

# Integración de pausas y descansos durante la jornada laboral para la gestión de la carga mental en Contact Center



FINANCIADO POR:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO, MIGRACIONES  
Y SEGURIDAD SOCIAL



FUNDACIÓN  
ESTATAL PARA  
LA PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES, F.S.P.



FeSMC  
Servicios, Movilidad  
y Consumo

# Integración de pausas y descansos durante la jornada laboral para la gestión de la carga mental en Contact Center

FINANCIADO POR:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO, MIGRACIONES  
Y SEGURIDAD SOCIAL



FUNDACIÓN  
ESTATAL PARA  
LA PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES, F.S.P.



FeSMC  
Servicios, Movilidad  
y Consumo

**Código de acción:** AS2018-0027

**Denominación:** *Integración de pausas y descansos durante la jornada laboral para la gestión de la carga mental en Contact Center*

**Financiada por:** Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales F.S.P.

**Ejecutante:** FeSMC

**Depósito Legal:** M-26826-2019





# Índice

<b>1. El sector de Contact Center en relación con los riesgos psicosociales</b> .....	7
1.1. Características del sector contact center .....	7
1.2. Características de los puestos de trabajo en el sector contact center .....	8
1.3. Riesgos laborales en los puestos de trabajo de contact center .....	10
<b>2. Carga mental en el personal de operaciones de Contact Center</b> .....	15
<b>3. Objetivos y alcance</b> .....	19
<b>4. Metodología empleada</b> .....	21
<b>5. Desarrollo y resultados de los estudios</b> .....	23
5.1. Estudio cuantitativo .....	23
5.2. Estudio cualitativo .....	31
<b>6. Resultados y conclusiones</b> .....	41
<b>7. Programa de actuación</b> .....	49
7.1 Ejes consustanciales para la actuación .....	50
7.2 Ejes estratégicos de actuación .....	52
<b>Anexo I. Check list de comprobación de la adecuación de pausas y descansos en el puesto de trabajo</b> .....	63





# El sector de Contact Center en relación con los riesgos psicosociales

## 1

### 1.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR CONTACT CENTER

El sector de Contact Center está formado por empresas que se dedican al contacto con terceros utilizando la vía telefónica, telemática o a través de tecnologías digitales o electrónicas, además de otras actividades complementarias o conexas a dicha actividad principal. Los servicios ofrecidos por estas empresas pueden tener finalidades muy distintas, por ejemplo:

- Atención al cliente
- Difusión y venta de distintos tipos de productos o servicios
- Soporte técnico
- Servicios post-venta
- Atención de llamadas de emergencia
- Atención a ciudadanos/as para determinados servicios públicos
- Gestión de cobros, recobros y pagos
- Realización de estudios de mercado, sondeos, encuestas, entrevistas, etc.

Durante la última crisis económica muchas empresas optaron por la externalización o contratación externa de este tipo de servicios de Contact Center con el fin de reducir costes. Tras la recesión, esta tendencia ha continuado al alza, siendo cada vez más los sectores que recurren a contratar externamente la atención a terceros: telecomu-



nicaciones (p.e. empresas de telefonía o plataformas de internet), banca, seguros, medios de comunicación e incluso la administración pública. La contratación suele establecer entre una facturación “por evento” (se factura al cliente por llamada realizada o atendida) y por indicadores de rendimiento siendo éste un sistema que, como se verá más adelante, conlleva efectos muy perjudiciales en las condiciones laborales del personal del sector.

A nivel nacional, el sector de Contact Center no ha dejado de crecer en los últimos años. El empleo se encuentra muy concentrado en determinadas empresas (sólo veinte de ellas realizan el 85% de la facturación del sector) y en algunas zonas geográficas como Madrid, Andalucía y Cataluña.<sup>1</sup> Alrededor de 74.000 trabajadores/as prestan sus servicios en estas empresas. Sin embargo y a pesar de la tendencia al alza de los beneficios económicos del sector, desde FeSMC-UGT se ha venido denunciando de forma reiterada la precariedad laboral que sufren muchos trabajadores y trabajadoras de Contact Center: bajos salarios, alta carga de trabajo, elevados riesgos psicosociales, falta de conciliación entre la vida laboral y familiar, subrogaciones que deterioran las condiciones de los trabajadores/as, conflictividad, frecuentes expedientes de regulación de empleo, etc.

## 1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL SECTOR CONTACT CENTER

El II Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center regula los siguientes grupos profesionales:

- A- Dirección o mandos superiores
- B- Personal Técnico
- C- Personal Técnico en informática
- D- Administración y operación
- E- Servicios Generales

<sup>1</sup> Datos obtenidos del estudio de mercado sobre la situación del Contact Center, 2017, asociación CEX

El grueso de trabajadores/as del sector se encuentra en el grupo D y en concreto en el personal de operaciones, que es aquel que realiza su trabajo en las campañas o servicios que se concertan por terceros. Según el Convenio, este personal se divide de forma enunciativa en los siguientes niveles:

- Teleoperador/a: realizan tareas de Contact Center habituales con métodos de trabajo que tienen actuaciones previstas en un protocolo, y realizan o atienden las llamadas para la prestación o atención de los diversos servicios.
- Teleoperador/a especialista: es un teleoperador/a que lleva más de un año en la empresa.
- Gestor/a: trabajadores/as que realizan actividades especializadas como por ejemplo: venta activa en emisión, soporte tecnológico, soporte profesional, gestión de impagados, gestión de incidencias de facturación, etc.
- Coordinador/a: tienen encomendada y la coordinación de un grupo de personal teleoperador o gestor.
- Formador(a): imparten cursos formativos para capacitar al personal de operaciones
- Agente de calidad (quality): se encargan de efectuar el control de calidad de las tareas realizadas por el personal Teleoperador y gestor.

El 86% de los trabajadores/as se encuentra en los niveles de teleoperador/a, teleoperador/a especialista y gestor/a. En general, la actividad de estos/as trabajadores/as se realiza mediante medios telefónicos o telemáticos, desarrollando la mayor parte de su actividad encuentra frente a la pantalla de un equipo informático que dispone de un software concreto para gestionar su trabajo y aplicando un procedimiento más o menos complejo cuando atiende a terceros, para lo que dispone de un teléfono y del propio equipo informático.

Para ocupar estos puestos de trabajo, las empresas requieren que los trabajadores y trabajadoras dispongan de habilidades sociales para el trato con el público y capacidad de seguir los procedimientos establecidos para alcanzar los objetivos concretos con rapidez, que dependerán del servicio que se preste: conseguir el mayor



número de ventas posible, ofrecer la mejor calidad en la atención al cliente, alcanzar una cifra concreta de recobros, solventar el mayor número de incidencias, realizar un número concreto de encuestas, responder ante una emergencia con la mayor eficiencia, etc.

El perfil más frecuente en este puesto es el de una persona entre 36 a 45 años, con estudios secundarios o universitarios, que en un 70% de los casos es mujer.<sup>2</sup> Tanto la media de edad como el nivel de estudios ha ido aumentando en los últimos años ya que muchos de los/as trabajadores/as de otros sectores económicos que fueron despedidos/as durante la crisis y no han podido retomar su profesión especializada se han incorporado a este sector.



### 1.3. RIESGOS LABORALES EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE CONTACT CENTER

El personal de Contact Center se encuentra expuesto a numerosos riesgos que se derivan de sus condiciones laborales, el tipo de actividad que realizan y de la configuración física y organizativa de sus puestos de trabajo.

Como norma general, las tareas de contact center se realizan en una oficina o sala en la que existen numerosos puestos de trabajo de operadores/as, configurados según el espacio físico disponible. Normalmente los puestos de trabajo se encuentran muy

<sup>2</sup> Datos obtenidos del estudio de mercado sobre la situación del Contact Center, 2017, asociación CEX

próximos los unos a los otros, pudiendo existir o no barreras físicas entre ellos para minorar el ruido. Por tanto, los riesgos relativos a lugares de trabajo son comunes a otras actividades de oficinas: **caídas al mismo nivel, golpes o cortes con mobiliario y objetos, disconfort por temperaturas, riesgo eléctrico, riesgo de incendio**, etc. Además, los/as operadores/as de Contact Center también son considerados/as usuario/as de pantallas de visualización de datos, por lo que se encuentran expuestos también a los riesgos específicos de su tarea como **los trastornos musculoesqueléticos, la fatiga visual y los riesgos psicosociales**. Estos últimos están relacionados también con el contenido y la organización del trabajo y revisten una especial importancia por su frecuencia y la gravedad de sus consecuencias en los trabajadores/as, ya que si los riesgos psicosociales no son detectados y minimizados mediante un adecuado plan preventivo, pueden provocar estrés, ansiedad, burnout, etc. y derivar en trastornos de la salud relacionados con el sistema digestivo, inmunitario, endocrino, etc. En el ámbito de la prevención de riesgos laborales existe una preocupación cada vez mayor por los riesgos psicosociales no sólo en cuanto a sus efectos en los trabajadores/as o empresas, sino también en la sociedad, por cuestiones como las consecuencias que estos riesgos laborales pueden estar ocasionando en el sistema de Seguridad Social por no declararse el origen laboral de las patologías derivadas de los mismos, o su relación con el consumo cada vez mayor de hipnosedantes y antidepresivos, que constituyen la tercera droga más consumida por la población.<sup>3</sup>

Entre los factores de riesgo psicosocial que afectan al personal de Contact Center, se deben destacar los siguientes:

### El contenido y organización de trabajo

- El contenido y la organización del trabajo en los centros de atención de llamadas puede lugar a numerosos **riesgos psicosociales**, entre los que destaca la **carga mental**.

### La utilización de pantallas de visualización de datos (PVD)

- El/la operador/a de contact center se considera usuario/a de PVD y por tanto se encuentra expuesto con frecuencia a tres riesgos principales: **fatiga mental, fatiga visual y trastornos musculoesqueléticos** ocasionados por una mala configuración del puesto de trabajo y las jornadas prolongadas utilizando los equipos electrónicos y telefónicos.

<sup>3</sup> XII Encuesta sobre Alcohol y otras Drogas en España (EDADES) 2017-2018



## El trato con cliente/usuario

El trato con el cliente/usuario es el fundamento de la profesión. Si el trabajador/a no dispone de un protocolo claro de atención al cliente, no está formado adecuadamente sobre los mismos o sobre las habilidades sociales necesarias, se encontrará expuesto a riesgos psicosociales como la **carga mental y el estrés**. Además, la voz es una de las herramientas esenciales del operador/a de contact center: su uso continuo, la falta de pausas adecuadas e incluso unas condiciones ambientales inadecuadas pueden provocar **patologías de la voz**.

