

Guía de  
**Buenas Prácticas**  
para la **Prevención de Riesgos**  
**Emergentes Ergonómicos y Psicosociales**  
en los **Contact Centers**  
de Andalucía





# Guía de Buenas Prácticas para la Prevención de Riesgos Emergentes Ergonómicos y Psicosociales en los Contact Centers de Andalucía

Realizado por:



Con la colaboración de:





## PRESENTACIÓN

La presente guía ha sido realizada mediante la subvención del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales, para la realización de proyectos de investigación innovadores en materia de prevención de riesgos laborales (PRL), para el ejercicio 2018.

Como resultado del proyecto de investigación, este documento muestra una serie de Buenas Prácticas para el sector de Contact Center de la comunidad autónoma de Andalucía. Las medidas preventivas resultan de la triangulación de la información tanto de fuentes primarias y secundarias, como de la aplicación del método de juicio de expertos. Por tanto, la eficacia de las Buenas Prácticas recomendadas se basa en la integración de la evidencia científica y técnica. Asimismo, este estudio resulta novedoso por la innovación que implica el análisis del sector andaluz desde una perspectiva de género.

El objetivo de la guía es proporcionar una herramienta útil, con Buenas Prácticas que fomenten la mejora de las condiciones de trabajo de las personas del sector y, por ende, aumenten la satisfacción laboral, y el bienestar de los profesionales implicados.

La presente guía se ha redactado integrando un lenguaje inclusivo y no sexista en términos de igualdad entre hombres y mujeres.



## AUTORES

### Personal Docente Investigador

Dr. Carrillo Castrillo, Jesús

Dr. Onieva Giménez, Luis

Dra. Pérez Mira, Ventura

Dr. Vidal Barrero, Fernando (Coordinador del proyecto)

### Técnicos de Investigación

Delgado Martínez, Pilar

Nieto Hernández, Alba

Editado por la Cátedra de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Sevilla. 2019

ISBN: 978-84-09-22787-7

Maquetado por Kastaluna

# AUTORÍA

## Equipo de investigación

Este proyecto surge como colaboración entre la Cátedra de Prevención de Riesgos Laborales y los Grupos de Investigación “Ingeniería Ambiental y de Procesos (TEP135)” e “Ingeniería de Organización (TEP127)”.

La **Cátedra de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Sevilla**, cuenta con diez años de experiencia en la realización de proyectos de investigación centrados en la Prevención de Riesgos Laborales desde sus distintas disciplinas, como seguridad en trabajo, higiene industrial y, especialmente en los últimos años, en la ergonomía y psicosociología aplicadas. Por su parte, ambos Grupos de Investigación cuentan con amplios conocimientos y publicaciones en seguridad industrial y prevención de riesgos laborales, así como en desarrollar metodologías de investigación en el sector de los servicios, contando además con experiencia en la realización de estudios orientados a la elaboración de guías basadas en evidencia científica.

### Personal Docente Investigador

**Dr. Carrillo Castrillo, Jesús.** Doctor Ingeniero Industrial, Técnico Superior en PRL e investigador experto en temas de seguridad y salud laboral. Ha tenido puestos de responsabilidad en el sector privado como Director de Calidad y PRL y en la Junta de Andalucía como Jefe de Servicio en la Dirección General competente en materia de Seguridad y Salud Laboral. Profesor asociado en el Departamento de Organización Industrial y Gestión de Empresas II de la Universidad de Sevilla.

**Dr. Onieva Giménez, Luis.** Doctor Ingeniero Industrial e investigador con dilatada experiencia en temas de organización industrial, organización del trabajo y gestión de recursos humanos. Catedrático del área de Organización de Empresas y Director del Departamento de Organización Industrial y Gestión de Empresas II de la Universidad de Sevilla.

**Dra. Pérez Mira, Ventura.** Coordinadora Técnica de la Cátedra de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Sevilla. Profesora e Investigadora en la línea de PRL en el Departamento de Ingeniería Química y Ambiental de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería. Técnico superior de PRL en Seguridad, Higiene, Ergonomía y Psicosociología. Consultora profesional en Prevención de Riesgos Laborales, especialmente en el área de Ergonomía y Psicosociología.

**Dr. Vidal Barrero, Fernando (Coordinador del proyecto).** Director de la Cátedra de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Sevilla. Profesor Titular del área de Ingeniería Química en el Departamento de Ingeniería Química y Ambiental de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería.

### Técnicos de Investigación

**Delgado Martínez, Pilar.** Licenciada en Psicología. Máster en Psicología General Sanitaria. Experiencia profesional en Prevención de Riesgos Laborales desde el área de la Psicosociología Aplicada. Personal técnico investigador del proyecto.

**Nieto Hernández, Alba.** Graduada en Ciencias Ambientales. Máster en Ingeniería Ambiental. Experiencia profesional en Prevención de Riesgos Laborales desde el área de la Psicosociología Aplicada. Personal técnico investigador del proyecto.

## **Empresas colaboradoras**

**Affor Prevención Psicosocial** es una consultora de prevención especializada en diagnóstico psicosocial. Colabora con Servicios de Prevención Propios y Ajenos para realizar sus evaluaciones de riesgos psicosociales, y para la implantación de medidas preventivas, siempre con un componente innovador y basándose en el uso de herramientas digitales. Actualmente cuenta con recursos técnicos en todas las provincias españolas, estando el equipo integrado por más de 15 Técnicos de Prevención y 60 Psicólogos.

**Confederación General del Trabajo, CGT**, cuenta con una afiliación de más de 100.000 personas a nivel nacional. En su labor por la protección y mejora de los trabajadores y trabajadoras, realiza diversas actividades de prevención de riesgos laborales como desarrollo de programas formativos, estudios de investigación, jornadas y charlas informativas, acompañamiento en aspectos jurídicos, de inspección de trabajo, etc. CGT se centra especialmente en la mejora de las condiciones de trabajo de aquellos sectores que consideran más vulnerables. Concretamente en el sector del Contact Center, cuenta con una estructura orgánica a nivel estatal con base en las Secciones Sindicales de las diferentes empresas que forman parte de este sector.

**Quirónprevención** es la compañía de prevención de riesgos laborales del grupo Quirónsalud. Actualmente es la empresa líder en el sector a nivel nacional e internacional, con más de 5.700 profesionales cuidando de 190 mil empresas y 4 millones de trabajadores. Está presente en 10 países con filiales propias, y en 25 a través de actuaciones de consultoría. Sus esfuerzos están orientados a cumplir con la misión de cuidar de las empresas, velando por la seguridad en sus centros de trabajo y por la salud de las personas que trabajan en ellos. Trabajan, no sólo para impulsar la cultura preventiva dentro de las organizaciones, sino en la sociedad en general, porque creen que una actitud preventiva debe ir más allá del entorno laboral.



1. ¿Cómo puedes utilizar esta guía de Buenas Prácticas?	13
2. Antecedentes y justificación.	15
3. Metodología empleada en la elaboración de la guía.	19
4. El sector de Contact Center.	23
4.1 Datos del sector.	24
4.2 Características del puesto de trabajo.	30
5. Riesgos y factores de riesgo.	31
5.1 Factores ergonómicos.	37
5.2 Factores psicosociales.	42
6. Vigilancia de la salud.	47
7. Buenas Prácticas.	51
7.1 Medidas preventivas ergonómicas.	53
7.2 Medidas preventivas psicosociales.	61
7.3 Medidas preventivas en vigilancia de la salud.	69
8. Conclusiones.	73
9. Bibliografía.	77



# 1. ¿CÓMO PUEDES UTILIZAR ESTA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS?

## Si eres personal trabajador...

Esta guía ofrece la oportunidad de que conozcas datos sobre el sector, como son su evolución y crecimiento, así como las características principales de las empresas y profesionales que lo componen.

Además, podrás conocer los riesgos y los factores de riesgo ergonómicos y psicosociales a los que podrías estar expuesto en tu puesto de trabajo.

Sobre todo, te servirá como herramienta para conocer aquellas medidas preventivas que se pueden aplicar e integrar en tu desarrollo laboral. Su aplicación fomentará el incremento de tu satisfacción laboral, y ayudarán a que, con la colaboración de todos, se promuevan entornos de trabajo saludables.



## Si eres Delegado o Delegada de Prevención de Riesgos Laborales...

El presente material te servirá de guía al proporcionar información sobre las Buenas Prácticas en el sector, y de apoyo para promover la aplicación en la organización de medidas preventivas útiles. Asimismo, es fundamental tu colaboración y asesoramiento a los responsables y a la plantilla sobre su implementación, con el fin de potenciar la acción preventiva en la empresa.

## Si eres empresario o empresaria del sector...

Este documento da a conocer aquellas Buenas Prácticas que se pueden aplicar desde la organización para cuidar el bienestar físico, mental y emocional de los profesionales, y, por ende, mejorar la productividad de los mismos. Con la implicación de todo el capital humano de la empresa, se obtienen organizaciones saludables y, aumenta así el compromiso de la plantilla.

## Si eres Técnico de Prevención de Riesgos Laborales...

Esta herramienta te ayudará a identificar los principales factores de riesgo ergonómicos y psicosociales inherentes al puesto de Contact Center. Además, podrás seleccionar aquellas Buenas Prácticas, basadas en evidencia científica y técnica, a implementar en cada caso, tras realizar una evaluación previa del puesto, de manera que se favorezcan mejoras en las condiciones de trabajo y en el estado de salud de la plantilla.

## 2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La presente guía surge como resultado del proyecto de investigación "Identificación de Buenas Prácticas sobre riesgos emergentes ergonómicos y psicosociales en los Contact Centers de Andalucía".

En dicho proyecto, se han identificado los factores de riesgo ergonómicos y psicosociales a los que está expuesto el sector desde diferentes enfoques técnicos, con tal de triangular la información y obtener un análisis lo más completo y objetivo posible. Para ello:

- Se ha partido del conocimiento más general, llevando a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica de estudios de investigación realizados en el sector a nivel nacional e internacional. Los documentos seleccionados como base científica del proyecto fueron aquellos afines al objeto de estudio y de elevado nivel de evidencia científica en sus resultados.
- Se ha alcanzado el conocimiento más específico, a través de datos reales de la población andaluza, al realizar un amplio estudio de campo, analizando los resultados de las evaluaciones ergonómicas, psicosociales y de vigilancia de la salud en la población del Contact Center andaluz, desde la perspectiva de género.

De igual forma, tras una intensa búsqueda de medidas preventivas, siguiendo los distintos métodos indicados anteriormente para la identificación de factores de riesgo, se realiza una propuesta de Buenas Prácticas, triangulando la información mediante la metodología Delphi a través de un grupo de expertos. Todo ello, especialmente centrado en el tejido empresarial andaluz y estudiándolo desde la perspectiva de género.

Como resultado del profundo análisis realizado, se ha detectado la carencia de documentos de soporte en el sector de Contact Center, que ayuden a identificar riesgos y a aplicar medidas preventivas a los mismos, especialmente desde la perspectiva de género.

