levantarse por las mañanas, a la vez que comienzan a aparecer pequeñas quejas.
- **Moderado:** Aparece el negativismo y el aislamiento.
- **Grave:** Aparecen síntomas como el absentismo, abuso de alcohol y drogas, lentitud de pensamiento, automedicación con psicofármacos, etc.
- **Extremo:** El aislamiento es un síntoma muy evidente en esta etapa, así como síntomas de colapso. Pueden darse cuadros psiquiátricos y, en situaciones muy extremas, cabe la posibilidad de suicidio.

Es sumamente necesario conocer las características, causas, síntomas y consecuencias del síndrome de *burnout*, puesto que la información y el conocimiento son los factores que facilitarán la prevención y tratamiento de forma eficaz.

El concepto de factores psicosociales se refiere a las condiciones presentes en una situación laboral. Están relacionadas con el contenido del trabajo, la organización y la realización de la tarea. Además, son un elemento central que influye en la salud laboral y bienestar subjetivo. Por ello, las condiciones psicosociales desfavorables pueden convertirse en estresores e influir significativamente en la salud mental y física de los trabajadores/as. El síndrome *burnout* es un riesgo laboral y psicosocial, que debe ser eliminado o disminuido, en la medida de lo posible, para contribuir a mantener la salud de los trabajadores/as, como lo establece la Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Por ello, los colectivos que, por su tipo de trabajo, están significativamente expuestos, deben ser prevenidos de este riesgo tan presente en su profesión. Para ello, como ya se ha comentado, es imprescindible conocer cómo se manifiesta este síndrome.

Como se verá a continuación, la bibliografía analizada con respecto al personal teleoperador, coincide en que es un colectivo con riesgo alto de padecer estrés laboral, síntomas psicósomáticos, ansiedad y depresión.

En el trabajo de Unda et al. (2019) se obtuvo una correlación de Spearman negativa alta entre las variables control o grado de autonomía y estrés (-.896). Por tanto, se puede afirmar que existe un mayor riesgo de estrés bajo una supervisión estricta. La correlación entre síntomas de ansiedad y depresión también mostró una correlación positiva significativa (.748).

De acuerdo con el estudio de Hualde, Gomis, Jurado y Tolentino (2011, citado en Cutti, L., Zárate, R., Ahumada, E., 2018) “los trabajadores de los *call center* son jóvenes universitarios que ofrecen como competencia clave un grado de cultura general más que suficiente para todas las tareas que le permite lograr una comunicación adecuada con los clientes” (p. 7). Los *call center* se han convertido en una alternativa de empleo totalmente flexible y de fácil acceso para el/la estudiante universitario, pero son expuestos a un trabajo que tendrá repercusiones en la gestión del estrés. De esta manera, muchos universitarios y universitarias ven la oportunidad de trabajar en un *call center*, ya que pueden trabajar media jornada y dedicar el resto del tiempo a estudiar, aunque otros estudiantes deciden trabajar a jornada completa y estudiar por las noches, lo que sin duda puede aumentar su nivel de estrés.

El/La estudiante, al trabajar y estudiar, puede llegar a encontrarse en condiciones de agotamiento físico y emocional desarrollando actitudes negativas y desinterés hacia el trabajo y el estudio.

El teleoperador y la teleoperadora, generalmente, puede enfrentarse a grandes demandas en su trabajo, alta presión, clima laboral desfavorable, escasa participación en la toma de decisiones, instrucciones contradictorias, falta de autonomía, limitaciones administrativas y presión por parte de los superiores y supervisoras. Estos factores pueden ser desencadenantes de estrés laboral y, por ende, síndrome de *burnout*. Por ello, es primordial informar, sensibilizar y proporcionar herramientas útiles y necesarias para prevenir y combatir el síndrome de *burnout*.

5. Diseño del trabajo

5.1. Valoración del estado de la cuestión

Las funciones del personal teleoperador y su rol son realmente la clave para el buen funcionamiento de un *call center*, ya que son los que garantizan la experiencia al cliente. Según el artículo de Da Silva (3 julio 2020) publicado en el *blog* de Zendesk, estas son las principales funciones del personal teleoperador:

- Despejar posibles dudas en los clientes/as.
- Solucionar de manera efectiva y ágil a cada problema que pueda surgir o a posibles solicitudes del cliente/a.
- Brindar atención personalizada a través de entregar un servicio de calidad.
- Ser ese puente para ampliar información sobre determinado producto o campaña con la que se esté trabajando.
- Identificar oportunidades de venta y llegar a realizar la venta, cuando ésta sea posible o esté al alcance.
- Identificar futuros clientes/as potenciales.
- Reportar cualquier inconveniente.
- Tener destreza para realizar encuestas, sondeos y recopilación de información capaz de generar posteriormente estadísticas.
- Entregar a los clientes experiencias memorables.

Las funciones de los teleoperadores y teleoperadoras no terminan al finalizar la llamada ya que, posteriormente, podrá tener responsabilidades como rellenar informes, documentar incidentes, etc. Por ello, se requiere que éstos y éstas tengan habilidades para el puesto de trabajo como saber trabajar en equipo, empatía, organización, paciencia, resiliencia, capacidad de análisis de datos, habilidades de comunicación escrita y oral, voz y tono agradable, etc.

5.2. Propuesta formativa basada en Fundació Balear d'Innovació Tecnològica

Es importante conocer el nivel de formación de la que disponen los teleoperadores y teleoperadoras del *call center* que nos concierne, a fin de poder adaptar la formación programada para la empresa a las necesidades reales de los trabajadores y trabajadoras. En este caso, la mayoría del personal teleoperador se inició en la empresa siendo jóvenes (entre 20-25 años) y el requisito mínimo para acceder era disponer de los estudios mínimos (Educación Secundaria Obligatoria). Siendo así, la gran mayoría dispone de la Educación Secundaria Obligatoria o Bachillerato, ninguno de estudios superiores. Respecto a la antigüedad del personal teleoperador, de los 78 trabajadores y trabajadoras del *call center*, únicamente 5 son trabajadores/as son relativamente recientes (entre 1 y 2 años de antigüedad), el resto llevan trabajando allí desde que inició la actividad del mismo (19 años).

Para detectar las necesidades formativas se han utilizado dos herramientas: la entrevista y un cuestionario anónimo. En un primer momento, como se comentó al inicio de este trabajo, mantuve conversaciones informales con los compañeros y compañeras del *call center* compartiendo impresiones y experiencias de la rutina diaria. La gran mayoría coincidimos en que el nivel de estrés era bastante elevado y fue cuando decidí desarrollar este trabajo. Posteriormente, para disponer de datos objetivos, elaboré un cuestionario online compuesto por 15 ítems en total: 13 ítems tipo Likert con 4 alternativas de respuesta, donde 0=nunca, 1=casi nunca, 2=a veces, 3=casi siempre y 4=siempre, y 2 preguntas con respuesta abierta. Los enunciados tratan sobre los sentimientos y actitudes del profesional hacia su trabajo. Su función es medir el desgaste profesional, su frecuencia e intensidad.

El cuestionario se ha elaborado a través de la herramienta *online* QuestionPro. Se facilitó el enlace (a los 68 teleoperadores y teleoperadoras (exceptuando a las supervisoras, los coordinadores/as y la jefa de servicio) y, finalmente, se ha obtenido una muestra de 23 trabajadores/as. Los datos se han recogido entre los meses de febrero y abril de 2022.

Los ítems 1, 2, 3, 7, 10, 11 y 13 evalúan el cansancio emocional, los ítems 4, 6, y 12 evalúan la realización personal y los ítems 5, 8 y 9 evalúan la dimensión de despersonalización (tabla 3). Los ítems 1-13 se han recogido del cuestionario de Maslach Burnout Inventory de 1986 (MBI) y se han adaptado al colectivo a evaluar. Los ítems 14

y 15 son preguntas abiertas que no evalúan ninguna dimensión del síndrome de *burnout*, sino que recogen, por un lado, la percepción de los trabajadores y trabajadoras acerca de la implicación de la empresa en proporcionar medidas para controlar el estrés laboral y, por otro lado, la opinión real del personal teleoperador sobre qué medidas considera deberían implantarse en el *call center* para prevenir o mitigar los efectos del estrés laboral, respectivamente.

Tabla 3.

Dimensiones e ítems del cuestionario de burnout.

Dimensión evaluada	Ítems
Agotamiento emocional	1, 2, 3, 7, 10, 11, 13
Despersonalización	5, 8, 9
Realización personal	4, 6, 12

Fuente: elaboración propia

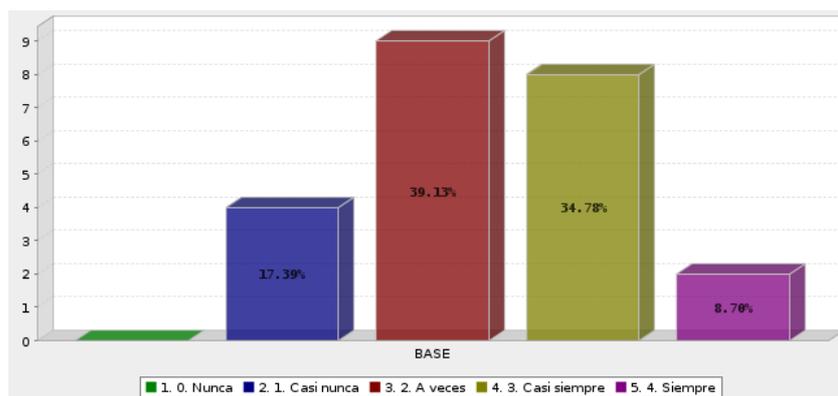
El contenido de cada uno de los ítems del cuestionario se puede ver en el anexo 1.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los ítems del cuestionario:

Figura 3.

Resultados del ítem 1. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.