FeSMC UGT es concedora de las distintas problemáticas del sector en materia de riesgos psicosociales y las aborda en su actividad sindical a través de diferentes vías:

- Por un lado, en los sucesivos Convenios Colectivos de Contact Center se han negociado aspectos de prevención de riesgos laborales que se han desarrollado en un capítulo específico sobre salud laboral, en el que se reflejan, entre otros, los siguientes puntos que tienen que ver con los aspectos psicosociales de la tarea:
  - Concreción de la aplicación al sector de la normativa específica de PVD y de lugares de trabajo, así como las recomendaciones contenidas en sus Guías Técnicas de desarrollo elaboradas por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud.<sup>4</sup>
  - Regulación de pausas de PVD con la consideración de tiempo efectivo de trabajo para el personal de operaciones, con una duración de 5 minutos por cada hora de trabajo efectivo. De esta forma, las pausas recomendadas por el RD 488/1997 de Pantallas de Visualización de Datos se convierten, a través del Convenio Colectivo, en un derecho de los trabajadores y trabajadoras de Contact Center.
  - Aplicación del protocolo de reconocimientos médicos para usuarios de PVD, que debe incluir un cuestionario de la valoración de la carga mental.

---

<sup>4</sup> Real Decreto 488/1997 de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud, relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización y Real Decreto 486/1997 de 14 de abril sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. Guía Técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relativos a la utilización de equipos que incluyan pantallas de visualización y Guía Técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relativos a la utilización de los lugares de trabajo (INSST).

- Inclusión obligatoria de los siguientes factores psicosociales y de organización en las evaluaciones de riesgos: “tiempo entre llamadas inferior a 23/35 segundos en puestos de remarcación automática; fatiga y efectos negativos asociados por exigencias de la tarea de tipo físico y mental; conocimiento y claridad de los procedimientos de trabajo y su supervisión; conocimiento y claridad de las pautas a seguir en la gestión requerida por el cliente; horarios y turnos de trabajo que interfieran negativamente en la vida familiar”.<sup>5</sup>
  - Concreción de los contenidos de la formación preventiva, que deben incluir los riesgos relacionados con el uso de PVD y los factores organizativos, psicosociales y de gestión preventiva.
- Por otra parte, UGT ha desarrollado numerosas iniciativas y proyectos en este ámbito que han quedado reflejados en documentos como la guía “PRL Psicosociales en el sector Contact Center” elaborada por el Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT o “Análisis de los riesgos psicosociales a los que está expuesto el personal de atención telefónica de situaciones de emergencia. Propuestas preventivas” realizado por FeSMC UGT y financiado por la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales.

A través de las iniciativas citadas, FeSMC UGT deja patente que existen numerosos factores de riesgo psicosocial que deben ser objeto de una adecuada gestión preventiva, y que la carga mental es uno de los riesgos más importantes a los que se encuentra expuesto el personal del sector, y para continuar trabajando en su prevención se ha desarrollado durante 2019 la presente acción **Integración de pausas y descansos durante la jornada laboral para la gestión de la carga mental en contact center**, cuyos resultados y conclusiones se exponen en el presente manual.

---

<sup>5</sup> Extracto del II Convenio Colectivo de empresas de Contact Center





# Carga mental en el personal de operaciones de Contact Center

## 2

La **carga mental** puede definirse como la cantidad de esfuerzo mental que debe realizar un/a trabajador/a para conseguir un resultado específico. Este esfuerzo mental consta principalmente de dos **componentes** principales:

- El **nivel de atención**, definida como la capacidad de mantenerse “alerta”
- El **nivel de concentración**, como capacidad de permanecer pendiente exclusivamente de una o varias actividades durante un tiempo concreto.



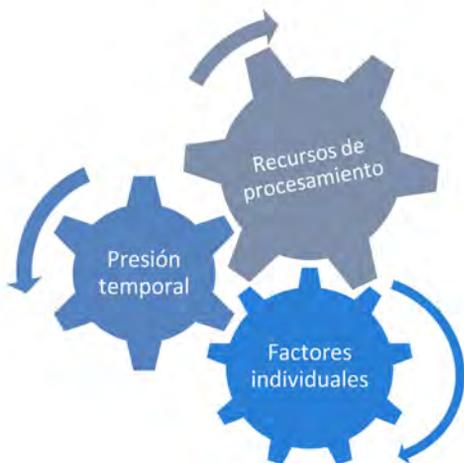
La carga mental a la que se encuentra expuesto un trabajador o trabajadora de Contact Center está directamente relacionada con estos factores:

1. La **presión temporal** de la tarea que se realiza, esto es, el grado de ajuste entre el tiempo necesario para realizarla y el tiempo disponible. De este factor de-



pende el ritmo de trabajo que debe alcanzar el/la trabajador/a y la posibilidad de realizar pausas y descansos.

2. Los **recursos de procesamiento de la información**, que incluye la cantidad y la complejidad de dicha información, los recursos técnicos disponibles, como los equipos informáticos y el software disponible, etc.
3. Los **factores individuales** como la edad, la experiencia, las capacidades, la personalidad, las emociones (frustración, p.e.), etc.



Es importante mencionar que el grueso del personal de operaciones de Contact Center *trabaja por objetivos* que son fijados por la empresa en función del contrato que suscribe con la empresa externa que requiere sus servicios. Estos objetivos tienen que ver con el nº de llamadas atendidas y otros indicadores de rendimiento (conocidos como KPI) como el tiempo medio de la llamada, la calidad, etc. El personal debe alcanzar estos objetivos cuantitativos y cualitativos en un periodo concreto de tiempo y esto puede determinar parte del salario que percibe. Este conjunto de características del puesto de trabajo tiene una relación directa con la alta presión temporal, ritmos de trabajo elevados y la carencia o inadecuación de las pausas y descansos durante la jornada.

Por otra parte, la información que tiene que manejar un/a operador/a de Contact Center dependerá del tipo de servicio y la campaña en la que trabaje. Existen grandes diferencias en cuanto a la cantidad y complejidad de la información que debe procesar en cada tipo de actividad, y por tanto los recursos a emplear serán distintos. Pensemos por ejemplo en las tareas a realizar para vender un producto a un cliente nuevo, el



que tiene que atender reclamaciones de un servicio o gestionar una llamada de atención a víctimas de violencia de género. La información se almacena en bases de datos que el/la trabajador/a puede alimentar, modificar y/o consultar a través de programas informáticos, y el trabajo se gestiona a través de un determinado procedimiento o protocolo establecido por la empresa. Es un factor muy importante que el personal sea formado por la empresa para que aprenda a desenvolverse en el entorno de trabajo y pueda aumentar su capacitación y habilidades en el manejo de la información, y que esta formación sea actualizada tan a menudo como sea pertinente.

En definitiva, la evaluación de la carga mental en Contact Center tiene que ver con muchas dimensiones de su tarea y por ello ha sido objeto del presente estudio cuyas conclusiones se exponen a continuación.





# Objetivos y alcance

## 3

Uno de los factores de riesgo más significativos en el personal de Contact Center está asociado a las elevadas exigencias mentales que implica el trabajo: la rapidez en la realización de su trabajo, el mantenimiento de una constante atención en la tarea, el proceso de tratamiento de la información, el riesgo de cometer errores y a la necesidad de tratar con el público, que en muchas ocasiones comporta recibir un trato agresivo.

Tal y como establece el II Convenio Colectivo del sector en el artículo 58, la evaluación de riesgos laborales del puesto de trabajo que se realice desde las empresas del sector se deben contemplar factores de riesgos relacionados con factores físicos, químicos, biológicos, factores de riesgos relacionados con la Seguridad en el Trabajo, factores de riesgo relacionados con la ergonomía en el puesto del trabajo y factores de riesgo psicosociales.

Centrándonos en el ámbito de los factores de riesgo psicosociales y organizativos, las pausas durante la jornada laboral adquieren especial relevancia: el descanso es consustancial al trabajo. Para que ambos se desarrollen de manera eficaz debe haber un punto de equilibrio que permita que ambos se complementen de manera alternativa y armoniosa. Para mantener un nivel de atención considerable, es imprescindible introducir pausas a diferentes frecuencias, para recuperar los niveles óptimos de rendimiento esperados y no generar daños a la salud.

Hay muchos tipos necesarios de descanso laboral: las vacaciones anuales, el descanso semanal y el diario, esenciales para la vida personal o familiar y la recuperación de la actividad biológica y laboral, y finalmente, las pausas durante la propia jornada de trabajo, que hacen posible que ésta pueda desarrollarse de manera saludable y eficiente.



Las pausas, entendidas como una tipología de descanso se deben considerar como tiempo de trabajo efectivo y debe desarrollarse en condiciones satisfactorias y debidamente controladas siempre que se disponga del tiempo y la frecuencia necesaria, del espacio idóneo y de suficiente calidad en su contenido, o bien, será deficitario, repercutiendo negativamente en el trabajo y la salud del propio trabajador/a y por tanto, en la productividad que tanto demanda la empresa.



Aun así, es necesario conocer si por las especificidades de los puestos de trabajo estos descansos son suficientes para la salud mental de los trabajadores, ya que el tiempo de pausa entre llamada y llamada no está regulada. Por ejemplo en puestos de trabajo de remaración automática el tiempo entre llamadas inferior a 23/35 segundos supone un factor de riesgo psicosocial que se debe tener en cuenta en la evaluación de riesgos del puesto de trabajo.

Mediante este manual, se pone a disposición de los trabajadores/as y empresas del sector información relacionada con la carga mental en el personal de Contact Center.

El objetivo principal del proyecto consiste en concienciar y sensibilizar sobre la importancia que tiene la regulación de pausas y descansos para evitar la carga mental durante la jornada laboral, identificando el escenario en el que se desarrolla el trabajo del personal de Contact Center y las principales situaciones del día a día que supone carga mental para trabajadores y trabajadoras y sobre las que se hace necesario intervenir y establecer pautas de mejora. Para ello, se plantea un programa de actuación que incluye una propuesta de medidas preventivas relacionadas con las pausas y los descansos para reducir en la medida de lo posible la carga mental.