Con el fin de mejorar las condiciones de trabajo en estos profesionales, mediante la evaluación de riesgos psicosociales como herramienta, de forma que se pudieran prevenir posibles consecuencias para la organización y para plantilla, en el año 2012, la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) puso especial atención en el sector, a través de la Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos psicosociales, dentro de la Campaña Europea de Riesgos Psicosociales. La ITSS indicó que este colectivo se encontraba especialmente expuesto a los riesgos psicosociales, ya que su actividad laboral se encuentra marcada tanto por responsables superiores como por la clientela. Estos últimos condicionan el ritmo de trabajo de los profesionales que, además, han de afrontar, frecuentemente, las agresiones verbales de las personas usuarias del servicio.

Por otra parte, Andalucía es la segunda comunidad autónoma, por detrás de la Comunidad de Madrid, en porcentaje de profesionales del sector, con un 19%.

Según lo expuesto, se constata la carencia de guías técnicas en Andalucía dentro de un sector especialmente sensible a los riesgos ergonómicos y psicosociales, por lo que resulta de especial relevancia la elaboración de este documento.

La guía constituye una herramienta de referencia para empresarios y profesionales del sector, sirviendo de apoyo a los técnicos de prevención en la realización de las evaluaciones de riesgo, y ayuda a los delegados de prevención de las organizaciones a potenciar la cultura preventiva de las mismas.



### 3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA

Para elaborar la presente guía de Buenas Prácticas del sector, se han seguido las fases que se pueden observar en la siguiente figura.



Figura 1. Fases llevadas a cabo para la obtención de la guía de Buenas Prácticas del sector en Andalucía.  
Elaboración propia.

En la **primera fase**, se ha realizado un profundo estudio del estado del arte y revisión bibliográfica a nivel internacional y nacional. Para ello, se ha llevado a cabo una búsqueda científica a través de Web of Science (s.f), plataforma basada en tecnología web, que recopila las referencias de las principales publicaciones científicas de cualquier disciplina del conocimiento. En la búsqueda se han considerado como aspectos claves, entre otros, los siguientes:

- Trastornos musculoesqueléticos derivados del puesto de trabajo.
- Posturas forzadas o fijas y sedentarismo.
- Trastornos de la voz, visuales o auditivos.
- Condiciones ambientales y del puesto de trabajo.
- Factores psicosociales como la carga de trabajo, autonomía, apoyo social o relación con clientes, entre otros aspectos.
- Riesgos psicosociales como estrés y violencia laboral, entre otros.

De los 649 resultados obtenidos en la búsqueda estructurada, se han seleccionado 58 artículos, aplicando la metodología PRISMA (Moher, y otros, 2015).

Para complementar esta información, se ha realizado una búsqueda bibliográfica en Google Scholar, obteniendo 84 resultados de los cuales se han seleccionado 34, tras aplicar la metodología AGREE (AGREE-HS Research Team, 2018), que si bien, no se han basado en metadatos para su realización, se han seleccionado por su calidad y por aportar información relevante del sector para el estudio.

En **segundo lugar**, y en paralelo a la fase anterior, se ha realizado un trabajo de campo en diferentes empresas del sector Contact Center en Andalucía, mediante el estudio de los resultados de las evaluaciones de riesgo, tanto ergonómicas como psicosociales realizadas, así como de los resultados en vigilancia de la salud laboral.

Para la identificación de los riesgos ergonómicos se ha utilizado la observación directa, en los puestos de trabajo, y para evaluar los factores de riesgo psicosociales se ha utilizado el instrumento FPSICO, elaborado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Para vigilancia de la salud se han analizado informes globales del estado de salud de los profesionales de distintas empresas del sector, centrándose el análisis en aspectos relevantes como audiometrías, aunque se recogían también las siguientes cuestiones:

- Analíticas.
- Control de la visión.
- Electrocardiografía.
- Espirometría.
- Exploración física.

Todos los datos se han tratado para su análisis de forma agrupada y anonimizada, diferenciando por género en aquellos casos que ha sido posible.

Sobre la población total del número de profesionales de Andalucía, se ha obtenido una muestra representativa, principalmente en las provincias de Málaga y Sevilla.

Tras la finalización de ambas fases, obtención de resultados por fuentes primarias (trabajo de campo) y fuentes secundarias (revisión bibliográfica), se ha triangulado la información, obteniendo un listado de riesgos y factores de riesgo más relevantes en los Contact Centers, así como de medidas preventivas aplicadas frecuentemente.

En la **tercera fase**, para la obtención de las Buenas Prácticas del sector, se ha creado un grupo de expertos para la aplicación del método Delphi. Este instrumento permite la obtención de una visión colectiva sobre un problema, a través de la consulta reiterada a los expertos, con el fin de llegar a un consenso final sobre el tema de estudio (Varela-Ruiz, Díaz-Bravo, y García-Durán, 2012), mediante el uso de técnicas estadísticas.

Este método se ha aplicado con el objetivo de determinar aquellas medidas preventivas que podrían ser óptimas en la obtención de resultados, teniendo en cuenta diversas variables como factibilidad, eficacia, habitualidad y coste. Siguiendo varias iteraciones estadísticas, se ha logrado un consenso sobre las medidas preventivas ergonómicas, psicosociales y de vigilancia de la salud que constituyen, en esta guía, Buenas Prácticas en el sector Contact Center andaluz, estudiadas desde la perspectiva de género.

El grupo de expertos se ha conformado por nueve profesionales. Entre ellos, técnicos de prevención, profesionales de medicina del trabajo, así como empresarios y delegados de prevención del sector, tabla 1.

Tabla 1. Expertos participantes en el método Delphi. Elaboración propia.

EXPERTOS	
Del Río Maza de Lizana, José Ignacio	Gerente en Addendia, empresa del sector de Contact Center
Gutiérrez Simino, Sara	Directora de Área de Prevención. Affor Prevención Psicosocial
Lara Carmona, Elena	Técnico especialista en Psicosociología Aplicada. Quirónprevención
Pérez Mira, Ventura	Técnico especialista y consultora en Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Cátedra de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de Sevilla
Rodríguez Márquez, Ana Isabel	Técnico especialista en Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Quirónprevención
Rojas Castro, Antonio	Médico del Trabajo. Quirónprevención
Scott Avellaneda, Renée M <sup>a</sup>	Experta de Gestión del Cambio en Cultura Preventiva. CEO de Alianza Preventiva, S.L.
Sebastián Cárdenas, Manuel Lucas	Ergólogo Europeo
Experto 9	Sección Provincial del Telemarketing/Contact Center de CGT Sevilla y el Sindicato de Transportes y Comunicaciones de CGT Sevilla

## 4. EL SECTOR DEL CONTACT CENTER

## El sector del Contact Center se define como...

*"Todas aquellas actividades que tengan como objetivo contactar o ser contactados con terceros ya fuera por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, para la prestación, entre otros, de los siguientes servicios que se enumeran a título enunciativo: contactos con terceros en entornos multimedia, servicios de soporte técnico a terceros, gestión de cobros y pagos, gestión mecanizada de procesos administrativos y de «back office», información, promoción, difusión y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas, etc., así como cuantos otros servicios de atención a terceros se desarrolle a través de los entornos antes citados" (II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center, 2017).*

### 4.1 Datos del sector.

El primer Contact Center comenzó a funcionar en Estados Unidos en 1908, cuando el teléfono se utilizaba para vender anuncios en la guía telefónica.

A partir de ahí, el mercado comenzó a desarrollarse rápidamente (Gür, Pinar, y Erol, 2016), por lo que se generó un gran interés por su estudio y análisis desde diferentes contextos. En España, su actividad es reciente, ya que se inicia en los años 90, regulándose a través de la firma del I Convenio colectivo del sector de telemarketing, creciendo a partir de este momento de forma exponencial.



Este crecimiento se debe, entre otros factores, a la posibilidad de un contacto más directo con la persona usuaria de los servicios que ofrecen los Contact Centers, disminuyendo costes y consiguiendo, en poco tiempo, alta rentabilidad al realizar la venta de un producto o la fidelización de la clientela. Además, otros de los factores que han favorecido su crecimiento, son la escasez de tiempo del que dispone la sociedad para realizar gestiones, causado por los cambios en el estilo de vida actual y, por otra parte, las numerosas oportunidades que brinda el desarrollo tecnológico (Foremcy, 2008).

El **mercado español** de Contact Center ha mantenido un elevado potencial de crecimiento desde 2002, donde alcanzó un **incremento del 10%** (Valverde, y otros, 2007). Esta tendencia continuó durante el año 2005, donde el aumento del sector se cifró en un **24,3%** respecto al año anterior (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2007).

Gran parte de los datos que aparecen a continuación sobre el sector español, han sido extraídos del Estudio de Mercado sobre la Situación del Contact Center en 2018, de la Asociación de Compañías de Experiencia con Cliente (CEX).

El volumen de facturación en España, desde el año 2010 hasta la actualidad, ha ido en aumento, lo que ha derivado en un crecimiento constante del sector hasta **2018**. El crecimiento en ese año, con respecto al año anterior, ha sido de un **5,6%**, figura 2.

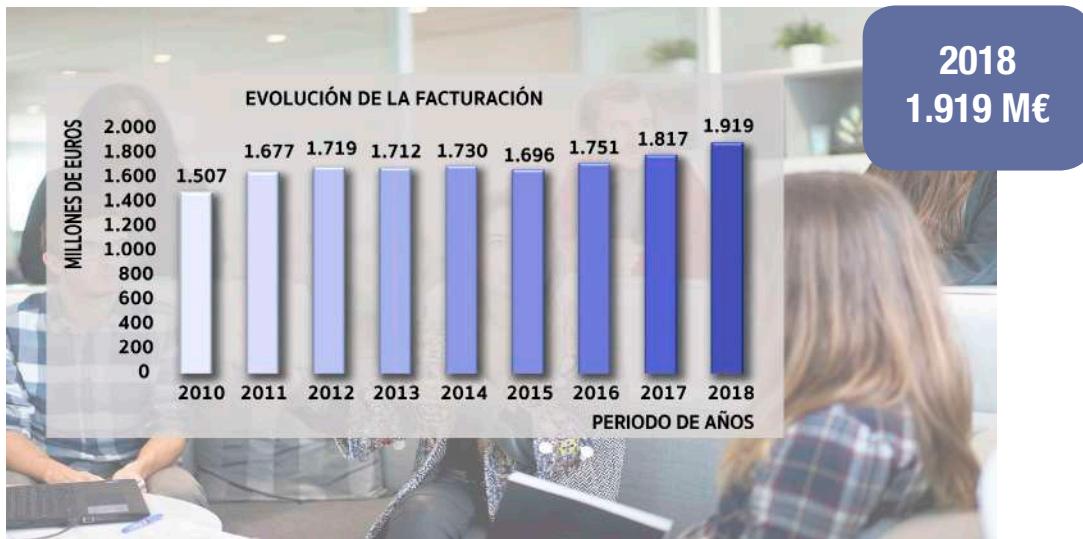


Figura 2. Evolución de la facturación en el sector Contact Center español durante el periodo de 2010-2018.

Fuente: CEX, 2018. Elaboración propia.