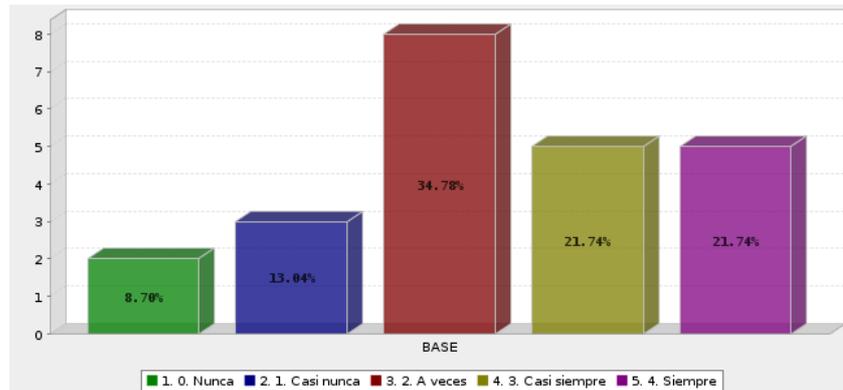
Fuente: *Elaboración propia*

El 34,78% (8 trabajadores/as) manifiesta sentirse emocionalmente agotado casi siempre, y un 39,13% (9 trabajadores/as) ha respondido que a veces se siente agotado emocionalmente. Solamente el 8,7% (2 trabajadores/as) manifestó sentirse

emocionalmente agotado siempre. Ningún trabajador/a ha respondido que nunca se sienta emocionalmente agotado.

Figura 4.

Resultados del ítem 2. Es agotador pasar toda la jornada laboral atendiendo llamadas de usuarios.

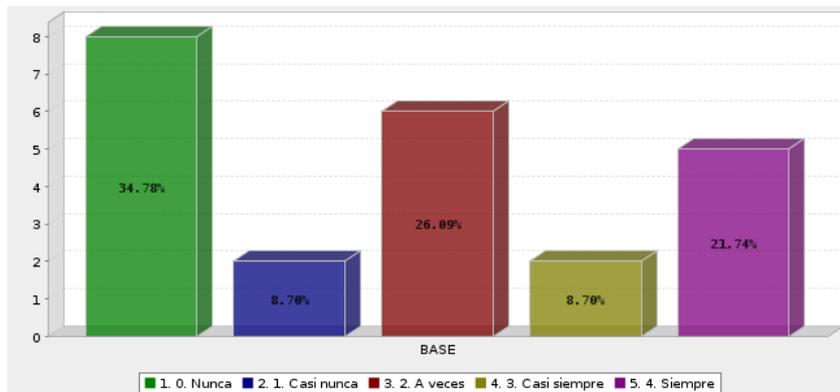


Fuente: Elaboración propia

El 34,78% (8 trabajadores/as) manifiesta que a veces les resulta agotador pasar toda la jornada atendiendo llamadas de usuarios/as. El 21,74% (5 trabajadores/as) dijo que casi siempre es agotador, y otro 21,74% más manifestó que siempre les resulta agotador atender las llamadas.

Figura 5.

Resultados del ítem 3. Cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme a otra jornada laboral en el call center me siento fatigado/a.

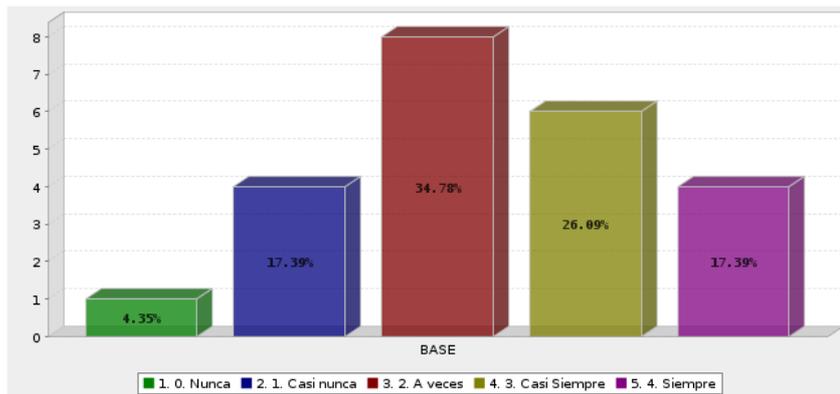


Fuente: Elaboración propia

Por un lado, el 34,78% (8 trabajadores/as) manifiesta que la fatiga no se les manifiesta al levantarse en la mañana. Por otro lado, el 21,74% (5 trabajadores/as) manifiesta que siempre siente esta fatiga solo por el hecho de enfrentarse a una nueva jornada laboral. El 26,09% (6 trabajadores/as) ha respondido sentir a veces esa fatiga al levantarse por la mañana.

Figura 6.

Resultados del ítem 4. Tengo facilidad para mostrar empatía con los usuarios.



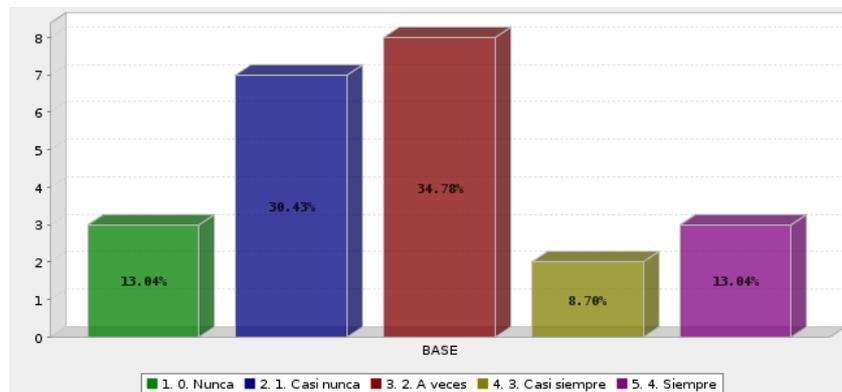
Fuente: Elaboración propia

El 26,09% (6 trabajadores/as) muestra que casi siempre siente empatía hacia el usuario/a y el 17,39% (4 trabajadores/as) manifiesta que siempre muestra fácilmente empatía hacia el usuario/a.

El 34,78% (8 trabajadores/as) manifiesta que tan solo a veces muestra dicha empatía hacia el usuario/a.

Figura 7.

Resultados del ítem 5. Pienso que trato a los usuarios como si fueran objetos impersonales.



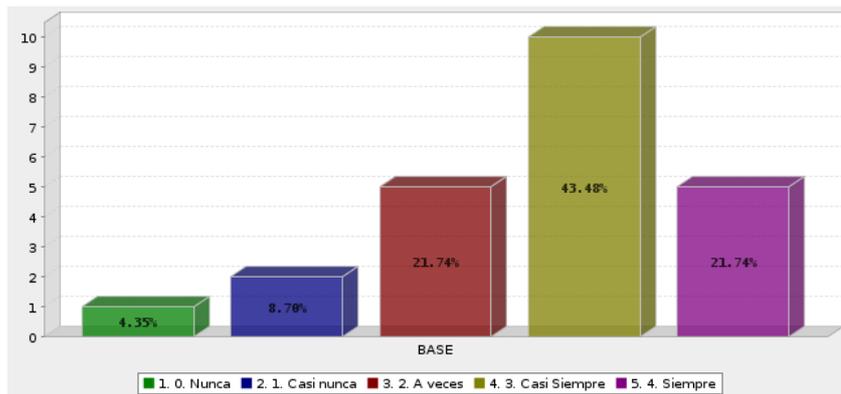
Fuente: Elaboración propia

El 30,43% (7 trabajadores/as) casi nunca trata a los usuarios/as como objetos impersonales. Un 34,78% (8 trabajadores/as) reconoce hacerlo a veces frente a un 13,04% (3 trabajadores/as) que afirma no hacerlo nunca.

No obstante, un 8,70% (2 trabajadores/as) lo hace casi siempre y un 13,04% (3 trabajadores/as) siempre trata al usuario/a de forma impersonal.

Figura 8.

Resultados del ítem 6. Creo que trato con mucha eficacia los problemas con los usuarios.

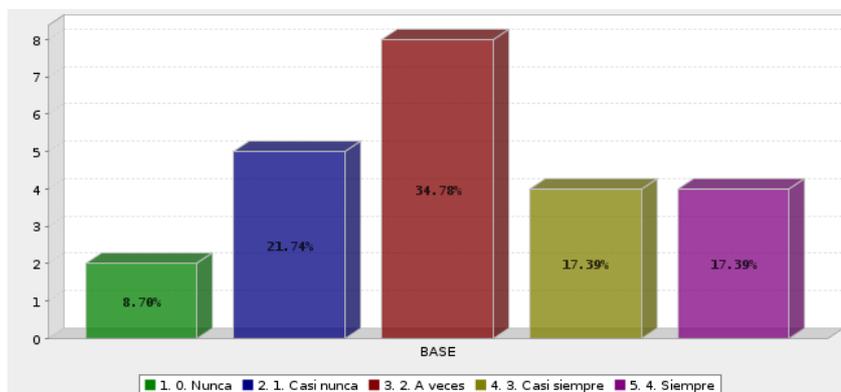


Fuente: Elaboración propia

El 40,48% (10 trabajadores/as) cree que trata con mucha eficacia los problemas con los usuarios/as casi siempre. El 21,74% (5 trabajadores/as) expresa hacerlo siempre, y otro 21,74% considera que algunas veces. Solamente 1 y 2 trabajadores/as consideran hacerlo nunca o casi nunca, respectivamente.

Figura 9.

Resultados del ítem 7. Siento que mi trabajo me está desgastando.