# Metodología empleada

## 4

Para el desarrollo del proyecto y la realización del presente manual, la metodología ha incluido las siguientes actuaciones:

1. RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA mediante la búsqueda de fuentes directas e indirectas relacionada con el objeto del proyecto.
2. ESTUDIO CUANTITATIVO a través de un cuestionario confeccionado “ad hoc” dirigido a personal de Contact Center para su cumplimentación de forma anónima. Las fuentes utilizadas han sido:
  - *Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales (FPSICO)* del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
  - *Método NASA-TLX*

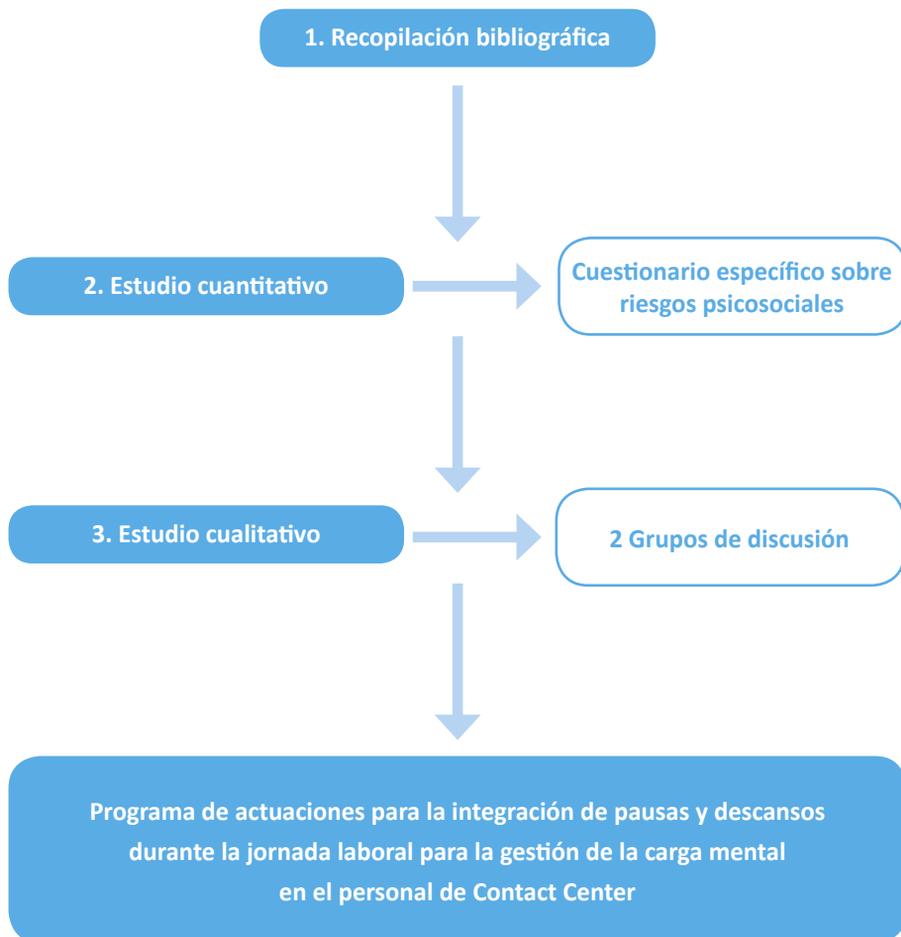
En el estudio ha identificado entre otras cosas, las principales situaciones de carga mental para proporcionar pautas de actuación que regulen las pausas y descansos en el ámbito de la gestión preventiva.

3. ESTUDIO CUALITATIVO a través de dos grupos de discusión dirigidos a trabajadores/as y delegados/as de prevención del sector, con la finalidad de conocer su visión y percepción sobre la carga mental y la adopción de pausas y descansos durante la jornada laboral.

El análisis y estudio de los resultados obtenidos han facilitado la realización del presente “PROGRAMA DE ACTUACIONES PARA LA INTEGRACIÓN DE PAUSAS Y DESCANSOS DURANTE LA JORNADA LABORAL PARA LA GESTIÓN DE LA CARGA MENTAL EN EL PERSONAL DE CONTACT CENTER”.



Desde FeSMC UGT queremos agradecer la participación desinteresada de los trabajadores y trabajadoras de Contact Center en las distintas actividades del proyecto, gracias a la cual es posible promover la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el sector.



# Desarrollo y resultados de los estudios

## 5

### 5.1. ESTUDIO CUANTITATIVO

El estudio cuantitativo se realizó a través de un cuestionario confeccionado “ad hoc” dirigido a personal de Contact Center. Para dar mayor rigor al estudio, se han utilizado como fuentes principales:

- *Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales (FPSICO)* del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- *Método NASA-TLX*

El cuestionario se estructuró en tres partes:

- La 1ª FASE es GENERAL y se realizó teniendo en cuenta el *cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales (FPSICO)*, que contempla cuestiones relacionadas con la carga de trabajo y más específicamente sobre carga mental.
- La 2ª FASE es de PONDERACIÓN y se plantean al trabajador/a seis dimensiones:
  - Exigencias mentales
  - Exigencias físicas
  - Exigencias temporales
  - Rendimiento
  - Esfuerzo
  - Frustración



Éstas se plantean para determinar el grado en que cada uno de ellos contribuye a la carga en cada tarea, diferenciando tres tipos de tareas que dependiendo del tipo de empresa se realizan de forma combinada o bien sólo una de ellas: Recepción de llamadas, emisión de llamadas y gestión de llamadas

- En la 3ª FASE se puntúa el peso que cada una de las dimensiones tiene en la realización de la tarea.

## RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

En la FASE GENERAL, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. El 98% de los participantes considera muy alto (54%) o alto (44%) el NIVEL DE ATENCIÓN necesario para realizar el trabajo.
2. El 77% señala que se requiere que la ATENCIÓN en el trabajo sea EN EXCLUSIVA.



3. En la mayoría de los casos (71% y 70% respectivamente) siempre o casi siempre el RITMO DE TRABAJO IMPLICA AGILIDAD Y RAPIDEZ.



- El 56% considera que la CARGA DE TRABAJO es ELEVADA y un 37% que esta carga de trabajo es excesiva. El 36% entiende que siempre o casi siempre SE PRESENTA DE FORMA IRREGULAR y el 29% indica que es a menudo.
- El 51% señala que durante la jornada laboral, siempre se REALIZAN DE FORMA SIMULTÁNEA VARIAS TAREAS.



- Las tareas se caracterizan por los siguientes parámetros:
  - El TRATO DIRECTO que se mantiene con clientes o usuarios (81%).
  - La necesidad de tener buena MEMORIA (77%).
  - La CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN a nuevas situaciones (59%).
  - La CAPACIDAD PARA APRENDER cosas o métodos nuevos (55%).

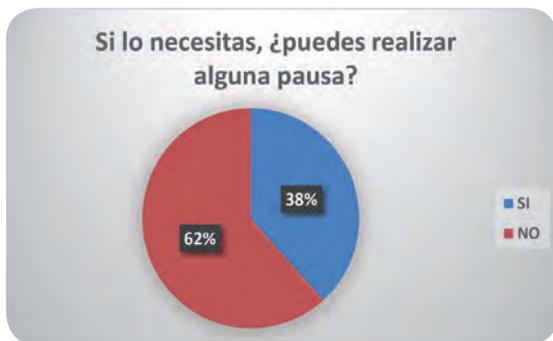


7. En cuanto a las PAUSAS Y DESCANSOS:

- El 59% señala que se realizan DESCANSOS de 20 minutos de duración.
- En cuanto a las PAUSAS para evitar la carga mental, la mayoría (81%) pone de manifiesto la falta de pausas establecidas entre llamada y llamada.



- En caso de que el/la trabajador/a necesite realizar una pausa, el 62% del personal que ha cumplimentado el cuestionario indica que no puede.



En la FASE DE PONDERACIÓN, para determinar el grado en que cada uno de ellos contribuye a la carga en cada tarea, se plantearon las siguientes dimensiones con su correspondiente significado para que el/la trabajador/a seleccionara por parejas, cuál perciben como mayor fuente de carga.

CÓDIGO	DIMENSIÓN	QUÉ QUIERE DECIR
M	<b>EXIGENCIAS MENTALES</b>	<i>Cantidad de esfuerzo mental que requiere el trabajo. Cantidad de información que se maneja. Cantidad de información que se renueva/modifica/incrementa. ¿Cuánto esfuerzo mental es necesario necesaria? (pensar, decidir, etc.) ¿Es una tarea fácil o difícil? P.e. Explicar al cliente qué ha ocurrido con una factura y cómo solucionarlo</i>
F	<b>EXIGENCIAS FÍSICAS</b>	<i>Cantidad de esfuerzo físico que requiere la tarea ¿Cuánta actividad física fue necesaria? ¿Es una tarea fácil o difícil?</i>
T	<b>EXIGENCIAS TEMPORALES</b>	<i>Ritmo de trabajo que se requiere. ¿Es un ritmo lento o rápido? P.e. rapidez para atender una llamada, tiempo máximo establecido. Número mínimo de llamadas que se deben atender en un periodo de tiempo concreto.</i>
R	<b>RENDIMIENTO</b>	<i>Grado de satisfacción en relación al trabajo que has realizado P.e. Si estás satisfecho o no del resultado de las llamadas que atiendes</i>
E	<b>ESFUERZO</b>	<i>Grado de esfuerzo realizado para conseguir un buen nivel de rendimiento ¿Cuánto esfuerzo te ha supuesto para alcanzar una buena atención telefónica, o la gestión realizada?</i>
Fr	<b>NIVEL DE FRUSTRACIÓN</b>	<i>Relacionado con el grado de inseguridad, estrés, irritación, descontento, etc. Durante la atención telefónica, o mientras realizas la gestión ¿en qué medida te has sentido inseguro, irritado, tenso, preocupado, o te has sentido contento, relajado, satisfecho?</i>

1. En las tareas consistentes en la RECEPCIÓN DE LLAMADAS, el grado en el que las dimensiones planteadas influyen sobre la carga de trabajo y tienen mayor peso, tal y como figura en tabla es el siguiente:

- EL NIVEL DE FRUSTRACIÓN predomina sobre el resto de dimensiones: ritmo de trabajo, exigencias mentales, rendimiento, esfuerzo y exigencias físicas.
- EL RITMO DE TRABAJO predomina sobre las exigencias mentales, el esfuerzo el rendimiento y las exigencias físicas.





- Tal y como ocurre en las tareas sobre recepción de llamadas, la mayoría del personal de CONTACT CENTER no atribuye las exigencias físicas como fuente de carga para la realización de las tareas.
- Las dimensiones que se pretenden identificar para conocer en qué medida contribuyen en la carga de trabajo durante las tareas de emisión de llamadas, son las siguientes: EXIGENCIAS MENTALES - NIVEL DE FRUSTRACIÓN - RITMO DE TRABAJO - ESFUERZO-RENDIMIENTO-EXIGENCIAS FÍSICAS.