La tendencia creciente en la facturación se ha traducido en un aumento del número de profesionales del sector en los últimos años. A finales de **2005**, estas organizaciones contaban con más de **60.000 puestos de trabajo** (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2007). En la actualidad, la población ocupada en el año **2018** fue de **74.672 personas**, un **0,6%** más que en el período anterior. Como se observa en la figura 3, la **evolución del número de profesionales** de Contact Centers en el período 2010 a 2018 ha sido **constante**.



Figura 3. Evolución del número de profesionales de Contact Centers españoles en el período de 2010-2018.

Fuente: CEX 2010-2018. Elaboración propia.

Andalucía se encuentra entre las comunidades autónomas españolas con mayor número de **plataformas propias de las empresas**, con un 16%. En cuanto a las **plataformas que dan servicios a clientes**, en Andalucía se ubican un 23% de ellas. Además, como se ha comentado anteriormente, en esta región se hallan el 19% de los **profesionales** de Contact Center de España.

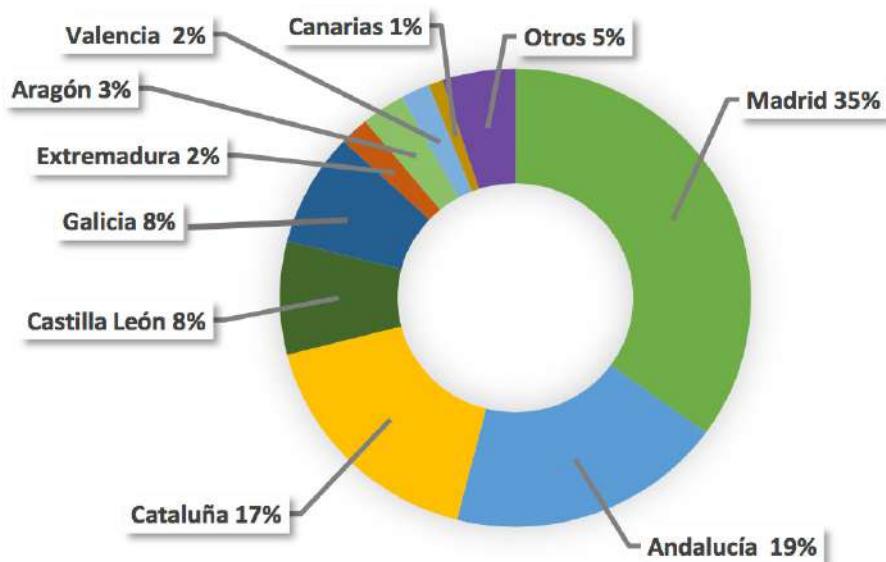


Figura 4. Distribución en porcentajes de profesionales Contact Centers por comunidad autónoma.  
 Fuente CEX, 2018. Elaboración propia.

## ¿Cuál es la edad habitual de la plantilla actualmente?

La franja de edad donde se encuentran el mayor número de profesionales del sector es entre los **36 y 45 años**, **36,94%**, en 2018.

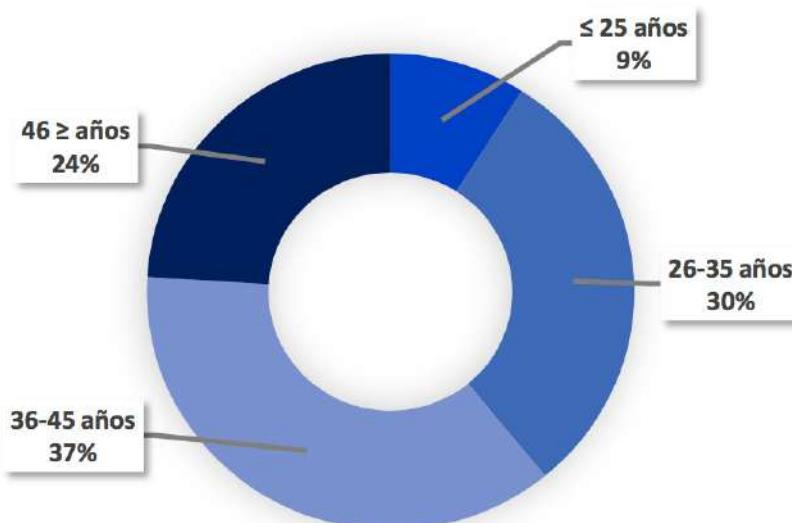


Figura 5. Distribución de porcentajes de trabajadores y trabajadoras españoles de Contact Centers por franjas de edad. Fuente CEX 2018. Elaboración propia.

## Características del perfil de los profesionales.

Actualmente, la búsqueda de personal se centra en:

- Personas jóvenes.
- Con formación académica, idiomas, conocimientos informáticos, entre otros conocimientos.
- Buena capacidad de comunicación, tanto oral como escrita.

*¿Sabías que...?*

Un 52,4% de los profesionales cuenta con estudios secundarios, Educación Secundaria Obligatoria y/o Bachillerato, el 31,6% con estudios universitarios y un 16% posee estudios primarios.

## Categorías profesionales.

Según el VI Convenio Colectivo estatal del sector de Contact Center (Federación de Servicios de Comisiones Obreras, 2017), la distribución por categorías profesionales dentro del sector se clasifica en:

- **Agentes:** entre sus principales funciones destacan, ofrecer soluciones, soporte, servicios o productos de acuerdo con las necesidades de los clientes, por diferentes vías de comunicación.
- **Personal coordinador:** es responsable de liderar y gestionar el desempeño de los agentes y asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio. Dentro de sus responsabilidades, están analizar los indicadores de atención telefónica, planificar y definir la estrategia de ventas, realizar escuchas y monitoreos, entre otras.
- **Personal supervisor:** se encarga, como su nombre indica, de coordinar, asesorar y guiar a la plantilla. Entre sus principales funciones se encuentran la elaboración de informes de evolución de las campañas o, en perfiles con más experiencia, auditar el control de procesos del personal del Contact Center, entre otras.
- **Personal de estructura:** está integrado por todas aquellas personas cuyas funciones se centran en atender y ejecutar actividades de gestión internas dentro de la organización de la empresa y que son de permanente necesidad para la misma.

Como se puede observar en la figura 6, la mayor proporción de puestos se encuadra en la categoría de **agentes**.

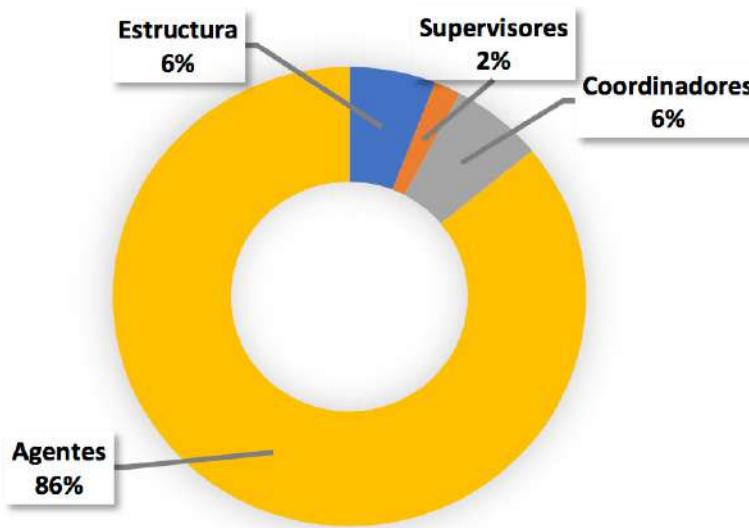


Figura 6. Distribución de porcentajes de trabajadores y trabajadoras españoles de Contact Centers por categoría profesional. Fuente: CEX, 2018.

### Si hablamos de género...

Según los datos de 2018, las **mujeres** representan el **68%** de los profesionales de las compañías españolas y los **hombres** el **32%** restante.



Figura 7. Distribución de porcentajes profesionales españoles de Contact Centers por género.  
Fuente: CEX, 2018. Elaboración propia.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2006), refiere que cada vez es mayor la certeza de que el género repercute en los riesgos del puesto de trabajo, es decir, no afecta por igual a hombres y mujeres. Además, esta misma Agencia señala que, tradicionalmente, las actividades de investigación y prevención sobre los riesgos en el lugar de trabajo se han dirigido a la totalidad de los trabajadores y trabajadoras, sin distinguir en función del género.

Por todo ello, son imprescindibles estudios que integren en sus análisis la perspectiva de género, especialmente en sectores como el estudiado, donde se hace evidente la desproporción entre hombres y mujeres que trabajan en el mismo.

## ¿Conoces cuáles son los índices de rotación y absentismo?

Este sector se caracteriza por ser especialmente vulnerable a los efectos de la globalización, externalización y deslocalización, debido a una serie de factores como son:

- El uso intensivo de tecnologías.
- La necesidad de adaptarse a un mercado en constante desarrollo.
- Divulgación de nuevos productos.
- Demandas diarias.
- Necesidades de nuevos clientes.

Todo ello provoca que parte de la plantilla sea contratada de forma temporal, ocasionando altos indicadores de **rotación**. Los datos de 2018 muestran, como se puede apreciar en la figura 8, que este índice no cuenta con una tendencia clara, teniendo como valor medio un 7,03% de rotación en los **últimos cinco años**. Unas tasas de rotación tan elevadas suponen para las empresas un importante coste de contratación y capacitación de nuevos agentes que varía entre los 2.000 y 9.000 euros por trabajador (Weyforth, 2007).

Por otra parte, el **absentismo** sigue una tendencia al alza, siendo actualmente otro de los problemas con los que se encuentran las empresas, alcanzando en 2018 un 10,95%. Se puede afirmar que supone un alto coste económico para las organizaciones, al tener que realizar procesos de selección y formación de manera constante (International Finance Corporation, 2016).

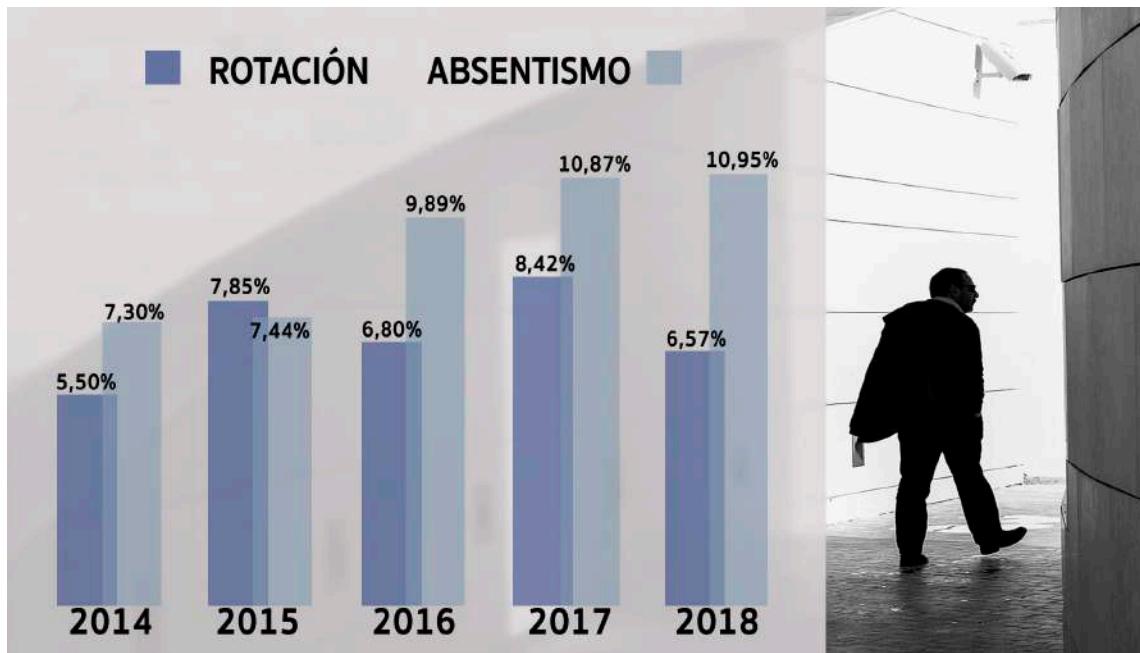


Figura 8. Índices de rotación y absentismo en el sector Contact Center español en el periodo 2014-2018.  
Fuente: Asociación CEX. Elaboración propia.