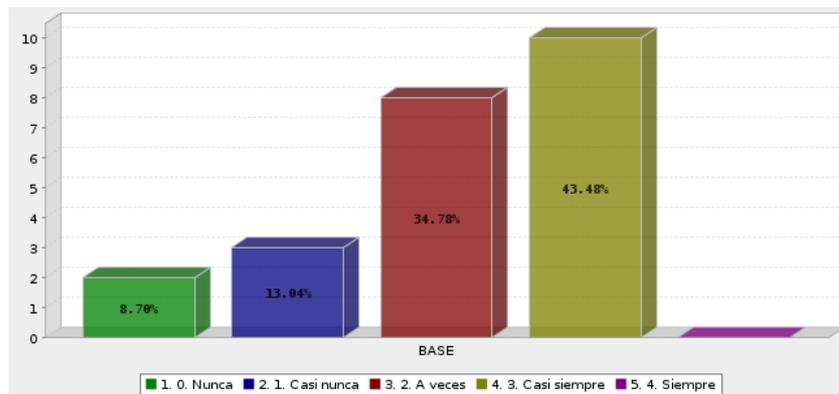


Fuente: Elaboración propia

El 21,74 % (5 trabajadores/as) manifiesta que casi nunca se siente desgastado por el trabajo. Por otro lado, un 34,78% (8 trabajadores/as) siente que a veces, mientras que un 17,39% (4 trabajadores/as) se siente desgastado casi siempre y otro 17,39% dice sentirse siempre desgastado.

Figura 10.

Resultados del ítem 8. Me he vuelto más insensible con la gente desde que trabajo en el call center.

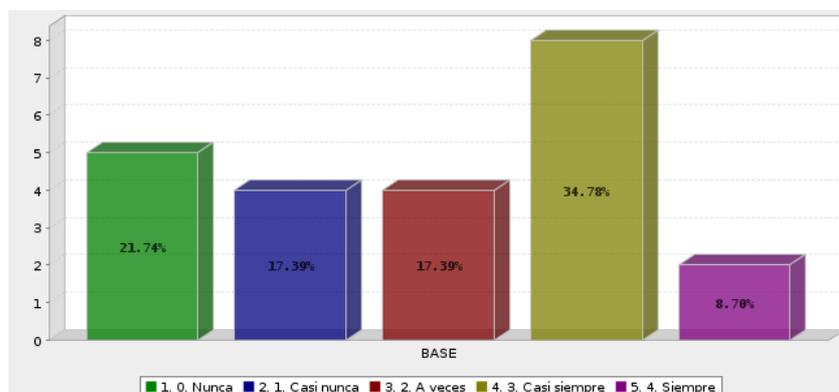


Fuente: Elaboración propia

El 34,78% (8 trabajadores/as) reconoce que a veces es más insensible con la gente desde trabaja en el *call center*, y un 43,48% (10 trabajadores/as) admite que casi siempre muestran insensibilidad hacia las personas. Solamente 2 y 3 trabajadores/as manifiestan que nunca o casi nunca, respectivamente, se comportan de forma insensible con los usuarios/as.

Figura 11.

Resultados del ítem 9. Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.

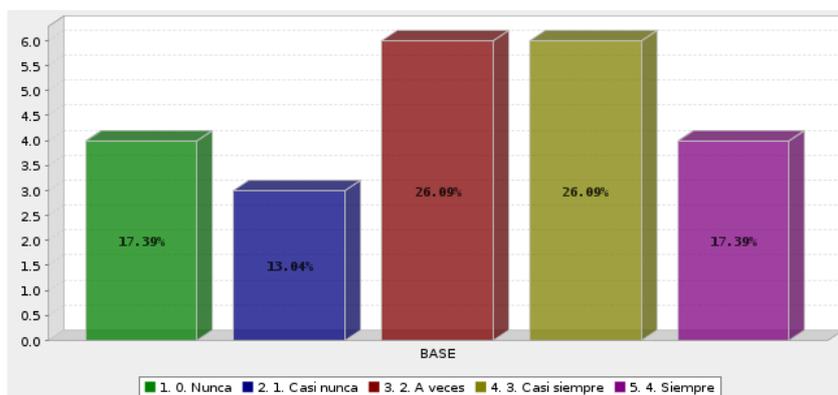


Fuente: Elaboración propia

El 21,74% (5 trabajadores/as) de los empleados declara no sentir nunca que se esté endureciendo emocionalmente por el trabajo, frente a un 8,70% (2 trabajadores/as) que lo siente siempre. El 34,78% (8 trabajadores/as) y 17,39% (4 trabajadores/as) declara que casi siempre o a veces, respectivamente, se siente de esta forma.

Figura 12.

Resultados del ítem 10. Me siento frustrado/a con todo lo que tenga que ver con mi trabajo.

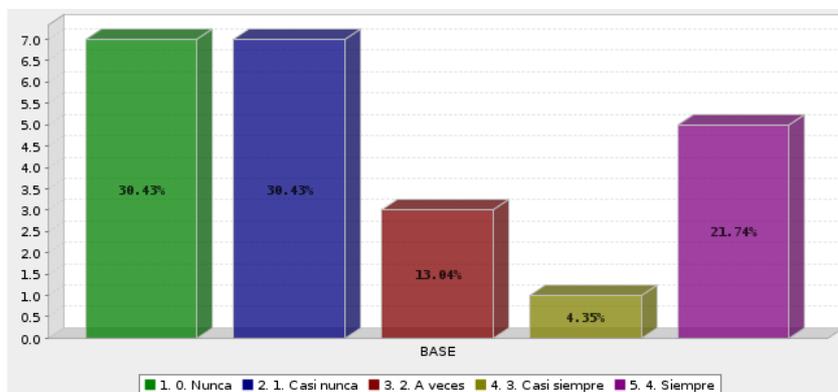


Fuente: Elaboración propia

El 17,39% (4 trabajadores/as) manifiesta nunca sentirse frustrado con su trabajo, frente a otro 17,39% que declara sentirse siempre así. El 13,04% (3 trabajadores/as) casi nunca siente esta frustración. Respecto al resto de trabajadores/as, 6 manifiestan sentirse así casi siempre, y otros 6 siempre.

Figura 13.

Resultados del ítem 11. Considero que trabajo más de lo que debo.

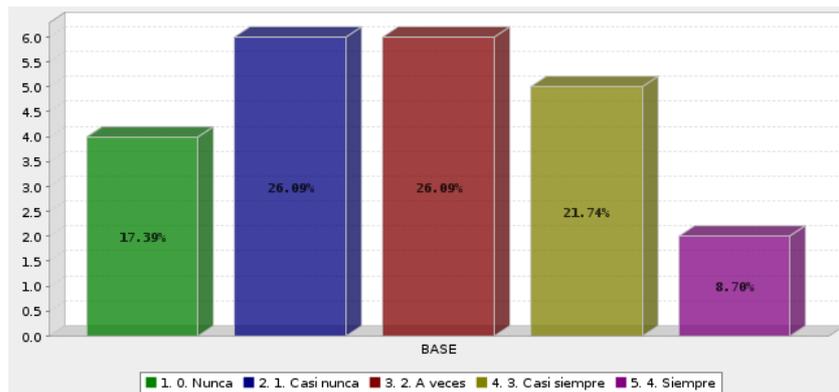


Fuente: Elaboración propia

El 30,43% (7 trabajadores/as) considera que nunca trabaja más de lo que debería y otro 30,43% que casi nunca. El 13,04% (3 trabajadores/as) expresa que a veces trabaja más de lo que debe y un 21,74% (5 trabajadores/as) piensa que siempre.

Figura 14.

Resultados del ítem 12. Este trabajo me aporta muchas cosas valiosas.

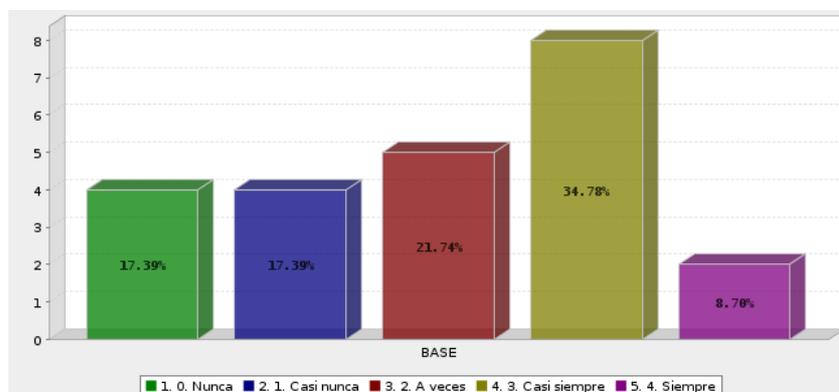


Fuente: Elaboración propia

El 17,39% (4 trabajadores/as) cree que este trabajo nunca les ha aportado nada valioso frente a un 8,70% (2 trabajadores/as) que siente que siempre. Un 26,09% (6 trabajadores/as) cree que casi nunca le aporta algo y otro 26,09% piensa que a veces. El 21,74% (5 trabajadores/as) manifiesta que el trabajo casi siempre tiene algo valioso que aportarle.

Figura 15.

Resultados del ítem 13. Creo que estoy al límite, me siento acabado/a en mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia

El 17,39% (4 trabajadores/as) nunca siente estar al límite en el trabajo y otro 17,39% respondió que casi nunca. El 21,74% (5 trabajadores/as) a veces siente estar al límite frente al 34,78% (8 trabajadores/as) que se encuentra en esta situación casi siempre y el 8,70% (2 trabajadores/as) se encuentra así siempre.

Ítem 14. ¿Crees que la empresa toma medidas para ayudar a controlar el estrés laboral?

De las 23 respuestas obtenidas, 2 manifiestan creer que sí, 1 ha respondido ninguna que sea efectiva, frente a 20 que han respondido negativamente.

Ítem 15. ¿Qué medidas te gustaría que se llevasen a cabo?

Muchos trabajadores y trabajadoras han coincidido en la necesidad de proporcionarles herramientas de gestión de estrés y emociones, así como técnicas de relajación. También coinciden la necesidad de recibir ayuda psicológica por parte de la empresa y mejorar la comunicación interna. El aumento del salario, respeto de horarios y reestructuración del servicio y metodología son otras de las medidas propuestas.