EMISIÓN DE LLAMADAS							
EXIGENCIAS MENTALES		EXIGENCIA FÍSICAS		EXIGENCIAS TEMPORALES		RENDIMIENTO	
	M-F		F-T		T-E		R-E
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>100%</b>	F: EXIGENCIAS FÍSICAS	16%	T: EXIGENCIAS TEMPORALES	<b>54%</b>	R: RENDIMIENTO	38%
F: EXIGENCIAS FÍSICAS	0%	T: EXIGENCIAS TEMPORALES	<b>84%</b>	E: ESFUERZO	46%	E: ESFUERZO	<b>62%</b>
	M-T		F-R		T-Fr		R-Fr
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>73%</b>	F: EXIGENCIAS FÍSICAS	16%	T: EXIGENCIAS TEMPORALES	46%	R: RENDIMIENTO	38%
T: EXIGENCIAS TEMPORALES	27%	R: RENDIMIENTO	<b>84%</b>	Fr: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	<b>54%</b>	Fr: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	<b>62%</b>
	M-R		F-E		T-R		
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>73%</b>	F: EXIGENCIAS FÍSICAS	14%	T: EXIGENCIAS TEMPORALES	<b>56%</b>		
R: RENDIMIENTO	27%	E: ESFUERZO	<b>86%</b>	R: RENDIMIENTO	44%		
	M-E		F-Fr		<b>ESFUERZO</b>		
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>66%</b>	F: EXIGENCIAS FÍSICAS	9%	E: ESFUERZO	40%		
E: ESFUERZO	34%	Fr: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	<b>91%</b>	Fr: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	<b>60%</b>		
	M-Fr						
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>50%</b>						
Fr: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	<b>50%</b>						

3. En la GESTIÓN DE LLAMADAS, entendidas como gestiones administrativas derivadas de la actividad de emisión/recepción en Contact Center, a continuación se indican las dimensiones que se identifican y se las relaciona con mayor peso en la carga de trabajo:

- Las exigencias mentales se identifican con mayor peso en la carga de trabajo que el resto de dimensiones comparadas.
- El ritmo de trabajo predomina sobre el esfuerzo, el nivel de frustración, el rendimiento y las exigencias físicas.
- El nivel de frustración predomina sobre el esfuerzo, el rendimiento y las exigencias físicas.
- El esfuerzo predomina sobre el rendimiento.
- Al igual que en las tareas sobre recepción de llamadas y emisión de llamadas, la mayoría del personal de CONTACT CENTER no atribuye las exigencias físicas como fuente de carga para la realización de las tareas.



- Las dimensiones que se pretenden identificar para conocer en qué medida contribuyen en la carga de trabajo durante las tareas de emisión de llamadas, son las siguientes: EXIGENCIAS MENTALES - RITMO DE TRABAJO - NIVEL DE FRUSTRACIÓN – ESFUERZO - RENDIMIENTO-EXIGENCIAS FÍSICAS.

GESTIÓN DE LLAMADAS							
EXIGENCIAS MENTALES		EXIGENCIAS FÍSICAS		EXIGENCIAS TEMPORALES		RENDIMIENTO	
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>89%</b>	F: EXIGENCIAS FÍSICAS	2%	T: EXIGENCIAS TEMPORALES	<b>69%</b>	R: RENDIMIENTO	47%
F: EXIGENCIAS FÍSICAS	11%	T: EXIGENCIAS TEMPORALES	<b>98%</b>	E: ESFUERZO	31%	E: ESFUERZO	<b>53%</b>
	<b>M-T</b>		<b>F-R</b>		<b>T-Fr</b>		<b>R-Fr</b>
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>53%</b>	F: EXIGENCIAS FÍSICAS	13%	T: EXIGENCIAS TEMPORALES	<b>65%</b>	R: RENDIMIENTO	38%
T: EXIGENCIAS TEMPORALES	47%	R: RENDIMIENTO	<b>87%</b>	F: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	35%	F: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	<b>63%</b>
	<b>M-R</b>		<b>F-E</b>		<b>T-R</b>		
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>69%</b>	F: EXIGENCIAS FÍSICAS	13%	T: EXIGENCIAS TEMPORALES	<b>54%</b>		
R: RENDIMIENTO	31%	E: ESFUERZO	<b>87%</b>	R: RENDIMIENTO	46%		
	<b>M-E</b>		<b>F-Fr</b>		<b>ESFUERZO</b>		
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>78%</b>	F: EXIGENCIAS FÍSICAS	0%	E: ESFUERZO	45%		
E: ESFUERZO	22%	F: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	<b>100%</b>	F: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	<b>55%</b>		
	<b>M-Fr</b>						
M: EXIGENCIAS MENTALES	<b>62%</b>						
F: NIVEL DE FRUSTRACIÓN	38%						

En la FASE de PUNTUACIÓN, los participantes valoraron cada una de las 6 dimensiones de la fase anterior, de forma individual en una escala de 1 a 20, siendo los principales resultados:

- El 77% del personal de contact center valora la cantidad de ESFUERZO MENTAL que se requiere para realizar el trabajo de forma elevada. El 46% lo valora con la máxima puntuación.
- El 65% de los/las trabajadores/as atribuye peso elevado al RITMO DE TRABAJO que se requiere para realizar el trabajo. El 41% lo puntúa en la escala con el nº 20.
- El grado de esfuerzo mental necesario para obtener el mayor nivel de RENDIMIENTO se valora de forma elevada por el 62% de los participantes.
- El 61% del personal que ha cumplimentado el cuestionario valora el GRADO DE INSEGURIDAD, ESTRÉS E IRRITACIÓN para realizar el trabajo de forma elevada.

## 5.2. ESTUDIO CUALITATIVO

El estudio cualitativo se realizó a través de dos grupos de discusión para identificar las principales situaciones de carga mental a las que se exponen los trabajadores y las trabajadoras del sector de Contact Center y su relación con las pausas y descansos que se realizan durante la jornada laboral, y conocer la visión y la percepción del personal de Contact Center. Los grupos se realizaron en Mérida y en Madrid.

La información que se deseaba obtener se agrupó en torno a los siguientes bloques o campos semánticos de interés:

1. Condiciones de trabajo del personal de Contact Center
2. La carga mental como factor de riesgo psicosocial en el personal de Contact Center
3. Las pausas y los descansos desde el punto de vista de la salud laboral
4. Gestión preventiva de la carga mental
5. Vigilancia de la salud
6. Propuestas de mejora

### RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

---

1. En cuanto a las CONDICIONES DE TRABAJO del personal de Contact Center:

Se trata de un sector, el de Contact Center, muy amplio, con servicios muy diferentes: información general, información específica, recobros, venta, citas médicas, etc.

Desde un punto de vista psicosocial, se debe partir como premisa de la percepción que el personal de Contact Center tiene sobre su papel en la empresa y su vinculación con ésta. Es común a la mayoría de los participantes el sentirse como “únicamente un número en la empresa”, en la que lo único que importa es la productividad y no la calidad del servicio o el trato al cliente.



- Las JORNADAS DE TRABAJO y el horario dependen de la campaña contratada: de lunes a viernes, de lunes a sábado o de lunes a domingo.
  - Cuando la jornada laboral es de lunes a viernes se descansa el fin de semana.
  - Cuando la jornada laboral es de lunes a domingo, se suele descansar dos días consecutivos de forma rotativa.
  - Cuando la jornada es de lunes a sábado, los días de descanso no siempre se asignan consecutivos al domingo, de manera que coincida con el día anterior o posterior a éste.
- En general el TRABAJO es A TURNOS, con ambas modalidades: fijos y rotativos.
- Las FUNCIONES Y TAREAS que se atribuyen al personal de operación de Contact Center, en general consisten en la recepción y emisión de llamadas y todo lo que comprende su gestión, actuaciones de tipo comercial y administrativas.

Es habitual que las tareas se agrupen de la siguiente manera:

- Emisión de llamadas
- Recepción de llamadas
- Gestión de llamadas entendidas como gestiones administrativas derivadas de la actividad de emisión/recepción en el Contact Center.

Estas modalidades se realizan de forma combinada o bien de forma exclusiva una modalidad, dependiendo del tipo de cliente y de campaña.

Se pone de manifiesto que a menudo las tareas de emisión de llamadas son más duras que la recepción o la gestión de llamadas, sin embargo, se destaca que también depende del tipo de campaña que se esté realizando.

- Entre las CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO destacan:
  - Los OBJETIVOS O INCENTIVOS establecidos por la empresa, que se deben alcanzar durante la jornada. En muchos casos se ponen de manifiesto las dificultades para alcanzar éstos y cómo para conseguirlos están sujetos a un ritmo de trabajo elevado, lo que implica en los mejores casos un cumplimiento estricto de los minutos establecidos para descanso y pausas para evitar la fatiga visual, y en otros casos, que el personal ni siquiera pueda permitirse realizar dichas pausas.
  - El cumplimiento de un número mínimo de llamadas que el/la trabajador/a debe cumplir y un tiempo máximo por llamada, que provocan que deba trabajar a un ritmo elevado.
  - Cada campaña determina su PROTOCOLO DE ENTRADA Y PROTOCOLO DE SALIDA que el personal de contact center debe cumplir; llamada tras llamada, se debe iniciar la conversación con el protocolo de entrada y finalizar la llamada con un protocolo de salida, lo que supone un trabajo repetitivo que aumenta la fatiga mental, entre otros aspectos.
  - Hay campañas en las que el servicio finaliza con la cumplimentación telefónica por parte del cliente de una encuesta de satisfacción sobre la atención recibida. A priori, esa valoración está relacionada con el grado de atención de la compañía y no del trabajador o trabajadora que atiende la llamada, pero los participantes señalan cómo dicha encuesta se utiliza como mecanismo de presión hacia los/las trabajadores/as por parte de sus superiores jerárquicos.

Las habilidades relacionadas con el personal de contact center requieren de:

- Versatilidad y capacidad de adaptación ante los frecuentes cambios de campaña, servicio, protocolos, nuevas informaciones, etc.
- Capacidad de aprender con rapidez sobre un nuevo servicio, actividad o cualquier cambio que sea necesario conocer para dar el servicio requerido por la empresa.



- Capacidad de trabajar a un ritmo elevado y cumplir los objetivos con rapidez
- Orientación al cliente esencial para tener empatía y “sonrisa telefónica”.
- Capacidad resolutive para solventar cualquier dificultad o problema que se plantee por el usuario.

A efectos comparativos, se pone de manifiesto cómo hay campañas o servicios concretos dentro de una campaña en las que el trabajo que realiza una pequeña parte de personal de Contact Center no incluye tareas de emisión ni recepción, sino únicamente tareas de gestión del servicio. En estas tareas la carga mental incide de forma diferente sobre la salud del/la trabajador/a, de hecho, muchos de los factores que inciden sobre la carga mental que en apartados posteriores se desarrollan, no inciden sobre este colectivo de trabajadores/as.

2. En cuanto a la CARGA MENTAL como FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL, se trata de uno de los factores de riesgo más significativos en el personal de Contact Center. Inciden los siguientes factores:

- RITMO DE TRABAJO relacionado con la rapidez con la que hay que prestar el servicio, el tiempo máximo de llamada establecido, el número de llamadas que se deben recibir durante la jornada laboral y el tiempo que transcurre entre llamada y llamada.
- NIVEL DE ATENCIÓN requerido para realizar bien el trabajo y la necesidad de terminar de gestionar la llamada a tiempo, hace que se acaben realizando de forma simultánea varias tareas, con un alto nivel de atención.