## 4.2 Características del puesto de trabajo.

A continuación, se presentan las principales características de este tipo de empleos:



**Tipos de Contact Center. Internos:** representados por departamentos o unidades dentro de una empresa con una línea de negocio orientada al desarrollo de otras actividades. **Externos:** se caracterizan por tratarse de compañías independientes, que proporcionan servicios a otras empresas, que deciden subcontratar a un centro de llamadas para gestionar el servicio de atención al cliente (Norman, Floredus, Hagman, Toomingas, y Tornqvist, 2008).



**Turnicidad/Nocturnidad.** Lo más habitual son los turnos consecutivos de trabajo, de 7 horas, en turnos de mañana o tarde que, generalmente, vienen condicionados por los niveles de afluencia de llamadas. Este tipo de trabajo también puede desarrollarse en turnos de noche, incluyendo fines de semana y días festivos, dependiendo del servicio que se ofrezca (Secretaría de Salud Laboral, Formación Sindical y Protección Social de la FeS-UGT, 2009).

Además, Australian Government Comcare (2012) señala las siguientes características:



**Autonomía limitada.** El personal tiene poco o ningún control sobre las tareas y el entorno, dado que cuentan con protocolos establecidos por las organizaciones que limitan su capacidad de decisión sobre su trabajo.



**Monitoreo.** Se utilizan técnicas para conocer el tiempo que permanecen al teléfono o para grabar sus conversaciones. El personal supervisor realiza un seguimiento para conocer si se proporciona de forma adecuada la información al cliente.



**Variación limitada de las tareas.** Este trabajo se caracteriza a menudo por estar altamente programado. Los empleados repiten las mismas frases y realizan las mismas tareas de manera continua.



**Objetivos de rendimiento.** A menudo es necesario que la población trabajadora alcance un rendimiento determinado, como número/volumen de llamadas o velocidad de respuesta.



**Sistema de evaluación del desempeño.** El personal recibe retroalimentación frecuente sobre el monitoreo, generalmente se utiliza para calificar o puntuar el trabajo.



**Hot-desking.** Varias personas utilizan simultáneamente un mismo escritorio, normalmente son sencillos y no ocupan grandes espacios. No se les asigna a los profesionales ninguna estación de trabajo específica, pudiendo utilizar cualquier espacio, o el indicado durante el turno.



## 5. RIESGOS Y FACTORES DE RIESGO

## ¿Conoces la diferencia entre factor de riesgo y riesgo laboral?

Un **factor de riesgo** se define como aquel elemento o circunstancia que, estando relacionado con el trabajo, es relevante para generar un riesgo, por lo que ha de ser atendido para prevenirlo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2017).

Según la Ley 31/1995, del 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en el artículo 4, define el **riesgo laboral** como la posibilidad de que un empleado o empleada padezca un cierto daño derivado del trabajo. Mientras que el **daño** son las consecuencias negativas que aparecen en la salud del trabajador o trabajadora, siendo, por tanto, toda materialización del riesgo.



Por otro lado, como indica el estudio de la Organización Internacional del Trabajo (2010), los avances tecnológicos y la rápida globalización han generado una serie de cambios en el trabajo de los profesionales. En ciertos casos, se han eliminado o reducido riesgos tradicionales, pero las nuevas tecnologías también han provocado la aparición de los llamados "**riesgos emergentes**". Como refiere European Agency for Safety and Health at Work (2009), este tipo de riesgos pueden ser generados, principalmente, por: la utilización de nuevas tecnologías y procesos de producción, nuevas condiciones de trabajo como intensificación por reducciones de plantilla o mayores cargas de trabajo, y nuevas formas de empleo, como son los contratos temporales (Organización Internacional del Trabajo, 2010).

Dentro de dichos riesgos emergentes, se encuentran los llamados **riesgos ergonómicos y psicosociales**. Los Contact Centers se ven afectados por las características y condiciones de trabajo en este ámbito, por lo que los profesionales se encuentran expuestos a una serie de riesgos ergonómicos y psicosociales que pueden generar un efecto negativo en su salud (Gilardi, y otros, 2008). Resulta, por tanto, imprescindible tanto la identificación, evaluación y prevención de dichos riesgos en el sector (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2007).

## ¿Sabrías identificar qué factores y riesgos ergonómicos pueden estar presentes en este tipo de trabajo?

Según Gutiérrez Fernández (2017), los **factores de riesgo ergonómicos** pueden aparecer por un diseño inadecuado de:

- **Espacio de trabajo y diseño del puesto de trabajo:** mesa, silla, mobiliario, etc.
- **Equipos de trabajo:** auriculares, micrófono, pantalla de visualización de datos, teclado, ratón, programas informáticos, entre otros.
- **Ambiente de trabajo:** iluminación, ruido, temperatura, humedad, renovación y calidad de aire.

La exposición prolongada a los anteriores factores constituiría los llamados **riesgos ergonómicos**, que, además, tienen la potencialidad de generar las siguientes alteraciones o daños en el personal:

- **Alteraciones visuales:** fatiga visual con enrojecimiento de ojos, escozor, entre otros (Sa, Ferreira Junior, y Rocha, 2012).
- **Alteraciones auditivas:** acúfenos o tinnitus, “escuchar” ruidos en los oídos sin fuente sonora externa (Gür, Pinar, y Erol, 2016).
- **Alteraciones de la voz:** disfonías, pérdida del timbre normal de la voz, y afonías, pérdida total de la voz, (UMIVALE, 2017).
- **Trastornos musculoesqueléticos:** en diferentes partes del cuerpo como cuello, hombros, mano/muñeca, espalda, entre otros, bien por carga física, movimientos repetitivos y/o posturas forzadas (Jensen, Finsen, Søgaard, y Christensen, 2002).

## Y... ¿qué son los factores, factores de riesgo y riesgos psicosociales?

Según el comité mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) definieron, en 1984, los **factores psicosociales** como “*aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo*” (Comité Mixto OIT/OMS, 1984).

Posteriormente, Cox y Griffiths (1995) reforzaron dicha definición, indicando que los **factores psicosociales** son “*aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental que tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores*”.

Los **factores psicosociales** relacionados con las tareas y con la organización a los que suelen estar expuestos los profesionales de **Contact Centers** son los siguientes (Gutiérrez Fernández, 2017):

- **Abuso verbal por parte de los clientes:** faltas de respeto, amenazas, injurias, gritos y/o comentarios desagradables por parte de la clientela hacia el personal trabajador.
- **Ambigüedad y conflicto de rol:** la ambigüedad de rol se refiere a la falta definición de las tareas o funciones del profesional. El conflicto de rol es la existencia de demandas o exigencias hacia el trabajador o trabajadora incongruentes o incompatibles.
- **Autonomía:** grado de libertad para tomar decisiones y adoptar conductas durante el desarrollo de la actividad que tiene el profesional.
- **Clima laboral y sistemas de comunicación:** el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se realiza la actividad, y está relacionado con el saber hacer de la dirección, con los comportamientos de las personas, con la forma de trabajar y de relacionarse, con la comunicación con la empresa y con la propia tarea que se desarrolla. Además, la organización debe promover la comunicación entre los trabajadores en la actividad laboral, y ésta puede ser formal y/o informal.
- **Contenido de las tareas:** conjunto de actividades que se desempeñan en el trabajo, que suscitan la aplicación de las capacidades personales, respondiendo a las necesidades y expectativas que tiene el trabajador o trabajadora, permitiéndole el desarrollo personal, profesional y psicológico.
- **Estabilidad laboral:** hace referencia a los criterios de contratación, precariedad, escasa remuneración y de inestabilidad en el puesto y en el sector. Un importante número de los contratos son temporales y la remuneración es escasa.
- **Estilo de mando:** la empresa ha de elegir un buen modelo de dirección, ya que de forma contraria, el estilo de mando puede promover la aparición de problemas en la plantilla.
- **Exigencias psicofísicas:** relación entre las exigencias del propio trabajo y los recursos mentales de los que dispone el profesional para poder hacer frente a dichas exigencias.
- **Participación:** la participación sobre los diferentes aspectos relacionados con su tarea implica que la persona cuente con un mayor control sobre la misma, y que se sienta reconocida al ser sus opiniones tenidas en cuenta.
- **Promoción y desarrollo de la carrera profesional:** una excesiva especialización de estos profesionales dificulta la posibilidad de adquirir competencias que permitan un ascenso profesional. Además, la naturaleza de algunas de las tareas imposibilita demostrar la disposición para un empleo de categoría superior, y con mayor variedad de tareas y responsabilidades.
- **Relaciones interpersonales y apoyo social:** Las relaciones interpersonales que establecen las personas en los distintos ambientes son importantes, ya que cumplen una serie de funciones que van a determinar la existencia de problemas o insatisfacción.

Es relevante para las personas contar con apoyo por parte del personal supervisor y de los compañeros, y/o mantener unas relaciones sanas con el resto de la plantilla.

- **Ritmo de trabajo:** estos profesionales cuentan con poco tiempo para realizar las tareas, con plazos ajustados, atención rápida de las llamadas y con plena disponibilidad hacia el cliente, además de presiones de tiempo por parte del personal supervisor.

- **Trabajo a turnos y nocturno:** el tiempo de trabajo y su distribución pueden afectar tanto a la calidad de vida en el trabajo como a la vida personal. Se denomina trabajo a turnos cuando dicho trabajo es desarrollado por distintos grupos sucesivos, cumpliendo cada uno de ellos una jornada laboral.

Por otro lado, Benavides y otros (2002) indican que "*los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo*".

Por otra parte, un **riesgo psicosocial laboral** "es el hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar a la salud del trabajador y cuyas consecuencias suelen ser importantes", (Moreno Jiménez y Báez León, 2010).

Siguiendo con la definición de Gutiérrez Fernández (2017), **los riesgos psicosociales** son "*hechos, situaciones o estados del organismo con una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de forma importante*".

Existen discrepancias sobre la clasificación de los riesgos psicosociales, por lo que en el presente estudio se considera la establecida por la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, en su guía de actuaciones sobre riesgos psicosociales (2012), por ser la más extendida:

- **Estrés laboral:** se genera cuando la persona percibe un desajuste entre las demandas planteadas por el ambiente y los recursos de los que dispone para enfrentarse a ellas. Estas experiencias de desajuste son, por lo general, negativas, conocido como distrés, y su control habitualmente queda fuera del individuo que las padece, ya que los miembros de la organización no suelen disponer de la autonomía necesaria para modificar las condiciones de su lugar de trabajo (Bartolomé Antón, Fernández Ares, Prieto García, y Sánchez Sánchez, 2007).