Análisis de los resultados

Tras conocer los resultados obtenidos en el cuestionario sobre síndrome de *burnout* aplicado a la muestra de 23 trabajadores/as del *call center*, podemos afirmar que hay indicios generalizados de la existencia de dicho síndrome en el personal teleoperador.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos diferenciando cada una de las dimensiones de *burnout*:

Agotamiento emocional:

Analizando los resultados obtenidos en el **ítem 1 “Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo”**, la mayoría de las puntuaciones se concentran en las alternativas de respuesta “a veces”, “casi siempre” y “siempre”, puesto que un total de 19 trabajadores/as se sitúan en alguna de estas situaciones, frente a 4 trabajadores/as que manifiesta casi nunca sentirse emocionalmente agotado. Además, hay que resaltar que ningún teleoperador/a ha respondido nunca sentirse agotado. Del mismo modo, los datos obtenidos en el **ítem 2 “Es agotador pasar toda la jornada laboral atendiendo llamadas”**, reflejan que únicamente 5 trabajadores/as nunca o casi nunca sienten que sea

agotador atender llamadas durante toda la jornada laboral y, por el contrario, 18 trabajadores/as han respondido afirmativamente, en mayor o menor frecuencia. Respecto al **ítem 3** “*Cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme a otra jornada en el call center me siento fatigado/a*”, si comparamos el número de trabajadores/as que manifiesta nunca o casi nunca sentirse fatigado (10 trabajadores/as), frente a los que han respondido afirmativamente (13 trabajadores/as), podemos afirmar que no hay diferencias significativas.

El **ítem 7** evalúa el desgaste emocional que sienten los teleoperadores y las teleoperadoras por su trabajo en el *call center* y, por lo resultados obtenidos, podemos afirmar que la gran mayoría (18 trabajadores/as frente a 5) padece este desgaste con cierta frecuencia.

El **ítem 10** “*Me siento frustrado/a con todo lo que tenga que ver con mi trabajo*” también muestra una clara mayoría de trabajadores/as que han respondido de forma afirmativa (16 trabajadores/as), con cierta frecuencia, frente a los que han respondido negativamente (7 trabajadores/as).

Respecto al **ítem 11**, la mayoría coincide en que nunca o casi nunca trabaja más de lo que debe. Y, por último, según los resultados obtenidos en el **ítem 13** “*Creo que estoy al límite, me siento acabado/a en mi trabajo*”, 8 trabajadores/as afirman que nunca o casi nunca sienten que estén al límite o acabados en su trabajo, frente a 10 trabajadores/as que manifiestan sentirse al límite siempre o casi siempre, y otros 5 trabajadores/as que afirman sentirse así algunas veces.

En conclusión, la dimensión agotamiento emocional característica en el síndrome de *burnout*, está claramente presente en nuestra muestra.

Despersonalización:

El **ítem 5** “*Pienso que trato a los usuarios como si fueran objetos impersonales*” evalúa dicha dimensión y, según los datos obtenidos, podemos afirmar que está presente, aunque no hay una diferencia significativa. Es decir, 10 trabajadores/as han manifestado ejercer este trato impersonal nunca o casi nunca, frente a 13 trabajadores/as que han

respondido hacerlo con cierta frecuencia. El número de trabajadores/as que sí ejerce este tipo de comportamiento es ligeramente mayor, por lo que, igualmente debe tener en consideración, aun sin ser la dimensión con más presencia en nuestra muestra, por lo que al síndrome de *burnout* respecta. Sin embargo, el **ítem 8 “Me he vuelto más insensible con la gente desde que trabajo en el call center”**, que también evalúa dicha dimensión, muestra unos resultados distintos, puesto que 18 de los 23 trabajadores/as han afirmado ser más insensibles con las personas. En la misma línea del ítem anterior, el **ítem 9** evalúa el endurecimiento emocional del trabajador/a con respecto a su trabajo y, 14 trabajadores/as han respondido de forma afirmativa frente a 9 trabajadores/as que han manifestado que nunca o casi nunca sienten que se haya endurecido emocionalmente.

Podemos concluir que, aun sintiendo empatía hacia los usuarios/as, manifiestan ser más insensibles hacia los mismos/as y sentir que se han endurecido emocionalmente.

Realización personal:

La última dimensión característica de síndrome de *burnout* es la realización personal, que se ha evaluado a través de los ítems 4, 6 y 12. En primer lugar, el **ítem 4** evalúa la empatía que sienten los teleoperadores y las teleoperadoras hacia los usuarios/as que atienden y, por lo resultados, obtenidos podemos afirmar que la mayoría de trabajadores/as sí siente empatía por ellos, pues únicamente 5 trabajadores/as han manifestado no sentirla nunca o casi nunca, frente a 18 trabajadores/as que han afirmado sentirla, con mayor o menor frecuencia. En segundo lugar, el **ítem 6 “Creo que trato con mucha eficacia los problemas con los usuarios”**, muestra que la gran mayoría siente que sí trata de forma eficaz los problemas con los usuarios/as (20 trabajadores/as frente a 3 trabajadores/as). Y, finalmente, en el **ítem 12 “Este trabajo me aporta muchas cosas valiosas”**, los resultados son muy dispares, con una ligera mayoría (13 trabajadores/as) que han respondido que sí que el trabajo les aporta algo positivo o valioso para ellos, en mayor o menor medida. Vistos estos resultados, podemos concluir que la mayoría de los teleoperadores y las teleoperadoras no se sienten realizados en su trabajo.

Tras analizar detalladamente los resultados obtenidos en cada uno de los ítems del cuestionario, vemos que todas las dimensiones que caracterizan el síndrome de *burnout* están claramente presentes. Por ello, es necesario proveer a todo el personal teleoperador

de información y formación aplicables en su rutina laboral diaria con el fin de proporcionales herramientas y estrategias para prevenir y/o mitigar los efectos del estrés laboral.

Respecto a las preguntas abiertas, ambas ponen de manifiesto la necesidad de diseño de un programa formativo destinado a mitigar el estrés laboral en el *call center* de Fundació Bit. Por un lado, el **ítem 14** pone de manifiesto que 21 de los 23 teleoperadores y teleoperadoras considera que la empresa no toma medidas, o ninguna efectiva, para ayudar a controlar el estrés laboral. Por otro lado, el **ítem 15**, en relación con las medidas que el teleoperador/a desearía que se llevasen a cabo, la mayoría ha coincidido en la necesidad de recibir herramientas de gestión de estrés y emociones, así como técnicas de relajación.

Fundació Estatal para la Formació en el Empleo

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) es una entidad pública, aunque de naturaleza privada, adscrita al Ministerio de Cultura y Deporte. Asimismo, es la entidad colaboradora y apoyo técnico del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) en la planificación, programación, gestión, evaluación, seguimiento en materia de formación.

El artículo 36 del Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral, establece las funciones de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. La FUNDAE lleva a cabo las siguientes actividades, entre otras:

- Dar asistencia y asesoramiento a las PYMES para facilitar su acceso a la formación para el empleo.
- Colaborar con el SEPE en la mejora de la calidad de la formación profesional para el empleo.
- Prestar apoyo técnico a las Administraciones Públicas, organizaciones empresariales, sindicales y de autónomos, entre otras.

- Promover la investigación y desarrollo en la formación profesional para el empleo en el ámbito nacional e internacional, así como contribuir a su difusión entre empresas y trabajadores/as.

La FUNDAE contribuye en la mejora de las competencias de las empresas y trabajadores/as, con el fin que les permitan afrontar los cambios del mercado laboral mediante una formación de calidad. La FUNDAE gestiona los fondos públicos destinados a la formación programada que podrán hacer efectiva mediante bonificaciones en sus cotizaciones de la Seguridad Social (Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (s.f.-a))).

Formación de técnicas de afrontamiento del estrés.

Los resultados y análisis a través del cuestionario realizado a trabajadores/as del *call center* evidencian la necesidad formativa de los/las profesionales expuestos a un elevado nivel de estrés. Por ello, se desarrollará una formación en formato de talleres prácticos de una duración total de entre 10 y 12 horas distribuidas a lo largo de varias sesiones de trabajo con los/las profesionales del *call center*, llevándose a cabo de manera presencial, entendiéndose que es la mejor manera de ofrecer la máxima calidad y resultados, con 4 grupos de 11 personas y 2 grupos de 12 personas.

Los talleres formativos estarán orientados a profesionales expuestos/as a niveles de estrés para proporcionarles cuidados, herramientas para no llegar a desarrollar el síndrome *burnout*, o si lo llegan a desarrollar, brindarles a través de estos talleres formativos las herramientas para la correcta gestión del estrés.

Objetivo General:

Mejorar el bienestar personal y social del personal teleoperador del *call center* de Fundació Bit.

Objetivos específicos:

1. Promover la adquisición de herramientas y estrategias para el afrontamiento del estrés en el personal teleoperador del *call center*.

2. Mejorar la autorregulación emocional del personal teleoperador del *call center*.
3. Aumentar la cohesión grupal entre los trabajadores y trabajadoras del *call center*.

Participantes:

Los destinatarios/as de la formación son 68 teleoperadores y teleoperadoras del *call center* de Fundació Bit. Los coordinadores, coordinadoras, supervisoras y jefa de departamento no se incluyen como participantes para evitar que el personal teleoperador se sienta cohibido durante las sesiones y, así, se expresen con total libertad.

La formación se organizará en 4 grupos de 11 personas y 2 grupos de 12 personas. La modalidad de trabajo se deberá tener en cuenta a la hora de organizar los grupos, con el fin de respetar los días de teletrabajo asignados a cada trabajador/a.

Programación de la formación:

La formación se llevará a cabo durante la jornada laboral, por lo que se compondrán grupos de mañana y de tarde, teniendo en cuenta la modalidad de trabajo (presencial o teletrabajo). Los grupos y los horarios serán fijados junto con la jefa del servicio con el fin de atender a las demandas del servicio.

Puesto que la formación está compuesta por 8 talleres prácticos, se programarán 8 sesiones, atendiendo a la duración de cada taller (entre 1 hora y una 1 hora y media).

La formación se realizará en la Sala Polivante de la Fundació Bit, provista de mesas, sillas, proyector y pizarra.

Al tratarse de una formación bonificada, se elaborará la documentación pertinente siguiendo los modelos que proporciona la FUNDAE (control de asistencia (anexo 2), cuestionario de evaluación de la calidad de la formación (anexo 3), así como un manual para el alumno con las fichas o materiales necesarios).