- **INFORMACIÓN** que maneja el personal de Contact Center en ocasiones es muy amplia, insuficiente e incompleta, difícil de compatibilizar con dar un servicio de calidad y riguroso. En algunos casos, el cliente contacta para informarse sobre un servicio tras haberlo visto en los medios de comunicación, y el/la trabajador/a aún no dispone de la información que debe facilitarle.
- La **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO** (duración máxima de la llamada, tiempo de gestión, etc.) está sujeta a numerosos factores: la tipología de llamadas que recibe o emite el personal durante la jornada laboral, el dimensionamiento y la estrategia de la empresa, etc:
  - Uno de los problemas que se destacan es la existencia de una cuantificación de los tiempos que no es adecuada a las tareas del personal de Contact Center: se cuantifican tiempos en general sin diferenciar la tipología de llamada que atiende dentro del servicio, y no se tienen en cuenta las características del servicio a la hora de calcular el tiempo que puede llevar una tarea de una manera más precisa.
  - Otro elemento importante está relacionado con las aplicaciones informáticas que se manejan y que fallan o se bloquean cuando el personal está atendiendo las llamadas. En estos casos, la gestión de la llamada resulta más complicada, incluso no pudiéndose completar el servicio, lo que produce conflictos y quejas por parte de los clientes que tienen que gestionar los/as trabajadores/as, sobre todo en los casos en los que son frecuentes este tipo de fallos.
- La **RELACIÓN CON LOS/AS COORDINADORES/AS** influye directamente sobre la carga mental del personal de Contact Center. Se trata del puesto de trabajo que mayor presión ejerce sobre los/las trabajadores/as, aunque los participantes son conscientes de que dicho puesto no es tarea fácil ya que se encuentra en una posición de “intermediación” entre dos niveles, y de que tienen una elevada responsabilidad y carga de trabajo.



Las características del puesto del trabajo del coordinador que hacen que en su relación con los/las trabajadores/as sean susceptibles de mejora son las siguientes:

- La forma de realizar el seguimiento la atención al cliente durante las llamadas no siempre se diseña de la forma más adecuada por parte de la empresa: las “escuchas telefónicas” e intervenciones que realiza durante la atención de la llamada pueden provocar que el personal se sienta juzgado profesionalmente y sometido a una gran presión al realizar la tarea.
- La empresa no facilita formación y capacitación a los/as coordinadores/as en las habilidades sociales requeridas para el puesto: empatía, capacidad para gestionar equipos, etc.
- En las empresas tiene lugar una falta de coordinación interna entre los distintos niveles, que provoca que el coordinador/a desconozca procedimientos o reciba informaciones contradictorias y no pueda facilitar el apoyo necesario al personal cuando lo necesita, bien porque el cliente lo pide o porque el/la trabajador/a lo considera necesario y pide ayuda.
- Existe subjetividad por parte de los coordinadores cuando realizan el seguimiento de su trabajo y su valoración.
- Se pone de manifiesto cómo una RELACIÓN CORDIAL con los coordinadores supone facilidades durante su jornada laboral, como la posibilidad de realizar descansos cuando lo requieren.



### 3. En cuanto a las PAUSAS Y LOS DESCANSOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SALUD LABORAL:

- El personal de Contact Center realiza los DESCANSOS establecidos según el Convenio Colectivo, y dependiendo del tipo de campaña, los pueden hacer cuando lo necesitan sin que sea la empresa la que lo determine.
  - Cuando el descanso lo establece la empresa, son habituales situaciones críticas o conflictivas: el/la trabajador/a necesita descansar y si no puede tomarse su descanso, continúa su trabajo estando cansado.
  - Hay empresas en las que la posibilidad de realizar descansos por parte de los trabajadores/as no depende de circunstancias objetivas, sino de la mejor o peor relación que tienen con coordinadores/as y supervisores/as.
  
- El Convenio Colectivo establece PAUSAS de 5 minutos cada hora para el personal de Contact Center que realiza su actividad con Pantallas de Visualización de Datos (en adelante PVD). Estas pausas tienen por objeto evitar la fatiga visual y que podrá organizar la empresa en función de las necesidades del cliente, no son acumulativas y tienen el límite de que no se podrán adelantar ni retrasar más de 15 minutos sobre lo que correspondería según el criterio establecido: pausa de 5 minutos tras una hora de trabajo en Pantalla de Visualización de Datos. En términos generales, tanto los descansos como las pausas en PVD se realizan, aunque no siempre se respetan este tipo de pausas según criterio y límites establecidos:
  - Hay empresas que permiten que las pausas sean acumulativas, de tal manera que el/la trabajador/a determina cómo y cuándo realizar sus pausas. El personal puede acumular 5 minutos por cada hora y tomar una pausa cuya duración sea la suma total, o bien acumular dichas pausas y sumarlas al descanso. Los/as trabajadores/as valoran positivamente las facilidades que ofrece la empresa en este sentido, si bien desde el punto de vista preventivo se debe indicar que la acumulación de pausas no es lo adecuado desde el punto de vista de la salud laboral puesto que no cumplen su función preventiva.



- Se dan casos en los que el DESCANSO se utiliza de forma errónea para designar la realización de tareas que la empresa no valora como “trabajo útil” del personal, por no consistir en tareas de emisión o recepción de llamadas, aunque sean indispensables para la actividad. Se pide al trabajador/a que cuando esté realizando esas tareas, marque la opción de “descanso administrativo”, que suele tener una duración máxima de 30 minutos.

#### 4. En cuanto a la GESTIÓN PREVENTIVA de la CARGA MENTAL

- En general, en las empresas del sector de Contact Center, desde un punto de vista formal se cumple con la realización de evaluaciones de riesgos laborales del puesto de trabajo y con evaluaciones específicas de riesgos psicosociales en las que se identifica la carga mental como factor de riesgo laboral con sus correspondientes medidas preventivas.
- Los/as trabajadores/as ponen de manifiesto las dificultades y obstáculos para poner en práctica las medidas preventivas relacionadas con la carga mental, y la falta de concienciación y sensibilización de las empresas sobre la carga mental como factor de riesgo psicosocial:
  - Una de las dificultades que se plantea reside en que la empresa desconoce realmente las condiciones de trabajo del personal de Contact Center y sus características y particularidades. Se les trata “como un número” y no se cuenta con su participación en el diseño de las tareas y procedimientos, incumpliendo de esta forma el principio preventivo de adaptación del trabajo a las personas.
  - La participación del/la DELEGADO/A DE PREVENCIÓN como representante de los trabajadores con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo, en muchos casos es tan poco tenida en cuenta que se ven obligados a intervenir dirigiéndose a la Inspección de Trabajo.

- En las empresas que cuentan con COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD, se señala cómo los temas relacionados con la carga mental en el personal de Contact Center se comunican de forma somera y sin suficiente antelación para que el delegado de prevención la pueda estudiar y analizar para tratar debidamente en el Comité. Es decir, se facilita la información justa y no se desarrollan procedimientos de consulta y participación.
- En cuanto a la FORMACIÓN e INFORMACIÓN en materia de seguridad y salud laboral, dos obligaciones diferentes previstas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, la mayoría de las empresas no distinguen entre ambos conceptos:
  - Se considera que se imparte formación preventiva al personal mediante la entrega de un manual que debe leerse para contestar después un test o firmar una hoja. En realidad, lo que la empresa está realizando es una entrega unidireccional de INFORMACIÓN sobre los riesgos del puesto de trabajo.
  - No se imparte FORMACIÓN según lo establecido en el art. 19 de la Ley de Prevención de Riesgos, que indica que ésta debe ser teórico-práctica, suficiente y adecuada. No existe una bidireccionalidad a través de la cual el personal debe poder interactuar y consultar sobre los aspectos prácticos de su actividad.
  - En otros casos, los participantes indican que sí se imparte formación on line.
- Sobre la FORMACIÓN ESPECÍFICA RELACIONADA CON RIESGOS PSICOSOCIALES y la carga mental como factor de riesgo psicosocial, se ponen de manifiesto carencias. Algunos participantes indican haber realizado formación *on line* sobre materias relacionadas.



## 5. En cuanto a la VIGILANCIA DE LA SALUD

- En términos generales, en las empresas del sector de Contact Center los reconocimientos médicos se realizan de forma periódica y las pruebas médicas que comprenden se realizan según los protocolos establecidos para el personal de Contact Center.
- Según el Convenio Colectivo de Contact Center, los reconocimientos médicos deben incluir un cuestionario de carga mental. Los trabajadores/as manifiestan que existen problemas de estrés y ansiedad, que en ocasiones se comunican al servicio de prevención durante los reconocimientos médicos, pero que éste no facilita soluciones ni lo refleja en los informes del reconocimiento médico. El resultado es que las bajas por ansiedad, depresión y otros trastornos derivados del trabajo siempre se derivan a la Seguridad Social y no son gestionadas por las mutuas.

## 6. En cuanto a posibles PROPUESTAS DE MEJORA

- Se coincide principalmente en la necesidad de incorporar pausas para evitar la carga mental, además de las pausas de PVD. Se considera importante que el trabajador pueda recuperarse tras un número elevado de atenciones telefónicas o tras una atención telefónica complicada.
- Para que el trabajador pueda realizar pausas, la empresa debería conocer en qué consiste en realidad su actividad y diseñar los procedimientos y objetivos contando con la participación de los/as trabajadores.
- Se indica que es necesario que exista una mayor coordinación e información entre los niveles de la empresa, sobre los procedimientos que los/as trabajadores/as deben aplicar, para que evitar la incertidumbre y la presión que esto les genera en el trato al cliente.

Tanto si los puestos de trabajo son de remarcación automática como si no, debería existir la posibilidad de realizar pausas adecuadas entre llamada y llamada.

# Resultados y conclusiones

## 6

Los resultados obtenidos a través de las distintas fases del proyecto ponen de manifiesto las siguientes conclusiones:

1º. **EL TRABAJO** que realiza el personal de Contact Center consistente en la recepción y emisión de llamadas y todo lo que comprende su gestión, actuaciones comerciales y administrativas, requiere de **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES** para la realización de un trabajo de rigor y calidad:

### HABILIDADES

**EMPATÍA**

**MEMORIA**

**CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**

**CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN**

**CAPACIDAD RESOLUTIVA**

2º. La **ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO** no se diseña por la empresa teniendo en cuenta la realidad del día a día del personal de operaciones en el servicio o campaña que se ofrece, sino con el objetivo de conseguir la mayor facturación posible (Facturación “por evento”). Se priorizan los aspectos económicos y comerciales dejando a un lado los aspectos individuales y sociales de la actividad sin tener en cuenta las consecuencias negativas personales, organizacionales y sociales. No hay consulta ni participación de los/as trabajadores/as a la hora de diseñar los procedimientos, y por tanto la organización y planificación del trabajo se caracteriza por:



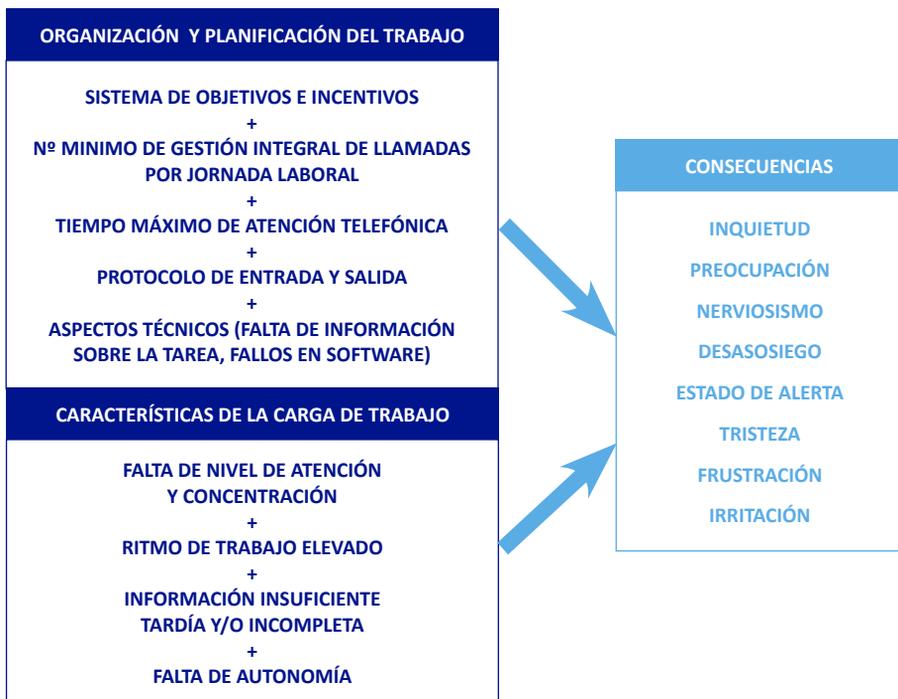
- Sistemas de objetivos o incentivos demasiado exigentes (p.e. establecimiento de un número mínimo de gestión de llamadas durante la jornada laboral, tiempos en cada llamada, etc), más relacionados con aspectos cuantitativos de la gestión integral de las llamadas que con la calidad ofrecida al cliente.
- Establecimiento de tiempos máximos de gestión de cada llamada que no se adecúan al objetivo y la realidad del servicio de atención de las llamadas.
- En la gestión de llamadas el/la operador/a debe realizar tareas repetitivas, como la comunicación al cliente de un PROTOCOLO DE ENTRADA Y PROTOCOLO DE SALIDA establecido por la empresa, que es siempre el mismo y se reitera llamada tras llamada.
- Los ASPECTOS TÉCNICOS indican de forma importante sobre la carga mental. A menudo los cambios en los procedimientos y los servicios no son comunicados al trabajador, que se encuentra sin la información necesaria para realizar adecuadamente el servicio. Por otra parte, los fallos en el software que se utiliza, que en algunos servicios se bloquea con frecuencia o no funciona adecuadamente, dificulta las tareas del personal y el cumplimiento de los tiempos u objetivos establecidos por la empresa.
- Existencia de “encuestas de satisfacción sobre la calidad del servicio” que en realidad no se diseñan para ese objetivo, ya que las preguntas están orientadas para que el cliente valore al operador/a y no el servicio ofrecido por la empresa, poniendo en tela de juicio la profesionalidad de los/as trabajadores/as.
- Las pausas del personal de Contact Center con frecuencia son insuficientes, no están bien diseñados o no permiten al personal descansar cuando lo necesita.

39. La **CARGA DE TRABAJO** durante la jornada laboral es **ELEVADA** y sobre ésta inciden los siguientes factores:

- El **NIVEL DE ATENCIÓN** y de **CONCENTRACIÓN** necesarios que el personal debe mantener para ofrecer un servicio de calidad al cliente son elevados.
- El **RITMO DE TRABAJO** viene dado por la atención inmediata y rápida al cliente, que no debe exceder de un tiempo máximo de atención establecido por la empresa sin realizar procedimientos de consulta y participación de los/as trabajadores/as para conocer la realidad de su día a día.

- Para poder realizar el trabajo, las TAREAS se suelen SIMULTANEAR siendo habitual que se combine la atención telefónica con la cumplimentación administrativa de una llamada anterior, que en ocasiones ni siquiera se pudo finalizar.
- La INFORMACIÓN necesaria para dar un servicio adecuado suele ser INSUFICIENTE, INCOMPLETA y TARDÍA, e incluso NULA en ocasiones.
- La FALTA de AUTONOMÍA para poder organizar y planificar el trabajo viene dada por dos factores:
  - La tipología del servicio
  - Planificación y organización de la gestión integral de la llamada estableciendo tiempos máximos de atención y número mínimo de atención de llamadas durante la jornada laboral, y escaso tiempo para organizar el trabajo.

4º. Todas las características anteriores inciden directamente sobre la salud de los/as trabajadores/as:



5º. En cuanto a los **DESCANSOS** durante la jornada laboral:

- Como norma general, el personal de Contact Center dispone de los descansos adecuados realizan según su jornada laboral.
- Dependiendo del tipo de campaña que se realice, el trabajador puede decidir cuándo necesita realizar el descanso o bien lo determina la empresa.

6º. En relación a las **PAUSAS** que se realizan:

- Se realizan pausas para evitar la fatiga visual derivada del uso de PVD. Estas pausas se deberían realizar según lo indicado en el Convenio Colectivo del sector: pausas de 5 minutos cada hora. Sin embargo, en ocasiones las empresas no diseñan una organización del trabajo que permita a los trabajadores/as realizar dichas pausas sin que se les acumule el trabajo o les dificulte la consecución de los objetivos, ni conciencian a su personal sobre la importancia de realizar las pausas cada hora, de tal manera que es habitual que el personal no las realice correctamente, o las acumule y una a su descanso.
- A pesar de que la carga mental del colectivo de Contact Center es elevada, no se realizan pausas durante la jornada laboral para evitar la fatiga mental.



7º. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto cierto **DESCONOCIMIENTO** sobre lo que es el **DESCANSO** durante la jornada laboral, las **PAUSAS** laborales y la diferencia entre las pausas para evitar la fatiga visual y las pausas para evitar la fatiga mental.

8º. Se pone de manifiesto la importancia del **PAPEL DE LOS/AS COORDINADORES/AS Y SUPERVISORES/AS**:

- El puesto de trabajo de coordinación se encuentra en un nivel intermedio, por lo que recibe presiones por parte de niveles superiores y requerimientos por parte de los niveles inferiores, teniendo además un elevada carga de trabajo.
- Los procedimientos de trabajo en Contact Center son establecidos por la dirección sin consulta y participación del personal, por lo que en general no se adecúan a la realidad del día a día de los operadores. A pesar de ello, los/as coordinadores/as deben transmitir y controlar su aplicación.
- Los cambios rápidos y frecuentes en los procedimientos no son bien transmitidos entre los distintos niveles de la empresa. Los/as coordinadores/as no son formados e informados por la empresa, lo que les dificulta poder para transmitir los procedimientos a los trabajadores/as ni facilitarles el apoyo y soporte que necesitan.
- Las empresas no planifican formación específica para facilitar la labor de los/as coordinadores/as: habilidades sociales, gestión de equipos, resolución de conflictos, etc.

9º. En materia de **SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**:

- Se realizan evaluaciones específicas de riesgos psicosociales que identifican la carga mental como factor de riesgo laboral, generalmente tras requerirla los trabajadores/as a través de sus representantes.
- Las evaluaciones de riesgo psicosocial contienen una propuesta de medidas preventivas para la empresa, pero estas medidas no son consultadas con la representación legal de los/as trabajadores/as para determinar cuáles son las más adecuadas o prioritarias, ni se planifican en el tiempo.
- Se pone de manifiesto que las empresas realizan estas evaluaciones para un cumplimiento formal de sus obligaciones, existiendo una importante falta de concienciación y sensibilización sobre la carga mental como factor de riesgo psicosocial, que se materializa en dificultades y obstáculos para planificar y poner en práctica las medidas preventivas relacionadas con la carga mental.



- En la gestión preventiva, las empresas no promueven ni facilitan la participación de los/as DELEGADOS/AS DE PREVENCIÓN como representantes de los trabajadores con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo, en muchos casos su participación es tan limitada que se ven obligados a intervenir dirigiéndose a la Inspección de Trabajo.



- La FORMACIÓN e INFORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES que recibe el personal de Contact Center, la mayoría de las empresas no están concienciadas sobre la existencia de dos obligaciones distintas (información y formación) e igual de importantes:
  - Se entrega un manual que el personal debe leer y se contesta un test o se firma una hoja, como si se hubiera recibido FORMACIÓN, cuando en realidad lo que se hace es facilitar INFORMACIÓN.
  - La FORMACIÓN debe ser teórico-práctica tal como prevé la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, permitiendo al trabajador/a interactuar para aprender y facilitándole la resolución de consultas y dudas.

En otros casos, los participantes indican que sí se imparte formación *on line*.

- Sobre la FORMACIÓN ESPECÍFICA RELACIONADA CON RIESGOS PSICOSOCIALES y la carga mental como factor de riesgo psicosocial, se ponen de manifiesto carencias en la mayoría de las empresas. Algunos participantes indican haber realizado formación *on line* sobre materias relacionadas.
- En cuanto a la VIGILANCIA DE LA SALUD, en términos generales, en las empresas del sector de Contact Center los reconocimientos médicos se realizan de forma periódica y las pruebas médicas que comprenden se realizan según los protocolos establecidos para el personal de Contact Center.

- En general existen problemas de estrés y ansiedad, que en ocasiones se comunican al servicio de prevención durante los reconocimientos médicos, pero éste no facilita soluciones ni lo refleja en los informes del reconocimiento médico. Las bajas por ansiedad, depresión y otros trastornos derivados del trabajo siempre se gestionan a través de la Seguridad Social y no de las mutuas.

En definitiva, los resultados y conclusiones obtenidos a través de las distintas fases del proyecto permiten verificar la necesidad de concienciar y sensibilizar a empresas y trabajadores/as del sector de Contact Center para evitar la carga mental mediante el reconocimiento de pausas y descansos idóneos y adecuados a las características del trabajo que se realiza, la organización y planificación por parte de las empresas y los factores que intervienen en la carga de trabajo.

Se trata de evitar consecuencias que acaben derivando en daños sobre la salud. Por ello, se deben abordar actuaciones en el marco de la Prevención de Riesgos laborales encaminada y dirigidas siempre a garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores.





# Programa de actuación



El programa que se plantea a continuación, establece una serie de estrategias, líneas de actuación y acciones a desarrollar, que permiten servir de guía a empresas y trabajadores/as, a través de sus representantes, para diseñar una gestión preventiva eficaz de la carga mental mediante el establecimiento de pausas y descansos para el personal de Contact Center, redundando en la mejora de las condiciones de seguridad y salud laboral.

El planteamiento del programa parte de las siguientes premisas:

- El desgaste físico y psíquico que suponen las características del trabajo de Contact Center, hacen que sea necesaria la interrupción del trabajo mediante pausas y descansos que ayudan a la recuperación del/la trabajador/a para retomar el trabajo con más fuerza.
- La realización de pausas y descansos durante la jornada laboral facilitan el desarrollo de la jornada de manera saludable y eficiente.
- Las pausas y los descansos se deben entender como tiempo de trabajo efectivo, y se deben realizar en condiciones satisfactorias durante el tiempo y con la frecuencia necesarias.