- **Violencia laboral:** conducta de maltrato o agresión hacia otras personas, que puede ser tanto física como psicológica. Igualmente, se habla de violencia interna cuando se manifiesta entre los trabajadores que prestan servicio en el mismo centro, mientras que la violencia externa aparece con respecto a personas que no prestan servicios en el mismo lugar de trabajo, como pueden ser usuarios o clientes (Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, 2012).

- **Fatiga laboral:** si las condiciones de trabajo y las exigencias mentales no se encuentran adaptadas al profesional, puede surgir la fatiga mental como manifestación de la necesidad de modificar la situación. Los síntomas de fatiga mental son inestabilidad emocional, alteraciones del sueño y alteraciones psicosomáticas (Gutiérrez Fernández, 2017).

## MUESTRA DEL TRABAJO DE CAMPO:

- La muestra de estudio ha estado compuesta por **4.101** personas, respecto a los 18.892 trabajadores y trabajadoras del sector en Andalucía, lo que supone un 21,7% de la población.
- En términos psicométricos, para que una muestra sea representativa, aplicando la fórmula del cálculo muestral en poblaciones finitas, para un intervalo de confianza del 95%, ha de tener un error inferior al 5%. En este estudio, el porcentaje de error de la muestra obtenida, sobre la población total, es del **1,35%**, por lo que es representativa.
- De estas 4.101 personas evaluadas, un **15,95%** pertenecen a **Contact Centers externos** y un **84,05%** a personal de **Contact Centers internos**.
- Además, de la muestra obtenida diferenciándola por sexo, un **58,11%** son **mujeres** y un **41,89% hombres**.



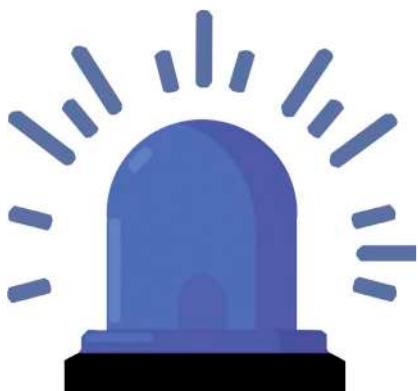
## 5.1 Factores ergonómicos.



### Resultados sobre factores de riesgo ergonómicos en el sector

Con la información recabada, a partir de la observación directa de los puestos de trabajo, y de la revisión bibliográfica realizada, se ha llevado a cabo una triangulación de los datos de ambas metodologías. Los resultados que se han obtenido son los que se indican a continuación.

#### Pon atención a tu puesto de trabajo



- Se ha detectado carencia de **sillas** ergonómicas y confortables adaptadas a las características individuales de cada profesional. Estas sillas, en la mayoría de los casos, no disponían de reposabrazos.
- Ha sucedido de forma similar con las características de las **mesas**, ya que se ha encontrado cierta insatisfacción con la altura y la falta de espacio para las piernas (Rocha, Glina, Marinho, y Nakasato, 2005). Por otro lado, entre los elementos del puesto, destacaba la posición inadecuada de las **pantallas** y los reflejos en las mismas (Gilardi, y otros, 2008).
- Se ha detectado una falta de mantenimiento de las **almohadillas de los auriculares**, llegando a encontrarse dichas almohadillas en mal estado por falta de reposición. Algunos centros utilizaban **auriculares monoaurales**, por lo que el ruido del resto de personal requería un mayor esfuerzo de atención.

#### En cuanto al género...

**No se han hallado** evidencias de **diferencias** en la exposición a **riesgos ergonómicos** entre **mujeres** y **hombres**, excepto en el mayor desconfort de las mujeres, con respecto a los hombres, en relación con la altura excesiva de mesas y sillas. (Rocha, Glina, Marinho, y Nakasato, 2005)



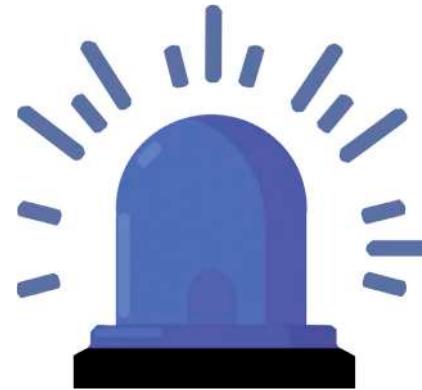
## Ten en cuenta...

Según Toomingas y Gavhed (2008):

- **Los factores de riesgo más habituales para los Contact Centers externos son:**
  - Un 20% de las sillas no cuenta con respaldo para la parte alta de la espalda.
  - De forma similar, un 22% no dispone de sillas giratorias.
  - El 33% tiene un espacio inadecuado para las piernas
  - Un 47% informa de que la mesa no es ajustable.
  - Un 56% tiene una posición del teclado inadecuada respecto al borde de la mesa, sin permitir descanso de antebrazos y muñecas.
- **Los factores de riesgo más habituales para los Contact Centers internos son:**
  - Sólo el 7% no tiene respaldo en su silla de trabajo.
  - Sólo un 3% no dispone de sillas giratorias.
  - El 5% informa sobre un espacio inadecuado para las piernas.
  - El 43% indica tener una posición del teclado inadecuada.

## ¿Conoces las condiciones ambientales de tu lugar de trabajo?

- De forma general, los profesionales de este sector se han mostrado insatisfechos con las condiciones de **ruido, iluminación y temperatura** de su puesto de trabajo.
- Se ha detectado que el **ruido** era uno de los factores de riesgo ergonómico que generaba mayor desconfort entre los empleados del sector (Gür, Pinar, y Erol, 2016). Tal y como indicaban Chi y Lin (2008), el 70,4% de las personas evaluadas se encontraban afectadas por el ruido generado por las conversaciones de sus compañeros y compañeras con la clientela. Por otro lado, autores como Gür, Pinar, y Erol, (2016) destacaban que el 95,5% de una muestra de 201 profesionales del sector declaraba que su lugar de trabajo era ruidoso.
- En referencia a las **condiciones de iluminación**, un 50% de las personas evaluadas las consideraban inadecuadas. De igual forma, el mismo estudio ponía de manifiesto que un 18,9% de los trabajadores y trabajadoras presentaba **desconfort térmico** (Consejería de Empleo y Mujer, 2011).
- De los datos recabados durante la observación directa, se puede destacar, entre otros, la falta de un espacio u **office** confortable y sin ruidos, donde los empleados pudiesen realizar sus pausas, además de facilitar la comunicación informal entre ellos.



### En cuanto al tipo de Contact Center...

**No se han hallado diferencias** de prevalencias de exposición a factores de riesgos ergonómicos entre tipos de **Contact Centers internos y externos**. Tampoco se mostraban diferencias entre **hombres y mujeres**.



**La exposición a los anteriores factores de riesgo tiene la potencialidad de provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores.**

## Resultados sobre riesgos ergonómicos en el sector.



Presta atención ...



- Respecto a los **trastornos musculoesqueléticos (TME)**, se ha detectado que las zonas más afectadas en el personal de Contact Center han sido **cuello, hombros y espalda** (Chi y Lin, 2008).
- Estos TME podrían estar asociados a la elevada **carga física por posición sedentaria** que presentaban este tipo de trabajadores y trabajadoras durante toda la jornada laboral (Toomingas, Forsman, Mathiassen, Heiden, y Nilsson, 2012).
- Puede atribuirse también a los escasos cambios posturales durante el desarrollo de su trabajo (Robertson, Ciriello, y Garabet, 2013).
- Las **alteraciones visuales** aparecían en más de la mitad de la plantilla de Contact Center (Chi y Lin, 2008).
- Por otro lado, las **alteraciones de la voz** se han observado en casi la mitad del personal de Contact Center (Charbotel, y otros, 2009), (Gilardi, y otros, 2008) y en más de un tercio de ellos aparecían las **alteraciones en oídos** (Gür, Pinar, y Erol, 2016).
- Las **alteraciones del sueño** se asociaban con el trabajo a turnos (Consiglio y Tinelli, 2016).
- Síntomas como **dolor de cabeza** se presentaba en más de dos tercios de los trabajadores y trabajadoras evaluados (Norman, Nilsson , Hagberg, Tornqvist, y Toomingas, 2004).
- Más de un tercio del personal evaluado refería **dolor de garganta** (Gür, Pinar, y Erol, 2016).

## Diferencias detectadas entre Contact Center externos e internos para los riesgos ergonómicos:

Yen-Hui, Chih-Yong, Wei-Hsien, y Yu-Chao (2010) mostraron que el desarrollo de **trastornos musculoesqueléticos** era más prevalente entre los profesionales de Contact Centers internos que en externos. Sin embargo, autores como Toomingas y Gavhed (2008) indicaron que los TME en el cuello se presentaban en mayor proporción entre la plantilla de internos, mientras que la presencia de molestias en la espalda se daba más en externos. Además, una investigación detectó que los trastornos estudiados para el conjunto cuello-hombro se daban con mayor prevalencia en externos que en internos (Norman, Floredus, Hagman, Toomingas, y Tornqvist, 2008).

Por tanto, se observa que **no hay una tendencia clara sobre la afectación de estas molestias en función del tipo de Contact Center**.

Además, Yen-Hui, Chih-Yong, Wei-Hsien, y Yu-Chao (2010) hallaron que las **alteraciones visuales y alteraciones de la voz** se producían con mayor frecuencia en internos que en externos.

## Y qué datos conocemos si hablamos de género...

- Los **trastornos musculoesqueléticos** se mostraron con mayor prevalencia en mujeres, 65,7%, que en hombres, 34,3% (Odebiyi, Akanle, Akinbo, y Balogun, 2016).
- Los **dolores de cabeza** fueron más frecuentes en mujeres, 83%, que en hombres, 64% (Norman, Nilsson, Hagberg, Tornqvist, y Toomingas, 2004).



## 5.2 Factores psicosociales.

Para hablar de factores de riesgo psicosociales se debe conocer qué factores evalúa el instrumento FPSICO, elaborado por Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSTITUTO). Este método ofrece información sobre 9 factores de riesgo psicosocial que se describen a continuación (Pérez Bilbao y Nogareda Cuixart, 2012):

- **Tiempo de trabajo:** se refiere a aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral. Evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los períodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.
- **Autonomía:** se estudian aspectos de la capacidad y posibilidad individual del trabajador o trabajadora para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la jornada, como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo. El método recoge dos grandes bloques: autonomía temporal y autonomía decisional.
- **Carga de trabajo:** se refiere al nivel de demanda de trabajo a la que el personal ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral. Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga, componente cuantitativo, y es difícil, componente cualitativo. Este factor valora varias cuestiones como son las presiones de tiempos, el esfuerzo de atención y la cantidad y dificultad de la tarea.
- **Demandas psicológicas:** se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional.