En la tabla 4 se detallan las sesiones que se llevarán a cabo indicando en cada una de ellas el tiempo aproximado de duración, los objetivos a alcanzar durante la sesión y técnicas utilizadas.

Tabla 4.

Talleres de afrontamiento del estrés.

TALLER	OBJETIVOS	MATERIALES
Conocerse para cuidarse	Reflexionar sobre la importancia de conocerse a uno mismo para cuidarse. Fomentar la cohesión grupal.	Fotocopias Escala de Estrés Percibido Cuaderno y bolígrafo Ovillo de lana
Empatiza sin llegar a quemarte	Adquirir conocimiento sobre los síntomas del <i>burnout</i> y evaluar las consecuencias de su posible desarrollo al trabajar toda la jornada atendiendo llamadas de usuarios/as.	Fotocopias de “mi imagen” Tarjetas de color rojo Bote de cristal Una cartulina Bolígrafos
Tus síntomas, mis síntomas	Fomentar la empatía con los usuarios/as.	Tarjetas con mensajes Ovillo de lana Cartulinas Rotuladores
Mejores practicas	Pensar sobre los hábitos diarios personales, en cuanto a autocuidado personal, grupal y organizacional.	Vídeo “The Good Life” Bolígrafo Papel
Manejo de la ansiedad	Aprender a detectar la aparición de ansiedad.	Una esterilla por participante
Mi estructura emocional	Mejorar la expresión de las emociones.	Fotocopias del cuento el elefante encadenado. Caja de madera
El mejor equipo	Desarrollo de prácticas de trabajo	Juego el nudo

	en equipo.	Café
Cuídate	Desarrollar un plan de autocuidado personal/profesional	

Fuente: *Elaboración propia.*

Taller 1. Conocerse para cuidarse.

Duración: 70 minutos.

Objetivos: Reflexionar sobre la importancia de conocerse a uno mismo y fomentar la cohesión grupal.

Presentación (10´): Al llegar los/las participantes a la sesión se les invita a formar un círculo sentados en sillas, y da comienzo la técnica grupal de presentarse unos a otros.

Usando un ovillo de lana que tendrá que pasar entre todos los/las participantes, pero antes de pasarlo de una persona a otra, cada uno tendrá que decir sus deseos de aprendizaje a través de estas sesiones de gestión del estrés.

El hilo del ovillo se irá entretrejiendo formando una red, que dará lugar a hablarles de la importancia de cada persona que forma parte del equipo, aportando todas algo valioso al grupo.

Actividad 1 (45´): Se introducirá el tema del cuidado personal a través de la proyección de una presentación respondiendo a las siguientes preguntas que llevarán a los/las participantes a una reflexión personal:

1. ¿Qué es lo que más te mueve, te apasiona?
2. ¿Cuál es tu nivel de compromiso laboral?
3. ¿Te están sucediendo cosas a nivel personal actualmente?
4. Si es así, en una escala del uno al diez, ¿Qué importancia tiene para ti?

Estas preguntas nos conducirán a hablar sobre la importancia del autoconocimiento, entendiendo que solo será posible llegar a cuidarnos cuando conozcamos las situaciones

personales que nos pueden llevar a desarrollar malestar.

Después se les proporcionarán fotocopias con la Escala de Estrés Percibido (PSS), para que de forma personal puedan evaluar el nivel de estrés que actualmente estén viviendo.

Actividad 2 (10´): Se proyecta el vídeo “¿Te atreves a soñar?” (Hemmi, 2012), que trata sobre la importancia de salir de la zona de confort para avanzar. Se cerrará la sesión y se recordará la fecha de la próxima sesión.

Taller 2. Empatiza sin llegar a quemarte.

Duración: 90 minutos

Objetivos: Reflexionar acerca del autoconcepto y aportar conocimiento sobre los síntomas del síndrome de *burnout*.

Actividad 1 (40´): Los/las participantes se sentarán formando un círculo con sus sillas y se le proporcionará una copia a cada uno de la imagen del yo (anexo 2). Cada uno deberá reflexionar de forma personal acerca de las preguntas que figuran en la ficha y, posteriormente, se pondrá en común con el grupo. El objetivo es reflexionar sobre la importancia de conocerse a uno mismo y la concordancia entre el “yo real” y el “yo percibido”.

Actividad 2 (45´): Se procederá a repartir a todos los/las participantes una tarjeta roja que tendrá escrito un síntoma del *burnout*, cada uno leerá en alto la tarjeta que le tocó y la introducirá en un frasco de cristal, que representa las emociones de cada persona. El objetivo es reflexionar sobre la importancia de vaciar ese frasco para sentirse bien con uno mismo.

Actividad 3 (5´): Al final se proyectará el vídeo “El manifiesto de Holstee” (Dantech, 2012) que trata sobre la importancia que tiene llegar a disfrutar de cada parte de la vida como método de autocuidado. Se agradecerá a cada participante su involucración en el taller y se confirmará la próxima sesión de ese grupo.

Taller 3. Tus síntomas, mis síntomas.

Duración: 90 minutos

Objetivo: Fomentar la empatía con los usuarios/as.

Actividad 1 (15´): Se entregará una cartulina a cada participante y en ella tendrá que escribir su nombre y atributo personal preferido, al cerrar el taller se continuará con esta técnica para un cierre positivo.

Actividad 2 (50´): Esta actividad tiene el nombre de “enredada”. Se pedirá un voluntario y el resto del grupo tendrá que pensar en una frase que haya podido pensar, escuchar o vivir al atender a un usuario/a en el *call center*. El voluntario del centro irá lanzando el ovillo para que cada uno pueda expresar la frase pensada, el hilo del ovillo ira mezclándose, creando una red. Posteriormente, se abrirá un espacio donde compartir experiencias vividas a la vez que se puede tomar un café.

Continuación de la actividad 1 (20´): Se retomará la técnica del principio del taller y cada participante, con folio en mano, tendrá que ir a la espalda de otro/a participante y escribir una cualidad bonita que haya podido apreciar en su compañero. Se terminará proyectando el vídeo “Quisiera ser” (Lammie, 2015) que nos muestra las diferencias que existen entre todas las personas que forman parte de un grupo.

Taller 4. Mejores prácticas.

Duración: 70 minutos

Objetivo: Construir como equipo buenas prácticas de cuidado personal.

Actividad 1 (15´): Visionado del vídeo “Qué nos mantiene felices” (Schwindt, 2016) que muestra un estudio sobre la felicidad, para llevarlos a reflexionar sobre los aspectos más importantes de la felicidad y bienestar individual.

Actividad 2 (50´): Se entregará un folio en blanco a cada participante, donde deberá escribir una lluvia de ideas sobre lo que considera que son buenas prácticas cuidado

personal. Tras reflexionar en lo escrito, se dividirán en tres grupos y deberán compartir sus ideas durante 10 minutos. Finalmente, cada grupo expondrá sus conclusiones al resto.

Taller 5. Manejo de la ansiedad

Duración: 90 minutos

Objetivo: Aprender a detectar la aparición de ansiedad

Actividad 1 (30'). En esta primera actividad se le explicará al grupo qué es la ansiedad, cuáles son sus riesgos y beneficios. El objetivo es que, entre todos, proporcionen ejemplos de situaciones cotidianas, tanto en el ámbito personal como laboral. A continuación, se mostrará una presentación en formato Power Point con imágenes de situaciones laborales y se le pedirá que valoren del 1 al 10 el nivel de ansiedad que les genera y en qué medida afecta a su rendimiento laboral.

Actividad 2: Técnica de relajación muscular progresiva de Jacobson (60').

Para el desarrollo de esta actividad, los/las participantes se tumbarán en una esterilla y se les explicará cuál es la finalidad de la técnica y cómo se va a proceder. Una vez tumbado, se les pedirá que cierren los ojos e intenten relajar todo su cuerpo.

Esta técnica de relajación consiste en aprender a tensar y relajar los diferentes grupos musculares del cuerpo con el objetivo de que los/las participantes aprendan a distinguir entre las sensaciones experimentadas cuando el músculo está tenso o relajado. Este aprendizaje servirá para identificar la tensión excesiva en la vida cotidiana.

Taller 6. Mi estructura emocional

Duración: 60 minutos

Técnica grupal (15'). Los/las participantes se sentarán en sus sillas formando un círculo. Se entregará una copia de la historia de “El elefante encadenado” de Jorge Bucay (anexo 5) y se leerá en voz alta. Seguidamente, los/las participantes podrán

compartir sus impresiones y reflexionar sobre la historia. El objetivo es que los/las participantes reflexionen acerca de qué miedos tienen, qué barreras creen que no pueden superar y que valoren si realmente es tan difícil conseguir lo que se proponen, ya sea en el ámbito laboral como personal.

Desarrollo de la actividad (45´): Se lanzará al grupo el término “expresión emocional”.

El objetivo es que cada uno comente con qué asocia el concepto y crear una lluvia de ideas sobre las dificultades que pueden mostrar para identificar y expresar sus emociones. Se hablará de la importancia de efectuar una “vacío emocional” diario, soltando todas las emociones negativas del día

Cierre (5´): Se animará a que cada participante pueda aplicar a su vida diaria el soltar toda emoción negativa al final de cada día.

Taller 7. El mejor equipo.

Duración: 90 minutos

Objetivos: Exponer los beneficios del trabajo en equipo.

Técnica grupal (10´): Se pedirá a los/las participantes que se queden de pie formando un círculo y extendiendo las manos hacia adelante, agarrándose entre unos y otros hasta quedar todos unidos. Después se les dirá que tienen que enredarse entre ellos sin soltar las manos, para después darles la indicación de desenredarse. El objetivo será aumentar la cohesión grupal.

Desarrollo de la actividad (70´): Después de la dinámica grupal todo el grupo de sentará formando un círculo para expresar que sintieron, quien del grupo dirigía, quien tomaba decisiones, quienes no colaboraban y cuál era el objetivo común de todos.

Cierre (5´): La sesión se cerrará con la proyección del vídeo de Pixar “El Puente” (Galarza, 2020) que muestra la importancia de la colaboración en equipo, la empatía y la unidad para alcanzar objetivos comunes.