El programa diferencia dos ámbitos de actuación:

7.1. Ejes de actuación consustanciales (inherentes al trabajo).

7.2. Ejes de actuación estratégicos





## 7.1. EJES CONSUBSTANCIALES PARA LA ACTUACIÓN

En este programa se plantean las PAUSAS y los DESCANSOS durante la jornada de trabajo como elementos prioritarios para evitar la carga mental en los trabajadores y trabajadoras. Para su implantación dentro de la empresa, se plantean los siguientes EJES CONSUBSTANCIALES:<sup>6</sup>

### EJES CONSUBSTANCIALES

- Realización de pausas de 5 minutos cada hora.
- Incorporación de una pausa entre llamada y llamada no inferior a 25-35 segundos.
- Realización de pausas voluntarias después de una llamada telefónica "complicada".
- Buena calidad de las pausas.

#### EJE 1: REALIZACIÓN DE PAUSAS DE 5 MINUTOS CADA HORA.

- A título orientativo es conveniente hacer pausas de cinco minutos cada hora.

#### EJE 2: INCORPORACIÓN DE UNA PAUSA ENTRE LLAMADA Y LLAMADA NO INFERIOR A LOS 25-35 SEGUNDOS

- Diseñar los procedimientos y objetivos del trabajo de forma que se permita la posibilidad de que entre una llamada y otra transcurran unos segundos, tanto

<sup>6</sup> ERGA FP. Formación Profesional nº 85. SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2013. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

en emisión como en recepción. La duración de estas pausas debe oscilar entre los 25 y 35 segundos para permitir que el/la trabajadora tenga “un respiro” que facilite la carga de trabajo durante la jornada laboral.

### **EJE 3: REALIZACIÓN DE UNA PAUSA VOLUNTARIA DESPUÉS DE UNA LLAMADA TELEFÓNICA “COMPLICADA”**

---

- Según los requerimientos de la tarea, se debería facilitar al personal la realización de pausas cuando le resulte necesario, siempre y cuando sean congruentes desde el punto de vista de la salud.
- Es recomendable la realización de una pausa cuando el/la trabajador/a así lo necesite después de una llamada “complicada”.
- Para ello, es necesario que se diseñen objetivos que permitan la realización de pausas y que no sobrecarguen al personal. Para ello se debe contar con la participación de los trabajadores/as en la organización del trabajo.

### **EJE 4: GARANTIZAR LA CALIDAD DE LAS PAUSAS Y DESCANSOS**

---

Las pausas y descansos deben ser suficientes tanto en cantidad como en calidad. En este sentido, la empresa debe garantizar que los/as trabajadores/as puedan “desconectar” de la actividad laboral durante las pausas y descansos para que éstos cumplan su labor preventiva, permitiéndoles recuperarse de la carga mental:

- La organización de la actividad debe permitir al personal realizar las pausas sin pensar en tener que recuperar el tiempo para poder alcanzar los objetivos.
- El personal debe poder levantarse del puesto de trabajo durante las pausas.
- Si se dispone de un lugar habilitado para los descansos, se debe configurar como un espacio lo más aislado posible de la actividad laboral y que permita que los/as trabajadores/s puedan descansar con comodidad.



A continuación, y según estos criterios, se plantean una serie de RECOMENDACIONES PREVENTIVAS PARA LA REALIZACIÓN SALUDABLE DE PAUSAS DURANTE LA JORNADA LABORAL:

### RECOMENDACIONES PREVENTIVAS

1. Las pausas se deben realizar antes de llegar a la fatiga mental.
2. Se recomienda que se realicen a intervalos regulares de tiempo que permitan aligerar la carga de trabajo.
3. Las pausas no deben conllevar su compensación posterior con el incremento del ritmo de trabajo.
4. Las pausas cortas y frecuentes son más eficaces que las largas y escasas.
5. La realización de pausas ayuda a recuperar la concentración y la atención en el trabajo.
6. Una pausa que implique levantarse y cambiar de postura, genera una descompresión que facilitará la relajación y volver al trabajo con facilidad.

## 7.2. EJES ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN

El establecimiento de un sistema de pausas dirigidas a evitar la carga mental dependerá las características y particularidades de cada empresa: tipología de servicio, campaña, número de trabajadores en plantilla, jornadas laborales, etc. Se trata de un proceso complicado y la necesidad de realizar una asignación óptima que facilite la adaptación a la curva de llamadas previstas, requiere de un estudio en profundidad para su adaptación.

Los ejes estratégicos que se desarrollan a continuación, se plantean bajo el marco de la Seguridad y la Salud laboral y se entienden todos necesarios para alcanzar los niveles de concienciación y sensibilización necesarios en las empresas y en el personal de Contact Center. En este sentido, son indicaciones útiles para que la propia empresa y la representación de los trabajadores puedan planificar líneas de actuación.

- EJE 1: Sistema de Gestión de la Prevención de la empresa.
- EJE 2: Información, participación y consulta entre la empresa y la representación de los trabajadores.
- EJE 3: Formación
- EJE 4: Sensibilización, concienciación y consolidación de las pausas y los descansos
- EJE 5: Negociación Colectiva

## EJE 1: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE LA EMPRESA

---

Considerando la gestión de la Prevención de las diferentes empresas del sector y las condiciones de trabajo del personal de Contact Center, hay determinados aspectos en los que es fundamental incidir para lograr una efectiva integración de las pausas y descansos durante la jornada laboral:

- Establecimiento del Plan de Prevención
- Evaluaciones específicas sobre riesgos psicosociales identificando la carga mental como factor de riesgo psicosocial.
- Planificación de las medidas preventivas relacionadas con la carga mental en el personal de Contact Center.
- Vigilancia de la salud.
- Sistemas de Gestión de la Prevención.

### Línea 1.1.: Establecimiento del Plan de Prevención

- Las empresas deben asegurar la integración de la prevención de riesgos laborales en la gestión general de la empresa a través de un **Plan de Prevención**<sup>7</sup> que establezca un compromiso real de todos los niveles jerárquicos de la organización con la mejora de las condiciones de seguridad y salud.

<sup>7</sup> Artículo 16 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales: “Este plan de prevención de riesgos laborales deberá incluir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción de prevención de riesgos en la empresa”.



- La dirección de la empresa debe **concienciarse y concienciar a la organización** sobre los siguientes aspectos:
  - Un sistema eficaz de prevención de los riesgos laborales forma parte de la estrategia de mejora continua de la empresa: no es sólo una obligación legal, sino la mejor forma de crear una empresa responsable, saludable, rentable y competitiva.
  - La calidad del servicio y la productividad están directamente relacionados con la salud, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores/as.
  - Las empresas más saludables tienen bajos grados de absentismo y sufren menos bajas por accidente o enfermedad. Por el contrario, una plantilla expuesta a riesgos laborales es una plantilla que sufre frecuentes accidentes y enfermedades.
  - Un buen sistema de prevención de riesgos aportará beneficios a nivel individual, grupal, organizacional y social.

### Línea 1.2.: Evaluación de riesgos

- La herramienta básica para conocer y mejorar las condiciones psicosociales del personal de Contact Center es la **evaluación de riesgos psicosociales**. Sólo a través de la identificación correcta de los factores de riesgo psicosocial y más concretamente de los factores relacionados con la carga mental, se pueden diseñar las medidas preventivas adecuadas.

### Línea 1.3.: Planificación de las medidas preventivas

- La empresa debe tener en cuenta el diseño de pausas y descansos para evitar la carga mental en el marco de la planificación y programación de las medidas preventivas que se diseñe contando con la participación de los/as trabajadores/as.
- Las medidas preventivas para riesgos psicosociales deben priorizar la mejora en los aspectos organizativos del trabajo: objetivos, incentivos, procedimientos, etc.

### Línea 1.4.: Sistema de Gestión de la Prevención

- El sistema de prevención de riesgos laborales debe dar valor a los aspectos psicosociales y concienciar sobre la importancia de los mismos a todos los niveles y estructuras de la empresa. Este sistema debe diseñarse de forma que todas las actuaciones estén interconectadas, derivando en una mejora continua:



### Línea 1.5.: Vigilancia de la Salud

- Complementar la realización de reconocimientos médicos con el resto de actividades que engloba la vigilancia de la salud:



- Evaluación de la salud de los trabajadores tras una ausencia prolongada por motivos de salud, cambio de puesto de trabajo o actividad, etc.
- Análisis con criterios epidemiológicos sobre los resultados de la vigilancia de la salud y de la evaluación de riesgos.
- Análisis de posibles relaciones entre la exposición a los riesgos laborales y los perjuicios para la salud.
- Acciones de concienciación sobre hábitos y alimentación saludable.

### Línea 1.5.: Siniestralidad

Desarrollo de iniciativas para el correcto registro de accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo de origen psicosocial de forma que se pueda garantizar la fiabilidad de los datos sobre siniestralidad.

## **EJE 2: INFORMACIÓN, PARTICIPACIÓN Y CONSULTA DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LOS/AS TRABAJADORES/AS**

---

La correcta implantación de la prevención de riesgos en una empresa no es posible sin la consulta y participación de los/as trabajadores/as a través de sus representantes:

- Comité de Seguridad y Salud Laboral.
- Delegados/as de Prevención.

### Línea 2.1.: Delegados de Prevención

Como representantes legales de los/as trabajadores/as (RLT) con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo, su participación es imprescindible para que el sistema de prevención de riesgos laborales sea eficaz. La empresa debe diseñar procedimientos de consulta y participación de los trabajadores/as en cada aspecto del sistema preventivo (Ver esquema de Línea 1.4).

Los/as delegados/as de prevención deben impulsar y reclamar su participación:

- En todos los procesos del sistema de prevención de riesgos.
- En la realización de las evaluaciones de riesgos.
- En el diseño y puesta en práctica de medidas preventivas y en concreto, las que permiten evitar la carga mental como factor de riesgo psicosocial.
- En el diseño y planteamiento de la organización del trabajo, los procedimientos, objetivos, pausas y descansos.
- En el diseño de la información y formación preventiva
- En la vigilancia y control sobre el cumplimiento de las actuaciones preventivas que se pongan en práctica, a través de reuniones periódicas con la empresa.
- En las inspecciones a los lugares de trabajo comprobando las condiciones de trabajo
- En el diseño de mecanismos de seguimiento y control de los daños en la salud derivados de la carga mental.

### Línea 2.2. Comité de Seguridad y Salud Laboral

La colaboración entre la empresa y los delegados de prevención en el Comité de Seguridad y Salud laboral de la empresa (si lo hubiera) es un instrumento indispensable para poner en marcha las actuaciones relacionadas con la seguridad y la salud laboral. Se trata del foro idóneo para el intercambio de puntos de vista entre la empresa y los delegados de prevención en los puntos tratados en la línea 1.2.

## EJE 3: FORMACIÓN EN PREVENCIÓN

---

La formación es otro de los ámbitos necesarios para conseguir la integración de la Prevención en las empresas del sector:

### Línea 3.1. Diseño del proceso de formación

Las empresas deben diseñar e implantar un plan de formación preventiva que garantice un programa formativo continuado en el tiempo, que vaya abordando todos



los aspectos derivados del seguimiento de la prevención de riesgos en la empresa. Se debe entender la formación como un proceso y no como un momento puntual en el tiempo.