Las exigencias cognitivas se definen según el grado de movilización y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador o trabajadora en sus tareas. De esta forma, el sistema cognitivo se ve comprometido, en mayor o menor medida, en función de las exigencias del trabajo en cuanto a manejo de información y conocimiento, planificación, toma de iniciativas, entre otros. Se producen exigencias emocionales en situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que la plantilla puede sentir. El esfuerzo puede dirigirse a reprimir los sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo. El esfuerzo de ocultación de emociones puede también, en ocasiones, ser realizado dentro del propio entorno de trabajo; hacia el responsable superior, personal subordinado, etc. Las exigencias emocionales también pueden derivarse del nivel de implicación y compromiso con las situaciones emocionales que se derivan de las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo y, de forma especial, de trabajos en que tal relación tiene un componente emocional importante.

- **Variedad / contenido del trabajo:** comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo reconocido y apreciado, ofertando al trabajador o trabajadora un sentido más allá de las contraprestaciones económicas. Este factor estudia en qué medida el trabajo está diseñado con tareas variadas y con sentido, se trata de un trabajo importante y goza del reconocimiento del entorno del trabajador.
- **Participación / supervisión:** la participación explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el empleado o empleada mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización. La supervisión se refiere a la valoración que el personal hace del nivel de control que sus responsables inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo.
- **Interés por el trabajador / compensación:** hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador o trabajadora, a través de formación, promoción, desarrollo de carrera profesional, estabilidad, equilibrio entre el esfuerzo del trabajador y la recompensa, entre otros.
- **Desempeño de rol:** considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo. Comprende tres aspectos fundamentales como son la claridad de rol, conflicto de rol y sobrecarga del mismo.
- **Relaciones y apoyo social:** se refiere a las relaciones que se establecen entre las personas en el entorno de trabajo. Recoge el concepto de apoyo social, entendido como factor moderador del estrés, y que se concreta estudiando la posibilidad de tener apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo para poder realizar adecuadamente el trabajo, y la calidad de tales relaciones. También evalúa las situaciones conflictivas de distinta naturaleza.



**¿Te gustaría conocer qué factores de riesgo psicosocial pueden estar presentes en tu puesto de trabajo?**

Para la **muestra global**, los factores que se han obtenido con mayor proporción de trabajadores o trabajadoras en situación de riesgo han sido:

- **Factor participación/supervisión:** 90,3%.
- **Factor carga de trabajo:** 60,9%.
- **Factor desempeño de rol:** 46,3%.
- **Factor interés por el trabajador/compensación:** 45,7%.
- **Factor autonomía:** 45%.
- **Factor demandas psicológicas:** 42,6%.

Por otra parte, los factores que se han obtenido con menor proporción de profesionales en situación de riesgo han sido:

- **Factor tiempo de trabajo:** 26,6%.
- **Factor variedad/contenido del trabajo:** 22,1%.
- **Factor relaciones y apoyo social:** 20,55%.

A continuación, se muestran los resultados sobre exposición a los distintos factores de riesgo psicosociales evaluados en la muestra, en función del tipo de Contact Center, tabla 2, y en función del género, tabla 3. Los símbolos rojos indican que más del 50% de los evaluados se encuentran en situación de riesgo en ese factor. Sin embargo, los símbolos verdes indican que más del 50% están en situación adecuada.

## Si hablamos sobre las diferencias entre tipos de Contact Center...

Tabla 2. Prevalencia de la exposición a los factores de riesgo psicosociales evaluados por el método FPSICO del INSST, en función del tipo de Contact Center. Elaboración propia.

FACTORES PSICOSOCIALES	Contact Centers externos	Contact Centers internos
Tiempo de trabajo	✗	✓
Autonomía	✗	✓
Carga de trabajo	✗	✗
Demandas psicológicas	✗	✓
Variedad de contenido	✓	✓
Participación / Supervisión	✗	✗
Interés por el trabajador / compensación	✗	✓
Desempeño de rol	✗	✓
Relación y apoyo social	✓	✓

### En resumen...

Tanto los trabajadores de Contact Centers **externos** como los **internos** se encuentran expuestos a los factores **carga de trabajo** y **participación/supervisión**. Sin embargo, el personal de **Contact Centers externos** se encuentran en situación desfavorable en **tiempo de trabajo, autonomía, demandas psicológicas, interés por el trabajador/compensación y en desempeño de rol**.

## Si hablamos de género...

Tabla 3. Prevalencia de la exposición a los factores de riesgo psicosociales evaluados por el método FPSICO del INSST, en función del tipo de género. Elaboración propia.

FACTORES PSICOSOCIALES	Hombres	Mujeres
Tiempo de trabajo	✓	✓
Autonomía	✓	✗
Carga de trabajo	✗	✗
Demandas psicológicas	✓	✗
Variedad de contenido	✓	✓
Participación / Supervisión	✗	✗
Interés por el trabajador / compensación	✓	✓
Desempeño de rol	✗	✓
Relación y apoyo social	✓	✓

### En resumen...

De la misma forma, **hombres** y **mujeres** se encuentran expuestos a factores de riesgos como son **carga de trabajo** y **participación/supervisión**. Mientras que, en los **hombres**, el **desempeño de rol** es uno de los factores con mayor número de trabajadores en situación de riesgo, las **mujeres** presentan mayor exposición en los factores **autonomía** y **demandas psicológicas**.

## 6. VIGILANCIA DE LA SALUD

Según indica el artículo 22 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales: la vigilancia de la salud es uno de los instrumentos que utiliza la Medicina del trabajo para controlar y hacer el seguimiento de la repercusión de las condiciones de este sobre la salud de la población trabajadora. Según dicho artículo, el empresario garantizará a los empleados y empleadas a su servicio, la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo.



Por todo ello, se puede afirmar que todo el personal trabajador tiene derecho a someterse a un reconocimiento médico laboral.

Por tanto, dicho reconocimiento médico laboral va dirigido a detectar alteraciones debidas a la exposición laboral, por lo que deben ser específicos del puesto de trabajo. La medicina laboral debe ir orientada a conocer todo lo relacionado con dicho puesto, ya que las evaluaciones de este deben complementarse con los datos médicos, de forma que se identifiquen las causas origen que pueden dar lugar a los riesgos, con el fin de implementar medidas preventivas que los minimicen o erradiquen.

## Debes saber que...

Según el estudio bibliográfico realizado, en referencia a las alteraciones auditivas, se ha hallado que un 50% de los trabajadores presenta **tinnitus** y un 81% **molestias en oídos** (National Institute for Occupational Safety and Health , 2011). Por otro lado, el informe de la Consejería de Empleo y Mujer (2011) manifiesta que el 75,6% de los trabajadores de Contact Center padecía **fatiga visual**. Por otra parte, el 71% de los empleados del sector refería **problemas en la voz** relacionados con su actividad laboral (Gutiérrez Fernández, 2017).

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se aportan los siguientes datos relevantes sobre **alteraciones auditivas** en la muestra de Contact Centers:

- En ambos tipos de Contact Centers, se manifiestan mayores problemas auditivos, con claro indicio de sordera, predominantemente **en el oído izquierdo**.
- Por otro lado, se detecta mayor porcentaje de empleados y empleadas externos con sospecha e **indicio de sordera en ambos oídos**.

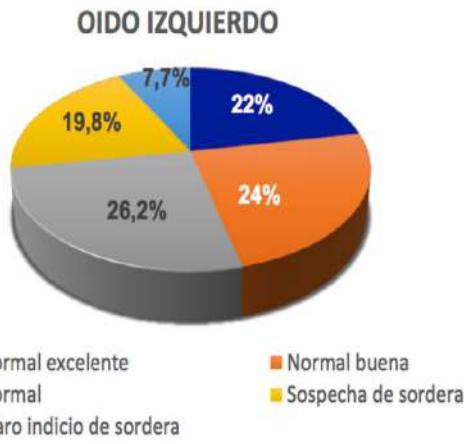
## MUESTRA DE VIGILANCIA DE LA SALUD:

- El estudio se ha realizado sobre una muestra de **1.352 trabajadores y trabajadoras**, que suponen un 7,16% de la población en la comunidad autónoma de Andalucía.
- En términos psicométricos, para que una muestra sea representativa, aplicando la fórmula del cálculo muestral en poblaciones finitas, para un intervalo de confianza del 95%, y un porcentaje de error del 5%, ha de tener un error inferior al anterior. En este estudio, el porcentaje de error de la muestra obtenida, sobre la población total, es del **2,57%**, por lo que es representativa.
- De los 1.352 profesionales, un **55,33%** proceden de empresas de **Contact Centers externos** y un **44,67%** de **internos**.
- Las **mujeres** representan el **66,5%** de la muestra, mientras que el **33,5%** son **hombres**.



A continuación, se muestran los resultados de los datos de vigilancia de la salud, respecto a las alteraciones auditivas, según el tipo de Contact Center.

## CONTACT CENTERS EXTERNOS



## CONTACT CENTERS INTERNAOS



*Figura 9. Resultados de audiometrías de ambos oídos en Contact Centers externos e internos.  
Elaboración propia.*

## 7. BUENAS PRÁCTICAS



Se considera Buena Práctica a *"toda forma innovadora de actuación profesional que aporta mejoras relevantes, en términos de efectividad o de pertinencia, y que es susceptible de ser transferida a un ámbito general"* (Asenjo, Olavarri, y Rivero, 2006).

Seguidamente, se recogen las Buenas Prácticas recomendadas como resultado del estudio de investigación realizado, con objeto de aplicarlas y cuidar mejor así los aspectos ergonómicos, psicosociales y de salud en los puestos de trabajo del sector de Contact Center. Es importante destacar que, estas Buenas Prácticas son la base para la acción preventiva en las empresas del sector, si bien, en función de las circunstancias y condiciones particulares de cada organización, pueden ser complementadas con otras actuaciones concretas.



## 7.1 MEDIDAS PREVENTIVAS ERGONÓMICAS



Emplear **reposapiés** en los casos donde no se pueda regular la altura de la mesa y del asiento.

Deberán permitir apoyar las plantas de los pies para mantener rodillas y caderas alineadas.



Proporcionar sillas con respaldo alto, que permitan apoyar la espalda y reducir el posible desarrollo de fatiga. Las sillas deberán ser regulables en altura e inclinación, proporcionar soporte lumbar, bordes redondeados y base de 5 apoyos con ruedas.

Usar **teclados inclinables**, independientes de la pantalla, con teclas que puedan ser pulsadas con facilidad y con reposamuñecas, para permitir que el trabajador o la trabajadora adopte una postura cómoda.