Taller 8. Cuídate.

Duración: 60 minutos

Objetivos: Desarrollar una estrategia de autocuidado.

Técnica grupal (10´): Se pedirá a dos de los/las participantes que salgan fuera de la sala y al resto que se sienten formando un círculo con sus sillas para explicar en qué consiste la técnica “El antídoto” (Anexo 5). Seguidamente, se les pedirá a los/las participantes que vuelvan a entrar en la sala y se sienten en frente con sus sillas.

Se concluirá incidiendo en la importancia de la buena comunicación para el desarrollo de buenas relaciones y trabajo en equipo.

Desarrollo de la actividad (40´): Desarrollando con el equipo un dialogo en el que ellos mismos, de uno en uno expondrán cuales creen que son las mejores técnicas de autocuidado, anotando todas las conclusiones del grupo, asegurándonos que están las siguientes: ejercicio, alimentación saludable, descansos y sueño apropiados, apoyo personal y emocional, continuo aprendizaje, compartir cargas y tristezas, ser agradecidos, etc.

Cierre (5´): Terminar expresando una palabra de ánimo por parte de la persona que dirigió los talleres a cada participante.

6. Limitaciones

Existe una serie de limitaciones en este trabajo. En primer lugar, con respecto al cuestionario de evaluación de síndrome de *burnout*, no se ha contemplado ningún ítem para evaluar la percepción subjetiva de las repercusiones de la crisis sanitaria por COVID-19, sin embargo, es este contexto el que ha promovido este trabajo. Generalmente, antes del contexto pandemia, los trabajadores/as venían manifestando, en mayor o menor medida, padecer estrés laboral y con el inicio de la crisis sanitaria, se convirtió en un fenómeno colectivo. Aun estando en un contexto postpandemia, éste ha generado un estrés laboral que todavía se percibe, tal y como reflejan los datos. No obstante, se debería haber tenido en consideración a la hora de elaborar el cuestionario y así obtener datos

objetivos que reflejara esta realidad. Por el contrario, esta reflexión proviene de entrevistas informales con el resto de trabajadores/as de las que no hay registros.

Además, en el cuestionario no se ha diferenciado entre los teleoperadores/as que trabajan en modalidad presencial y teletrabajo. Una nueva línea de trabajo podría ir encaminada a estudiar si las situaciones de estrés laboral afectan en mayor o menor medida a los trabajadores/as presenciales y los que realizan teletrabajo. Sería interesante evaluar a los 48 trabajadores/as en modalidad de teletrabajo para conocer si cada trabajador/a experimenta diferentes niveles de estrés cuando teletrabaja o está físicamente en el *call center*.

Otra de las limitaciones está relacionada con la escala de evaluación de los ítems (“nunca”, “casi nunca”, “a veces”, “casi siempre” y “siempre”) la elaboré con el fin de mitigar los efectos de la tendencia a responder de forma neutral (“a veces”) y, así, aumentar su fiabilidad. Sin embargo, ha dificultado la interpretación de los datos, haciéndose difusa la diferencia entre “casi nunca”, “casi siempre” y “a veces”. Sería interesante replantearlo e incluir otros rangos de medida que representen la frecuencia de forma más significativa, por ejemplo, “nunca”, “pocas veces al año”, “una al mes o menos”, “pocas veces al mes”, “una vez a la semana”, “pocas veces a la semana” y “todos los días”.

Otra propuesta de futuro de este trabajo es utilizar un diseño pre test y post test, a fin de poder comparar los resultados obtenidos antes y después de participar en el proyecto formativo.

La temática de este trabajo puede incentivar futuras líneas de investigación a fin de posibilitar la implantación de programas de prevención que permitan una reducción de estrés que sufre el personal teleoperador en su puesto de trabajo y, así paliar la incidencia del síndrome de *burnout*. La implantación de tales medidas en materia de formación mejorará el bienestar, por un lado, de los trabajadores/as y, por otro, la calidad del servicio de atención telefónica.

7. Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el personal teleoperador es un colectivo de trabajadores/as con riesgo de padecer estrés laboral continuo, pudiendo llegar a desarrollar síndrome de *burnout*, riesgo que se ha visto acentuado a causa de la crisis sanitaria por COVID-19. Por ello, el objetivo de este trabajo es detectar las necesidades formativas en materia de gestión del estrés laboral, dentro del contexto postpandemia por COVID-19, como estrategia para prevenir y/o proporcionar herramientas útiles para su afrontamiento. Dichas necesidades formativas han sido evaluadas a través de entrevistas informales y un cuestionario sobre *burnout* basado en el Maslach Burnout Inventory (MBI), cuyos resultados reflejan la presencia de las dimensiones del síndrome de *burnout* (agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal).

Los resultados obtenidos en este trabajo permiten afirmar que el personal teleoperador del *call center* de Fundació Bit están sometidos a situaciones que generan estrés, pudiendo derivar en una sintomatología de *burnout*.

Sería interesante continuar el estudio, adaptando las herramientas de detección de necesidades, pudiendo ampliar la muestra y comparar los resultados con otros departamentos a fin de tener una visión global de los niveles de estrés de los trabajadores/as de Fundació Bit. En este punto, se valoraría también la necesidad de impartir formación específica a los coordinadores, supervisoras y jefa de departamento.

La propuesta formativa se ha elaborado con el objetivo principal de mejorar el bienestar personal y social del personal teleoperador del *call center*, asimismo se pretende promover la cohesión grupal y la adquisición de herramientas para el afrontamiento del estrés, mejorando también su autorregulación emocional. Tras la impartición de la formación, como se ha mencionado anteriormente, los/las participantes deben responder el cuestionario de evaluación de la calidad de la formación de FUNDAE, donde se valoran aspectos como la organización del curso, contenidos, metodología, formadores/as, medios didácticos, instalaciones y una valoración general del curso. Este cuestionario proporcionará información muy relevante acerca de la satisfacción de los trabajadores y trabajadoras con la formación. Un tiempo después de la formación (entre 1 y 6 meses),

sería de interés valorar la transferencia de la formación recibida ya sea mediante un cuestionario o entrevistas. Así, se podría mostrar la contribución de la formación a la mejora del afrontamiento del estrés en las situaciones cotidianas del *call center*.

8. Referencias bibliográficas

- Anghel, B., Cozzolino, M., Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín Económico del Banco de España*. Colección 2/2020
<https://repositorio.bde.es/handle/123456789/12361>
- Buendia, J. y Ramos, F (2001): Empleo, Estrés y Salud. Madrid: Pirámide
<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832311011.pdf>
- Carlin, M. y Garcés de los Fayos, J. (2010). El síndrome de *burnout*: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de Psicología*, 26(1), 169-180. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16713758020>
- Cigna (diciembre 2020). Cigna COVID-19 Global Impact Study: Future Uncertainty Hangs Heavy.
https://www.cignainternational.com/static/docs/pdfs/en/Cigna_Covid-19-Wave-IV-Report.pdf
- Cutti, L., Zárate, R., Ahumada, E. (2018). Síndrome de *burnout* en estudiante de las áreas de negocios que laboran en los *call center* de la ciudad de Tijuana. *Sotavento M. B.* núm. 31, 58-67 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024338>
- Dantech (25 de febrero de 2012). *El manifiesto de Holstee*. [Archivo de Vídeo]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=0QUyCrf2hiI>
- Da Silva, Douglas. (3 julio 2020). Funciones de un teleoperador: lo que necesitas saber para trabajar en un call center. *Blog de Zendesk*
<https://www.zendesk.com.mx/blog/funciones-teleoperador/>
- Fundació Balear d’Innovació Tecnològica. (s.f.-a). *Misión y Visión* [Documentación Corporativa]. <https://intranet.fundaciobit.org/intrabit/BitController>

Fundació Balear d'Innovació Tecnològica. (s.f.-b). *¿Qué es la Fundació BIT? Estructura.* [Información Corporativa].

<https://www.fundaciobit.org/es/inicio/que-es-la-fundacio-bit-2/#1583749828141-aeaa61b7-c53b>

Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (s.f.-a). *Sobre nosotros.* [Información Corporativa]. <https://www.fundae.es/transparencia/sobre-nosotros>

Freudenberger H. J. Staff *burnout*. *J Soc Issues*. 1974;30(1):159–165. Citado en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16713758020>

Galarza, S. (27 de julio de 2020). *El puente The Bridge Cortometraje Animado.* [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=l4eePjpRhCY>

Guerri, M. (1 de mayo de 2021). *Cómo formamos nuestra imagen y la Teoría del Yo Espejo.* Psicoactiva. <https://www.p psicoactiva.com/blog/formamos-nuestra-imagen-yo-espejo/>

Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Rev Peru Med Exp Salud Pública*, 29(2), 237-278. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v29n2/a12v29n2.pdf>

Hemmi, M. (27 de noviembre de 2012). *¿Te atreves a soñar?* [Archivo de Vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2020). *Encuesta de Población Activa (EPA).* Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2021). *Encuesta de Población Activa (EPA).* Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

- Lammie, F. [Casi Creativo]. (17 de agosto de 2015). *Quisiera ser*. [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZqyW9Bb6N2k>
- Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado*, 269, de 10 de noviembre de 1995.
- Martínez, A. (2010). El Síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112),42-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752962004>
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced *burnout*. *Journal of Occupational Behaviour*, 2,99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. (1996). Maslach Burnout Inventory. Manual, 3rd. ed. Palo Alto (ca): Consulting Psychology Press; 1996.
- Organización Mundial de la Salud. Clasificación Internacional de las Enfermedades. (CIE-10). <https://icd.who.int/es>
- Organización Mundial de la Salud. Clasificación Internacional de las Enfermedades. (CIE-11). https://icd.who.int/ct11/icd11_mms/es/release
- Organización Mundial de la Salud. (2004). La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. *Serie protección de la salud de los trabajadores*; n. 3. https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/
- Thomaé M, Ayala E, Sphan M, Stortti M. (2006). Etiología y prevención del Síndrome de Burnout en los trabajadores de la salud. *Revista de Posgrado de la Vía Catedra de Medicina*, 153, 18-21

Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral, establece las funciones de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. Boletín Oficial de Estado, 159, de 15 de julio de 2017. <https://www.fundae.es/docs/default-source/formaci%C3%B3n-para-el-empleo/normativa-general/real-decreto-694-2017-sistema-de-formaci%C3%B3n-profesional-para-el-empleo.pdf>

Robles, L., Veiga, M., Pérez, L. (2020). Una Sociedad Resiliente y Telemática por el COVID-19. *Contact Center Hub*, núm. 102 (julio, 2020) pp. 44-45 <https://contactcenterhub.es/hemeroteca/revista/?num=102>

Schwindt, M. (14 de enero de 2016). *¿Qué hace una buena vida? Lecciones del estudio más largo sobre la felicidad*. [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=nqSJB4WNqv8>

Thomaé, M., Ayala, E., Sphan, M., Stortti, M. (2006). Etiología y prevención del Síndrome de Burnout en los trabajadores de la salud. *Revista de Posgrado de la VIa Cátedra de Medicina*, (153), 18-21 <https://files.sld.cu/anestesiologia/files/2011/10/burnout-1.pdf>

Unda, S., Nava, A., Contreras, S. (2019). Factores de riesgo psicosocial y estrés laboral en teleoperadores asociado a síntomas psicósomáticos, ansiosos y depresivos. *Revista Electrónica de Psicología de la FES Zaragoza-UNAM*, 9(18), 19-29. https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/publicaciones/revistas/rev_elec_psico/REP_18.pdf

Vilaseca, B. (12 de noviembre de 2019). El elefante encadenado (cuento filofósico). *Borja Vilaseca*. <https://borjavilaseca.com/el-elefante-encadenado/>

Yumpu (s.f.). El antídoto. <https://www.yumpu.com/es/document/view/16297349/el-antidoto-1-definicion-es-un-juego-de-rol-en-el-que-bakelan>

Zaiga Gomez (2020) Teletrabajo: ¿está el sector del contact center preparado para ello?

<https://www.sage.com/es-es/blog/teletrabajo-sector-contact-center/>

9. Anexos

Anexo 1: Cuestionario sobre síndrome de *burnout*.

SEÑALE EL NÚMERO QUE CREA OPORTUNO SOBRE LA FRECUENCIA CON QUE SIENTE LOS ENUNCIADOS:

0 = NUNCA

1 = CASI NUNCA

2 = A VECES

3 = CASI SIEMPRE

4 = SIEMPRE

1. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.
2. Es agotador pasar toda la jornada laboral atendiendo llamadas de usuarios.
3. Cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme a otra jornada en el *call center* me siento fatigado/a.
4. Tengo facilidad para mostrar empatía con los usuarios.
5. Pienso que trato a algunos usuarios como si fueran objetos impersonales.
6. Creo que trabajo con mucha eficacia los problemas con los usuarios.
7. Siento que mi trabajo me está desgastando.
8. Me he vuelto más insensible con la gente desde que trabajo en el *call center*.
9. Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.
10. Me siento frustrado/a con todo lo que tenga que ver con mi trabajo.
11. Considero que trabajo más de lo que debo.
12. Este trabajo me aporta muchas cosas valiosas.
13. Creo que estoy al límite, me siento acabado/a en mi trabajo.
14. ¿Crees que la empresa toma medidas para ayudar a controlar el estrés laboral?
15. ¿Qué medidas que gustaría que se llevasen a cabo?

Anexo 2: Control de asistencia



CONTROL DE ASISTENCIA

OPCIÓN A	EMPRESA BONIFICADA: _____	CIF.: _____
OPCIÓN B	GRUPO EMPRESARIAL: _____	CIF.: _____
	AGRUPACIÓN: _____	
OPCIÓN C	ENTIDAD ORGANIZADORA: _____	CIF.: _____
	AGRUPACIÓN: _____	

(Se seleccionará uno de los apartados anteriores dependiendo del perfil con el que se haya accedido al Sistema telemático de Formación Programada por las Empresas)

DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA: _____
Nº: _____ GRUPO: _____ FECHA DE INICIO: ____/____/____ FECHA FIN: ____/____/____
FORMADOR/RESPONSABLE DE FORMACIÓN: _____
SESIÓN Nº: ____ FECHA: ____/____/____ MAÑANA/TARDE: _____ HORARIO: DE ____:____ A ____:____
Firmado: (Formador/ Resp. Formación)

DATOS DE LOS ASISTENTES			FIRMAS	OBSERVACIONES
APELLIDOS	NOMBRE	N.I.F.		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

OBSERVACIONES GENERALES:

Fuente: Fundación Estatal para la Formación en el Empleo
https://www.fundae.es/empresas/home/como-bonificar/documentacion?gclid=Cj0KCQjw-daUBhCIARIsALbkjSbdxVSLUXOT9A4SGhWh9_cdE_XMvG5DpBkjCuZjwbXS79SN00cvMasaAsXXEALw_wcB

Anexo 3: Cuestionario de evaluación de calidad de la formación



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL MARCO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO. FORMACIÓN DE DEMANDA (Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio)			
Para evaluar la calidad de las acciones formativas es necesaria su opinión como alumno/a, acerca de los distintos aspectos del curso en el que ha participado. LE ROGAMOS RESPONDA A TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE ESTE CUESTIONARIO.			
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para analizar la calidad de las acciones formativas.			
I. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA (Preimpresos o a cumplimentar por la entidad beneficiaria)			
1. N° expediente		2. Perfil	
3. CIF empresa		4. N° Acción	5. N° grupo
6. Denominación acción			
7. Modalidad			
II. DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE (señale con una X la casilla correspondiente)			
1. Edad	2. Sexo	4. Lugar de trabajo (indicar PROVINCIA)	
<input type="text"/>	1. Mujer <input type="checkbox"/>	1. Lugar del centro de trabajo <input type="text"/>	
	2. Varón <input type="checkbox"/>		
3. Titulación actual		5. Categoría profesional	
1. Sin titulación <input type="checkbox"/>		1. Directivo/a <input type="checkbox"/>	
11. Certificado de Profesionalidad Nivel 1 <input type="checkbox"/>		2. Mando Intermedio <input type="checkbox"/>	
111. Educación Primaria <input type="checkbox"/>		3. Técnico/a <input type="checkbox"/>	
12. Formación Profesional Básica <input type="checkbox"/>		4. Trabajador/a cualificado/a <input type="checkbox"/>	
2. Título de graduado E.S.O./Graduado escolar <input type="checkbox"/>		5. Trabajador/a de baja cualificación <input type="checkbox"/>	
21. Certificado de Profesionalidad Nivel 2 <input type="checkbox"/>		6. Otra categoría (especificar) <input type="text"/>	
3. Título de Bachiller <input type="checkbox"/>			
4. Título de Técnico/ FP grado medio <input type="checkbox"/>		6. Horario del curso	
41. Título Profesional enseñanzas música-danza <input type="checkbox"/>		1. Dentro de la jornada laboral <input type="checkbox"/>	
42. Certificado de Profesionalidad Nivel 3 <input type="checkbox"/>		2. Fuera de la jornada laboral <input type="checkbox"/>	
5. Título de Técnico Superior/ FP grado superior <input type="checkbox"/>		3. Ambas (ir a 6.1) <input type="checkbox"/>	
6. E. universitarios 1º ciclo (Diplomatura) <input type="checkbox"/>			
6.1. Grados universitarios de hasta 240 créditos <input type="checkbox"/>		6.1 Porcentaje de la jornada laboral que abarca el curso	
7. E. universitarios 2º ciclo (Licenciatura-Máster) <input type="checkbox"/>		1. Menos del 25% <input type="checkbox"/>	
7.1. Grados universitarios de más 240 créditos <input type="checkbox"/>		2. Entre el 25% al 50% <input type="checkbox"/>	
7.3. Másteres oficiales universitarios <input type="checkbox"/>		3. Más del 50% <input type="checkbox"/>	
7.4. Especialidades en CC. salud (residentes) <input type="checkbox"/>			
8. E. universitarios 3º ciclo (Doctor) <input type="checkbox"/>		7. Tamaño de la empresa del participante	
9. Título de Doctor <input type="checkbox"/>		1. De 1 a 9 empleos <input type="checkbox"/>	
10. Otra titulación		2. De 10 a 49 empleos <input type="checkbox"/>	
1. Carnet profesional / Profesiones reguladas <input type="checkbox"/>		3. De 50 a 99 empleos <input type="checkbox"/>	
2.1. Nivel de idioma A1 del MCER <input type="checkbox"/>		4. De 100 a 250 empleos <input type="checkbox"/>	
2.2. Nivel de idioma A2 del MCER <input type="checkbox"/>		5. De más de 250 empleos <input type="checkbox"/>	
2.3. Nivel de idioma B1 del MCER <input type="checkbox"/>			
2.4. Nivel de idioma B2 del MCER <input type="checkbox"/>			
2.5. Nivel de idioma C1 del MCER <input type="checkbox"/>			
2.6. Nivel de idioma C2 del MCER <input type="checkbox"/>			
3. Otras (especificar) <input type="text"/>			

III. VALORACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS										
Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 1 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente:										
1 Completamente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo, 4 Completamente de acuerdo										
1. Organización del curso										
1.1 El curso ha estado bien organizado (información, cumplimiento fechas y de horarios, entrega material)	1	2	3	4						
1.2 El número de alumnos del grupo ha sido adecuado para el desarrollo del curso										
2. Contenidos y metodología de impartición										
2.1 Los contenidos del curso han respondido a mis necesidades formativas										
2.2 Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica										
3. Duración y horario										
3.1 La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo										
3.2 El horario ha favorecido la asistencia al curso										
4. Formadores / Tutores										
	Formadores				Tutores					
	1	2	3	4	1	2	3	4		
4.1 La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje										
4.2 Conocen los temas impartidos en profundidad										
5. Medios didácticos (guías, manuales, fichas...)										
5.1 La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados										
5.2 Los medios didácticos están actualizados										
6. Instalaciones y medios técnicos (pizarra, pantalla, proyector, TV, vídeo, ordenador, programas, máquinas, herramientas...)										
6.1 El aula, el taller o las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso										
6.2 Los medios técnicos han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso (ordenadores, pizarra, proyector, TV, máquinas)										
7. Sólo cuando el curso se ha realizado en la modalidad a distancia, teleformación o mixta										
7.1 Las guías tutoriales y los materiales didácticos han permitido realizar fácilmente el curso (impresos,										
7.2 Se ha contado con medios de apoyo suficientes (tutorías individualizadas, correo y listas de distribución, teleconferencia, biblioteca virtual, buscadores...)										
8. Mecanismos para la evaluación del aprendizaje										
8.1. Se ha dispuesto de pruebas de evaluación y autoevaluación que me permiten conocer el nivel de aprendizaje alcanzado		1. Sí		2. No						
8.2 El curso me permite obtener una acreditación donde se reconoce mi cualificación		1. Sí		2. No						
9. Valoración general del curso										
9.1 Puede contribuir a mi incorporación al mercado de trabajo										
9.2 Me ha permitido adquirir nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo										
9.3 Ha mejorado mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa o fuera de ella										
9.4 He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional										
9.5 Ha favorecido mi desarrollo personal										
10. Grado de satisfacción general con el curso										
		1	2	3	4					
11. Si desea realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utilice el espacio reservado a continuación										
Fecha de cumplimentación del cuestionario										

Muchas gracias por su colaboración

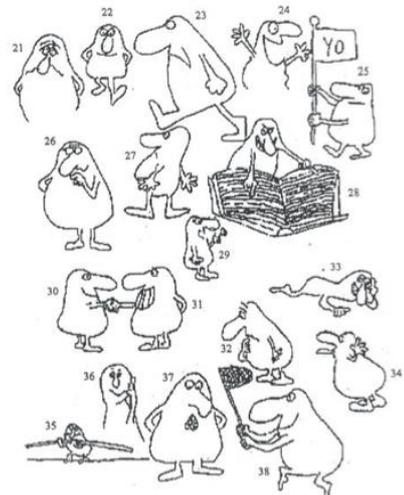
Fuente: Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. <https://www.fundae.es/docs/default-source/publicaciones-y-evaluaciones/evaluaciones/cuestionario-evaluaci%C3%B3n-calidad-2020.pdf>

Anexo 4: “La imagen del yo”

A continuación, se muestran una serie de imágenes con un personaje que escenifica un comportamiento o acción. Obsérvalas y responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo qué número creo que suelo actuar? ¿Por qué?
2. ¿Cómo qué número creo que me ven los demás (compañeros, familia, jefes)?
¿Por qué?
3. ¿Cómo qué número me gustaría que me vieran? ¿Por qué?
4. ¿Cómo qué número me gustaría que me vieran? ¿Por qué?
5. ¿Cómo qué número creo que suele actuar la mayoría (jefes, compañeros, familia)?
6. ¿Cómo qué número veo yo al que se sienta a mi derecha? ¿Por qué?

3. Material



Fuente: Guerri (2021). psicoactiva.com/blog/formamos-nuestra-imagen-yo-espejo/

Anexo 5: Relato “El elefante encadenado” de Jorge Bucay.

“Cuando yo era pequeño me encantaban los circos, y lo que más me gustaba de los circos eran los animales. Me llamaba especialmente la atención el elefante que, como más tarde supe, era también el animal preferido por otros niños. Durante la función, la enorme bestia hacía gala de un peso, un tamaño y una fuerza descomunales... Pero después de su actuación y hasta poco antes de volver al escenario, el elefante siempre permanecía atado a una pequeña estaca clavada en el suelo con una cadena que aprisionaba una de sus patas.

Sin embargo, la estaca era solo un minúsculo pedazo de madera apenas enterrado unos centímetros en el suelo. Y, aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía obvio que un animal capaz de arrancar un árbol de cuajo con su fuerza, podría liberarse con facilidad de la estaca y huir. El misterio sigue pareciéndome evidente. ¿Porqué no huye? ¿Qué lo sujeta?

Cuando tenía cinco o seis años, yo todavía confiaba en la sabiduría de los mayores. Pregunté entonces a un maestro, un padre o un tío por el misterio del elefante. Alguno de ellos me explicó que el elefante no se escapaba porque estaba amaestrado.

Hice entonces la pregunta obvia: «Si está amaestrado, ¿por qué lo encadenan?». No recuerdo haber recibido ninguna respuesta coherente. Con el tiempo, olvidé el misterio del elefante y la estaca, y solo lo recordaba cuando me encontraba con otros que también se habían hecho esa pregunta alguna vez.

Hace algunos años, descubrí que, por suerte para mí, alguien había sido lo suficientemente sabio como para encontrar la respuesta:

El elefante del circo no escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde que era muy, muy pequeño. Cerré los ojos e imaginé al indefenso elefante recién nacido sujeto a la estaca. Estoy seguro de que, en aquel momento, el elefantito empujó, tiró y sudó tratando de soltarse. Y, a pesar de sus esfuerzos, no lo consiguió, porque aquella estaca era demasiado dura para él.

Imaginé que se dormía agotado y que al día siguiente lo volvía a intentar, y al otro día, y al otro... Hasta que, un día, un día terrible para su historia, el animal aceptó su impotencia y se resignó a su destino.

Ese elefante enorme y poderoso que vemos en el circo no escapa porque, pobre, cree que no puede.

Tiene grabado el recuerdo de la impotencia que sintió poco después de nacer. Y lo peor es que jamás se ha vuelto a cuestionar seriamente ese recuerdo. Jamás, jamás intentó volver a poner a prueba su fuerza...

Todos somos un poco como el elefante del circo: vamos por el mundo atados a cientos de estacas que nos restan libertad. Vivimos pensando que «no podemos» hacer montones de cosas, simplemente porque una vez, hace tiempo, cuando éramos pequeños, lo intentamos y no lo conseguimos.

Hicimos entonces lo mismo que el elefante, y grabamos en nuestra memoria este mensaje: No puedo, no puedo y nunca podré.

Hemos crecido llevando ese mensaje que nos impusimos a nosotros mismos y por eso nunca más volvimos a intentar liberarnos de la estaca.

Cuando, a veces, sentimos los grilletes y hacemos sonar las cadenas, miramos de reojo la estaca y pensamos: No puedo y nunca podré”.

Fuente: Vilaseca (2019). <https://borjavilaseca.com/el-elefante-encadenado/>

Anexo 6: Técnica de comunicación “El antídoto”.

Material: una naranja, una mesa, dos sillas y fotocopia de los textos

Desarrollo:

El formador pide dos voluntarios y les hace salir de la sala. A continuación, coloca una mesa en el centro y dos sillas enfrentadas cada una a uno y otro lado de la mesa, que serán los lugares donde se sienten los voluntarios cuando regresen. En el centro de la mesa se coloca una naranja y en el lado que da a cada silla una fotocopia del texto. A continuación, le explica al grupo que va a asistir a un experimento donde se observa la importancia que tiene la comunicación y la precisión de la información a la hora de resolver los conflictos. Les dice que cuando entren los voluntarios cada uno se sentará en su lugar de la mesa y leerá en silencio el texto que tiene frente de sí, donde se les explica que han de conseguir un antídoto contenido en la naranja para poder salvar a sus seres queridos. El formador lee al grupo cada uno de los textos, donde se observa que uno de los voluntarios necesita únicamente la piel de la naranja y el otro la pulpa, con lo cual no hay mayor problema para compartirla. A continuación, se pide al grupo que guarde silencio mientras se desarrolla la dinámica y se hace entrar de nuevo a los voluntarios, sentándolos frente a frente en la mesa e indicándoles que lean el texto que tiene cada uno a su lado, donde se les explica lo que deben hacer. Una vez leído, deben comenzar a discutir.

Evaluación:

En esta dinámica se trata de analizar y valorar la importancia que tiene el disponer de una buena información a la hora de afrontar un conflicto, de valorar y conocer las necesidades de la otra parte implicada y de fomentar una comunicación fluida y clara, así como tener paciencia para escuchar y desarrollar la escucha activa.

Tanto si los voluntarios acaban por caer en la cuenta de que pueden compartir la naranja como si no, la evaluación debe girar en torno a debatir con el gran grupo los pasos iniciales de una resolución no violenta de conflictos, así como analizar la discusión de los voluntarios, sus argumentaciones, el tono de voz adoptado, la precisión de su lenguaje, las reacciones surgidas, las soluciones buscadas y la previsión de las consecuencias de las mismas, alternativas propuestas, etc.

Textos:

A:

Finalmente y tal y como muchos habían profetizado, se ha producido la catástrofe nuclear. Estamos en el temido “día después”. Todos los alimentos están contaminados, las ciudades destruidas, todo orden establecido está desarticulado. Tú y los tuyos os habéis salvado, pero desgraciadamente tu hijo está en peligro de muerte. El único antídoto que puede salvarle es esta naranja que tienes delante. Es urgente que le salves la vida. Necesitas todo el antídoto que puedas extraer de su piel, y no tendrá ningún efecto la mitad. No eres la única persona que ha llegado hasta aquí buscando la naranja. Debes utilizar todas tus habilidades verbales para conseguir salvar a tu hijo.

B:

Finalmente y tal y como muchos habían profetizado, se ha producido la catástrofe nuclear. Estamos en el temido “día después”. Todos los alimentos están contaminados, las ciudades destruidas, todo orden establecido está desarticulado. Tú y los tuyos os habéis salvado, pero desgraciadamente tu pareja está en peligro de muerte. El único antídoto que puede salvarle es esta naranja que tienes delante. Es urgente que le salves la vida. Necesitas todo el antídoto que puedas extraer de su pulpa, y no tendrá ningún efecto la mitad. No eres la única persona que ha llegado hasta aquí buscando la naranja. Debes utilizar todas tus habilidades verbales para conseguir salvar a tu pareja.

Fuente: Yumpu (s.f.)