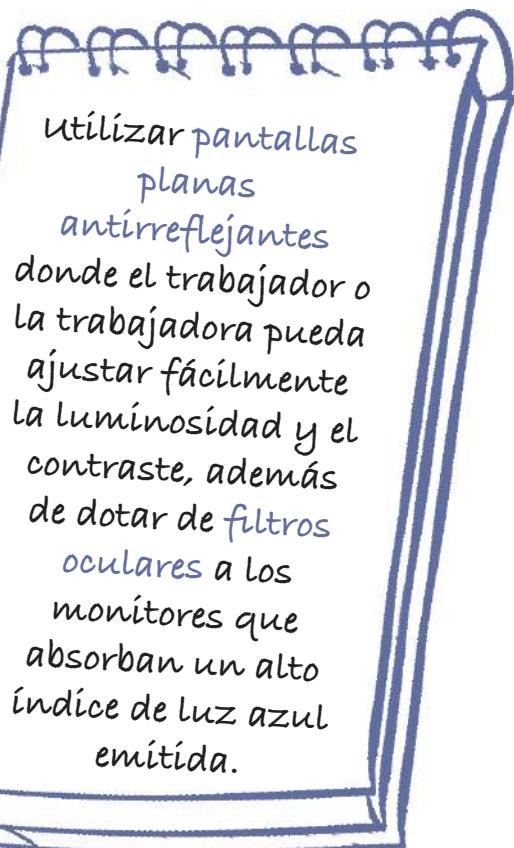
Usar ratón inalámbrico para facilitar el movimiento. Además, deberá adaptarse a la curva de la mano permitiendo descansar los dedos y la mano.

Utilizar mesas poco reflectantes que eviten brillos y reflejos, situadas de forma perpendicular a la entrada de luz, y con dimensiones suficientes para apoyar las manos y evitar así síndrome del túnel carpiano.

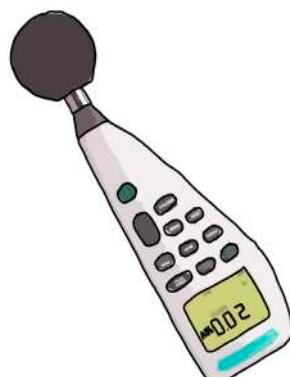


Incluir soporte del antebrazo en las mesas de aquellos trabajadores o trabajadoras que lo soliciten, evitando la aparición de molestias en el cuello.

Aprovechar los momentos en los que se lee en la pantalla para relajar la mano y el brazo.



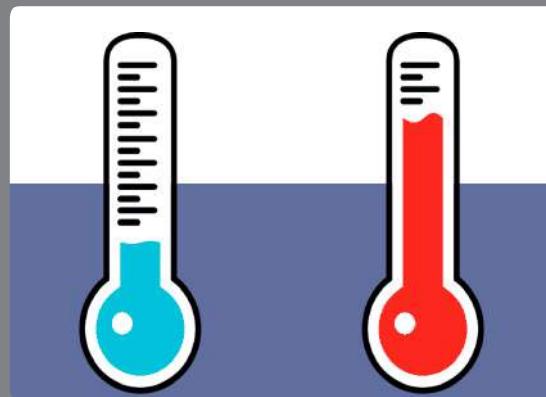
Llevar a cabo mediciones con luxómetro para verificar el nivel de iluminación (al menos 500 lux, nivel de iluminación suficiente en trabajos de oficina).



Garantizar que el nivel de ruido no sobrepase los 55dB en ambientes de alta concentración, con el fin de acondicionar el recinto mediante la implantación de tratamientos adecuados como absorbentes, confinación acústica, pantallas de separación.

Garantizar que la temperatura se encuentre en verano entre 23-26° y en invierno entre 20-24°.

De forma similar, regular las condiciones de humedad entre 30 y 70%.



Facilitar un office confortable y sin ruidos, que favorezca la comunicación informal.

En esta sala de descanso el personal puede acudir a realizar sus pausas, y a llevar a cabo entrenamientos visuales y ejercicios de estiramiento para minimizar los efectos de la fatiga.



Aprovechar los espacios del edificio con mayor luz natural, cuidando que la distribución de los puestos sea perpendicular a la entrada directa de luz, para evitar así contrastes y deslumbramientos en pantallas y superficies de trabajo.

**Instalar avisos en la pantalla para que la plantilla controle y ajuste el volumen de los auriculares, así como para que realicen pausas cortas, llevando a cabo ejercicios de relajación física, visual y mental.**



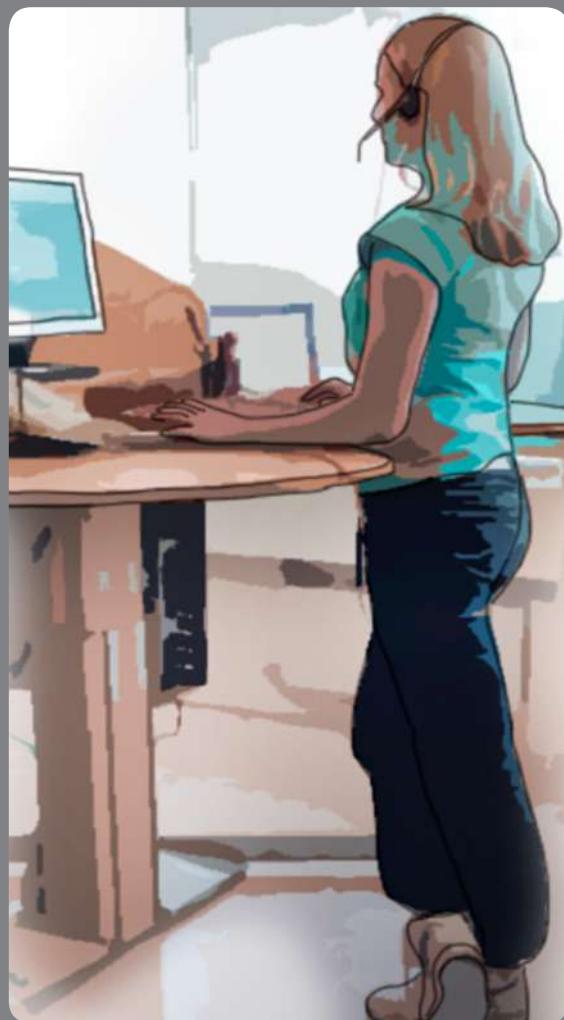
**Utilizar el botón específico del teclado que permite disminuir inmediatamente al mínimo los niveles de ruido repentinos, "acoustic shock".**

**Utilizar grabaciones en el inicio de las llamadas y de otras informaciones solicitadas, disminuyendo el tiempo que el trabajador o la trabajadora tiene que conversar, y evitando posibles alteraciones en la voz.**



Diseñar el contenido de los puestos de trabajo componiéndolos con tareas de distintas exigencias físicas, que permitan alternar la posición sentado/de pie con tal de disminuir el tiempo que el personal pasa en dichas posiciones.

Implantar un programa de mentoring de Buenas Prácticas ergonómicas, a través de la formación de varios trabajadores o trabajadoras que entrenen a la plantilla, con la finalidad de que éstos lo apliquen de forma individual y continuada en el desarrollo de sus tareas.



Implantar un sistema de revisión basado en una lista de chequeo ergonómica que aparezca al encender la pantalla, para que el personal de Contact Center realice los ajustes necesarios en su estación de trabajo.



## 7. 2 MEDIDAS PREVENTIVAS PSICOSOCIALES

Establecer **encuentros periódicos**, tales como reuniones o grupos de trabajo, con el fin de fomentar el **apoyo social** entre la plantilla por parte tanto de superiores, como de compañeros.



Realizar **encuentros periódicos** entre responsable superior y personal trabajador de forma individual, para proporcionar feedback sobre los resultados del trabajo y la consecución de objetivos individuales, reforzando así la percepción del empleado sobre su contribución y sentido del trabajo.

**Fomentar el buen trato y el respeto en toda la plantilla, propiciando la resolución de conflictos mediante formación con técnicas de “role-playing”.**



Sensibilizar a todos los miembros de la organización sobre la importancia de mantener buenas relaciones laborales y el apoyo social en el trabajo.

Llevar a cabo reuniones periódicas, jornadas en “streaming”, utilización del portal del empleado de la empresa, etc. con el objetivo de reforzar los canales de comunicación.

Fomentar la entrega de propuestas de mejoras sobre aspectos del lugar/puesto de trabajo a través de buzones destinados a tal fin. Estas sugerencias han de ser recogidas y gestionadas por un responsable de la empresa de forma periódica.



Reforzar los canales de comunicación en la empresa mediante el uso de recursos audiovisuales de forma que, ante un cambio en el servicio, la información sea recibida por el personal.

Definir por escrito las funciones, competencias y atribuciones de cada puesto de trabajo, los procedimientos a seguir, los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, la responsabilidad, y el ámbito de autonomía disponible.

Enriquecer la variedad y el contenido de las tareas asignando **tareas significativas**, con sentido y que impliquen retos.

Diseñar el contenido del trabajo ampliando al máximo las **capacidades** que deben emplearse, favorecer la utilización de habilidades y conocimientos diversos.

Es recomendable que el tiempo entre llamadas sea, como mínimo, de 35 segundos, en función de las necesidades del servicio, para que, de esta forma, el trabajador o trabajadora cuente con un **tiempo necesario** para realizar las anotaciones en el sistema y disponer de una breve pausa antes de la siguiente llamada.





Establecer sistemas de supervisión flexibles, que permitan un margen de autonomía suficiente, y que admitan un control de las tareas por parte del empleado, fomentando la responsabilidad individual.

Realizar formaciones dirigidas a los cargos superiores sobre gestión de equipos de trabajo, gestión eficaz del tiempo y liderazgo transformacional.

Llevar a cabo cursos de formación especializada en habilidades de autocontrol, habilidades comunicativas y de negociación con los clientes y clientas, manejo de la distancia emocional con personas usuarias, afrontamiento de llamadas abusivas, etc.

Formación en todos los niveles jerárquicos, tanto mandos como plantilla, sobre inteligencia emocional, estrategia de afrontamiento, habilidades sociales, solución de problemas, utilización de técnicas de “brainstorming”, y gestión del conflicto.



Facilitar turnos flexibles que permitan la conciliación laboral y familiar, mediante la publicación de cuadrantes con antelación suficiente, de forma que se puedan realizar cambios de turnos.



Definir criterios, por escrito, para proporcionar días compensatorios en aquellos casos en los que la jornada laboral se desarrolle en días festivos y/o fines de semana.

Prever, en la medida de lo posible, las bajas, permisos, descansos, etc. para disponer del personal adecuado.

Para el trabajo a turnos o nocturno, mantener el mismo horario de entrada y salida en el turno de noche hasta la siguiente rotación, para evitar la aparición de alteraciones en el ritmo circadiano de la plantilla.





Diseñar e implantar protocolos de prevención frente al acoso. Establecer un Comité de aplicación de forma que establezca medidas preventivas. Difundir una declaración pública que rechace explícitamente conductas de acoso o violencia.

Establecer un protocolo de agresiones en la empresa, informando a todo el personal trabajador de la existencia y funcionamiento de éste.

Desarrollar procedimientos y pautas dentro de la empresa sobre la gestión de llamadas abusivas, que incluyan informar sobre la llamada al responsable superior, el derecho del trabajador o trabajadora a finalizarla y a utilizar el botón de “mute”.



## 7. 3 MEDIDAS PREVENTIVAS EN VIGILANCIA DE LA SALUD

## Es importante...



Incluir en los protocolos médicos, realizados a los trabajadores y trabajadoras de Contact Centers, exámenes visuales, auditivos y de la voz, llevados a cabo por especialistas en medicina del trabajo.



Atender a las recomendaciones del servicio médico tras los exámenes de salud.

Realizar reconocimientos médicos iniciales, periódicos, tras cambio de puesto o modificación de las tareas, y tras baja prolongada.

Dar a conocer, mediante notas informativas, al conjunto de la empresa el procedimiento de actuación para la realización de los reconocimientos médicos.



Utilizar plataformas e-learning para formación continua del personal con tal de evitar posibles alteraciones de salud.

Contenido: uso y cuidado de la voz para evitar vicios fonatorios, posición correcta del micrófono para evitar forzar de forma excesiva la voz.

Educar y formar al personal de la empresa para el cuidado de la salud en el trabajo y del medio ambiente laboral, con tal de facilitar la identificación de problemas y la aplicación de soluciones.



## 8. CONCLUSIONES

## Para terminar, no olvides que...

### ERGONOMÍA



Los profesionales del sector manifiestan **discomfort por el ruido** presente en los puestos de trabajo. Además, afirman que existen una serie de **carentias** en cuanto a las **sillas, mesas y otros elementos del puesto** (auriculares, pantallas, etc.). Estas carencias son mayores en las empresas de **Contact Centers externos** con respecto a los internos.

### PSICOSOCIOLOGÍA



En general, los principales **factores de riesgo** afectados son **carga de trabajo y participación/supervisión**. Además, existen diferencias en función del tipo de Contact Center: los empleados y empleadas de **Contact Centers externos** están expuestos a mayor número de factores de riesgo psicosocial que los **internos**. Por otro lado, se dan diferencias en función del **género**, ya que las **mujeres** se encuentran en situación de riesgo en mayor número de factores que los **hombres**.

Por tanto, es importante señalar que estos profesionales merecen una atención especial en lo que a riesgos psicosociales se refiere. Además, como se ha podido observar, **el perfil con mayor exposición al riesgo es el de mujeres de 36 a 45 años y trabajadoras de Contact Centers externos**.

### VIGILANCIA DE LA SALUD



Las pruebas médicas muestran que profesionales del sector presentan **alteraciones en oídos** tanto en los **Contact Centers externos como internos**, donde se observan mayor afectación en el oído izquierdo que en el derecho. Sin embargo, es necesario apuntar que se da un mayor porcentaje de empleados y empleadas **externos** con sospecha e indicio de sordera, en ambos oídos, que en los **internos**.

## Finalmente



Para mejorar las **condiciones laborales** y fomentar **entornos de trabajo saludables**, se desarrollan una serie de **Buenas Prácticas**. Estas medidas preventivas han sido elaboradas a través de la triangulación de la revisión bibliográfica, de las evaluaciones de riesgo realizadas en los puestos de trabajo, y de la participación de un grupo de expertos en la materia.

Además de conocer los riesgos y medidas preventivas, es necesario que sean integrados en el desempeño laboral diario. Por ello, es fundamental que, ya seas trabajador, empresario, delegado y/o técnico de prevención, implementes las medidas preventivas anteriores, y consideres esta **guía como la herramienta de apoyo para alcanzar el pleno estado de salud laboral**.

Es una **tarea de todos** conseguir mejorar las estadísticas presentadas, minimizando los riesgos antes expuestos, además de **fomentar la satisfacción laboral y el bienestar físico, mental y emocional de todos los agentes implicados**.





## 9. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2006). Las cuestiones de género en relación con la seguridad y salud en el trabajo. Revisión. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

AGREE-HS Research Team. (2018). Appraisal of Guidelines Research & Evaluation-Health Systems: AGREE-HS. Recuperado el 12 de febrero de 2019, de <https://www.agreetrust.org/resource-centre/agree-hs/>

Asenjo, C., Olavarri, R., y Rivero, A. (2006). Metodología para la identificación y el análisis de Buenas Prácticas en las actuaciones cofinanciadas por el Fondo social europeo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Asociación de Compañías de Experiencia con Cliente (CEX). (2018). Estudio de mercado sobre la situación del Contact Center. Recuperado el 28 de 01 de 2019, de <http://www.ace.adigital.org/estudios/estudio-mercado-cex-2018-version-ejecutiva.pdf>

Australian Government Comcare. (2012). CALL CENTRES - A guide to safe work. Commonwealth of Australia.

Bartolomé Antón, M., Fernández Ares, C., Prieto García, S., y Sánchez Sánchez, V. (2007). Riesgos psicosociales emergentes en el trabajo. Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo, 8, 341-356.

Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J., Jarque, S., y Berra, A. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. Gaceta Universitaria, 16(3), 222-229.

Charbotel, B., Croidieu, S., Vohito, M., Guerin, A.-C., Renaud, L., Jaussaud, J., Bourboul, C., Imbard C., Ardiet, D., y Bergeret, A. (2009). Working conditions in Call-Centers, the impact on employee health: a transversal study. Part II. International Archives of Occupational and Environmental Health, 82(6), 747–756.

Chi, C.-F., y Lin, Y.-H. (2008). An ergonomic evaluation of a Call Center performed by disabled agents. Perceptual and Motor Skills, 107(1), 55-64.

Comité Mixto OIT/OMS. (1984). Informe del Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo.

Consejería de Empleo y Mujer. (2011). Estudio sobre las condiciones ergonómicas del puesto de teleoperador. Comunidad de Madrid.

Consiglio, C., y Tinelli, E. (2016). Percezione del lavoro a turni, burnout e sonno disturbato: uno studio sugli operatori di Call Centre. Medicina del Lavoro, 107(1), 47-59.

Cox, T., y Griffiths, A. (1995). The Nature and Measurement of Work Stress. En E. Corlett, y J. Wilson, Evaluation of Human Work. 2nd Ed: Practical Ergonomic Methodology, 783-803. Londres: Taylor & Francis.

Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. (2012). Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos psicosociales. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Madrid.

European Agency for Safety and Health at Work. (2009). New and emerging risks in occupational safety and health. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Federación de Servicios de Comisiones Obreras. (2017). VI Convenio Colectivo de ámbito estatal del sector Contact Center 2015-2019. Agrupación de servicios técnicos, Madrid.

Gutiérrez Fernández, M. (2017). Estudio de las mejoras de las condiciones de trabajo en las actividades de los centros de llamada respecto de algunas patologías tales como nódulos de las cuerdas vocales, TME, factores psicosociales, etc., en colectivos específicos como el de la mujer. Junta de Castilla y León, Unidad de Seguridad y Salud de León.

Fundación Formación y Empleo de Castilla y León (Foremcyl). (2008). Estudio descriptivo y prospectivo del sector del Telemarketing en Castilla y León. Junta de Castilla y León, Conserjería de Economía y Empleo.

Gilardi, L., Fubini, L., d'Errico, A., Falcone, U., Mamo, C., Migliardi, A., Quarta D., y Coffano, M. (2008). Working conditions and health problems among call-centre operators: a study on self-reported data in the Piedmont Region (Italy). Medicina del Lavoro, 99(6), 415-423.

Gür, K., Pinar, R., y Erol, S. (2016). Health related quality of life and related factors among bank call center employees. Nobel Medicus, 12(1), 79-86.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2017). Fundamentos para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: Servicio de Ediciones y Publicaciones del INSHT.

International Finance Corporation. (2016). Measure call center performance. Global Best Practices. World Bank Group.

Jensen, C., Finsen, L., Søgaard, K., y Christensen, H. (2002). Musculoskeletal symptoms and duration of computer and mouse use. International Journal of Industrial Ergonomics, 30, 265–275.

Ley 31/1995, del 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Recuperado el 30 de enero de 2019, de <https://www.boe.es/boe/dias/1995/11/10/pdfs/A32590-32611.pdf>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (12 de julio de 2017). II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center. Boletín Oficial del Estado (165), 59955-60005.

Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L.A., y PRISMA-P Group. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1-9. Obtenido de <http://www.prisma-statement.org/>

Moreno Jiménez, B., y Báez León, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y Buenas Prácticas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

National Institute for Occupational Safety and Health. (2011). Reducing noise hazards for call and dispatch center operators. Workplace solutions.

Norman, K., Floredus, B., Hagman, M., Toomingas, A., y Tornqvist, E.W. (2008). Musculoskeletal symptoms in relation to work exposures at call centre companies in Sweden. *Work*, 2(30), 201-214.

Norman, K., Nilsson, T., Hagberg, M., Tornqvist, E. W., y Toomingas, A. (2004). Working conditions and health among female and male employees at a Call Center in Sweden. *American Journal of Industrial Medicine*, 46(1), 55-62.

Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT. (2007). Prevención de Riesgos Psicosociales en el sector Teleoperadores. Comisión Ejecutiva Confederada de UGT, Madrid.

Odebiyi, D., Akanle, O., Akinbo, S., y Balogun, S. (2016). Prevalence and impact of work-related musculoskeletal disorders on job performance of Call Center operators in Nigeria. *International Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 7(2), 98-106.

Organización Internacional del Trabajo. (2010). Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

Pérez Bilbao, J., y Nogareda Cuixart, C. (2012). NTP. 926. Factores psicosociales: metodología de evaluación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Robertson, M., Ciriello, V., y Garabet, A. (2013). Office ergonomics training and a sit-stand workstation: Effects on musculoskeletal and visual symptoms and performance of office workers. *Applied Ergonomics*, 44(1), 73-85.

Rocha, L. E., Glina, D. M., Marinho, M., y Nakasato, D. (2005). Risk factors for musculoskeletal symptoms among call center operators of a bank in São Paulo, Brazil. *Industrial Health*, 43(4), 637-646.

Sa, E. C., Ferreira Junior, M., y Rocha, L. E. (2012). Risk factors for computer visual syndrome (CVS) among operators of two call centers in São Paulo, Brazil. *Work*, 41, 3568-3574.

Secretaría de Salud Laboral, Formación Sindical y Protección Social de la FeS- UGT. (2009). Guía de Prevención de Riesgos Laborales para los delegados de los sectores de la FeS-UGT. Las enfermedades profesionales en los sectores de la Fes-UGT.

Toomingas, A., y Gavhed, D. (2008). Workstation layout and work postures at Call Centres in Sweden in relation to national law, EU-directives and ISO-standards, and to operators' comfort and symptoms. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38(11), 1051–1061.

Toomingas, A., Forsman, M., Mathiassen, S. E., Heiden, M., y Nilsson, T. (2012). Variation between seated and standing/walking postures among male and female Call Centre operators. *BMC Public Health*, 12, 154.

UMIVALE. (2017). Código de Buenas Prácticas preventivas para profesionales que utilizan la voz como medio principal para la ejecución de su actividad laboral. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social.

Valverde, M., Gorjup, M., Martí, R., Ryan, G., Vidal, A., y Villaroya, M. (2007). El sector de los Call Centers en España. Funcionamiento, Estrategias y Prácticas de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Grupo de Investigación Factor Humano, Organizaciones y Mercados (FHOM).

Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., y García-Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de salud. *Investigación en Educación médica*, 2(1), 90-95.

Weyforth, P. (2007). Building An Early Warning System - How to help team leaders intervene before agents burnout and attrition rises. *Call Center Magazine*, 20(6), 43-44.

Yen-Hui, L., Chih-Yong, C., Wei-Hsien, H., y Yu-Chao, L. (2010). Perceived Job Stress and Health Complaints at a Bank Call Center: Comparison between Inbound and Outbound services. *Industrial Health* 48(3), 349-356.