### Línea 3.2. Diseño del contenido y metodología de la formación

- El contenido y la metodología de la formación deben estar en consonancia con las características de la actividad y de los trabajadores/as. Se debe evitar impartir formaciones “estándar” que no aborden las particularidades de la organización.
- Se deben garantizar las sesiones teórico-prácticas en las que se garantice la bidireccionalidad de la comunicación, en las que todo el personal pueda participar y consultar las dudas.

### Línea 3.3. Determinación del alcance de la formación

La formación debe alcanzar y adecuarse a todos los niveles de la organización. Todos los trabajadores/as deben estar formados en los riesgos de su puesto de trabajo, incluyendo la carga mental como factor de riesgo psicosocial, y las medidas preventivas aplicables, que incluirán las pausas y los descansos.

En los niveles intermedios y altos, además de la formación sobre los riesgos del puesto, se deben contemplar otros aspectos de la actividad como:

- Gestión de la prevención en las empresas
- Beneficios de la Seguridad y salud laboral en las empresas y su productividad
- Liderazgo y gestión de equipos
- Habilidades directivas

## EJE 4: SENSIBILIZACIÓN, CONCIENCIACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LAS PAUSAS Y LOS DESCANSOS

---

La finalidad de las acciones incluidas en este eje, consiste en fomentar en las empresas y en el personal del sector de Contact Center, el conocimiento, la concienciación, sensibilización y consolidación sobre la importancia de las medidas preventivas que se deben adoptar para evitar la carga mental. Son iniciativas complementarias a la obligación preventiva de informar a los trabajadores/as y que manifiestan un mayor compromiso e implicación de las empresas en la mejora de la salud y el bienestar de sus trabajadores:

Se trata de propuestas que superan se dirigen a inculcar hábitos de conductas seguras, asumiendo las pausas y descansos en el trabajo como un beneficio en el marco de la Seguridad y la Salud que garantiza la salud de los trabajadores y las trabajadoras y fomenta la productividad de la empresa. Las acciones de concienciación y sensibilización pueden consistir en charlas, carteles, actividades compartidas, etc.

- Concienciación y sensibilización dirigida a los empresarios relacionada con:
  - Factores de riesgo psicosocial en las empresas, y más concretamente carga mental.
  - Diseño adecuado de los procedimientos de trabajo para evitar la carga mental.
  - Medidas preventivas relacionadas. Beneficios y ventajas para su implantación. Consecuencias de la “no prevención” en las personas, los grupos, las organizaciones y la sociedad.
  - Descansos y pausas durante la jornada laboral como instrumento de gestión de la carga mental.
- Concienciación y sensibilización dirigida al personal de Contact Center sobre:
  - Factores de riesgo psicosocial y más concretamente carga mental.
  - Medidas preventivas relacionadas. Beneficios y ventajas para su implantación.



- Beneficios de las pausas durante la jornada laboral, en términos de salud.
- Hábitos saludables para prevenir consecuencias de los riesgos psicosociales

## EJE 5: NEGOCIACIÓN COLECTIVA

---

A través de la negociación colectiva, los agentes sociales deben continuar esforzándose en alcanzar consensos para generar mejoras a nivel general para todas las empresas del sector, reconociendo y estableciendo líneas de actuación en los siguientes aspectos:

- Impulso de la Comisión Paritaria Sectorial de Seguridad y Salud y sus funciones correspondientes.
- Mayor concreción en el Convenio del marco de referencia de pausas y descansos para el personal de Contact Center.
- Determinación de procedimientos de formación preventiva que no queden en un mero cumplimiento formal, sino que establezcan métodos formativos bidireccionales y teórico-prácticos y a todos los niveles de la organización.
- Participación de la RLT en el diseño de los procedimientos de trabajo en las empresas, de forma que se garantice la inclusión de los distintos aspectos de la realidad del día a día de los teleoperadores en la estrategia general de las empresas.
- Diseño de mecanismos de seguimiento y control de los daños en la salud derivados de las condiciones laborales, en concreto de la carga mental.
- Fomento de estudios epidemiológicos sectoriales.
- Impulso de campañas públicas sobre riesgos psicosociales en el sector y sus consecuencias.

## BIBLIOGRAFÍA

- La carga mental de trabajo. Lara Ruiz A. Centro Nacional de nuevas Tecnologías. INSHT.
- NTP 179: La carga mental del trabajo: definición y evaluación. INSHT
- Cuestionario 20: Carga mental. INSHT.
- Carga mental de trabajo. Documento divulgativo. INSHT.
- NTP 544: Estimación de la carga mental de trabajo: el método NASA TLX
- Metodología de identificación y evaluación de la carga mental. Institut Valencia de Seguritat i Salut en el Treball
- Managing-the-risk-of-fatigue. Safe Work Australia. Buenas tablas con medidas preventivas.
- Aspectos metodológicos de la evaluación subjetiva de la carga mental de trabajo Rubio, S., Díaz, E.M. y Martín, J.
- Carga mental. Evaluación y medidas preventivas. Águila Soto Antonio. Universidad de Almería.
- Estudio de situación del sector Contact Center. Asociación CEX.
- PRL en Telemarketing. Publicación de la CAM.
- NTP 534. Carga mental. Factores. INSHT.
- Prevención de riesgos laborales en centros de atención telefónica de la AEAT. FSP UGT.
- Prevención de riesgos psicosociales en teleoperadores. Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT.
- Fatigue-Management-Checklist. Skillset.
- Carga mental en el trabajo. Ficha del Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT.
- Manual para la evaluación de riesgos psicosociales y ergonómicos en PYMES. INSHT, IBV y AESST.
- NTP 603. Riesgo psicosocial, el modelo de demanda, control y apoyo social (I)
- NTP 603. Riesgo psicosocial, el modelo de demanda, control y apoyo social (II)
- Manual ESCAM. Escala Subjetiva de Carga Mental. Gobierno de Canarias.
- ERGA FP. Formación Profesional nº 85. SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2013. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- XII Encuesta sobre Alcohol y otras Drogas en España (EDADES) 2017-2018



## NORMATIVA

- Il Convenio Colectivo de las empresas de Contact Center
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización.

# Anexo I.

## Check list de comprobación de la adecuación de pausas y descansos en el puesto de trabajo

El presente *check-list* se ha elaborado con el objetivo de facilitar una herramienta de apoyo para la comprobación de la adecuación de las pausas y los descansos durante la jornada laboral en los puestos de teleoperación en el sector Contact Center.

El *check-list* no es un método de evaluación de carga mental ni sustituye en ningún caso a la evaluación de riesgo psicosocial, sino que constituye un instrumento complementario y práctico para la valorar pausas y descansos en relación con la jornada y la carga mental, y facilita orientación para el diseño de medidas preventivas por parte de los propios trabajadores/as, delegados/as sindicales, delegados/as de prevención y las propias empresas del sector de Contact Center.

A continuación del *check-list*, facilitamos algunas indicaciones orientativas para la valoración de sus resultados.



## CHECK LIST DE COMPROBACIÓN DE LA ADECUACIÓN DE PAUSAS Y DESCANSOS EN EL PUESTO DE TRABAJO DE CONTACT CENTER

### INSTRUCCIONES PARA SU CUMPLIMENTACIÓN

Responda todas las cuestiones teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- Las PAUSAS son breves interrupciones durante la jornada laboral que sirven para recuperar energía, mejorar el desempeño y eficiencia en el trabajo.
- Los DESCANSOS son interrupciones más prolongadas que se realizan durante la jornada laboral, cuya duración depende de la duración de la jornada.

Tanto las pausas como los descansos son necesarios para evitar el desgaste psíquico que supone y ayudan a la recuperación para retomar el trabajo con más fuerza.

### 1. ADECUACIÓN DE LOS DESCANSOS

1.1. El descanso durante la jornada en el puesto de trabajo, ¿Se corresponde con el descanso previsto por el Convenio Colectivo de Empresas de Contact Center para la duración de la jornada?

JORNADA DIARIA	TIEMPO DE DESCANSO		
Trabajador/a que realiza más de 4 horas y menos de 6	¿Dispone de al menos 10 minutos?	SÍ	NO
Trabajador/a que realiza entre 6 y 8 horas	¿Dispone de al menos 20 minutos?	SÍ	NO
Trabajador/a que realiza más de 8 horas	¿Dispone de al menos 30 minutos?	SÍ	NO

1.2. ¿Cómo se organiza el descanso del trabajador/a en su puesto de trabajo?

El momento de descanso lo determina la empresa	
El trabajador descansa en el momento en que lo necesita	

1.3. ¿El/la trabajador/a puede elegir los compañeros/as con los que realiza el descanso?

Sí	
No	
A veces	

1.4. ¿El/la trabajador/a puede elegir el lugar donde realizar los descansos?

Sí, puede elegir el lugar en el que realizar el descanso	
No, el descanso se realiza en un espacio establecido por la empresa (comedor, sala de descanso)	
No, el descanso se realiza en el mismo puesto de trabajo	
A veces puede elegir dónde realizar el descanso y otras veces no	

## 2. PAUSAS DERIVADAS DEL USO DE PANTALLA DE VISUALIZACIÓN DE DATOS

2.1. Seleccione cómo realiza el trabajador/a las pausas derivadas del uso de Pantalla de Visualización de Datos:

Realiza pausas de 5 minutos cada hora	
Acumula las pausas de 5 minutos cada hora, uniéndolas al descanso	
Las puede organizar como quiera durante la jornada laboral	



2.2. ¿El/la trabajador/a puede elegir el lugar donde realizar las pausas de PVD?

Sí, puede elegir el lugar en el que realizar la pausa	
No, la pausa se realiza en un espacio establecido por la empresa (comedor, sala de descanso)	
No, la pausa se realiza en el mismo puesto de trabajo	
A veces puede elegir dónde realizar la pausa y otras veces no	

### 3. PAUSAS DURANTE LA JORNADA LABORAL PARA EVITAR LA CARGA MENTAL

3.1. El puesto de trabajo ¿es de remarcación automática?

Sí	
No	

3.2. En caso afirmativo, ¿cuánto tiempo transcurre entre llamada y llamada?

Menos de 25 segundos	
Entre 25 y 35 segundos	
Más de 35 segundos	

3.3. Si el puesto de trabajo no es de remarcación automática, ¿el/la trabajador/a puede dejar transcurrir algunos segundos entre llamada y llamada?

Sí	
NO	

3.4. ¿El/la trabajador/a considera que el tiempo entre llamada y llamada es suficiente para evitar la carga mental?

SÍ	
NO	

3.5. ¿Cuántos segundos cree el/la trabajador/a que deben transcurrir entre llamada y llamada para evitar la carga mental?

30 segundos como mínimo	
Entre 30 y 45 segundos	
Entre 46 y 60 segundos	

3.6. Cuando el/la trabajador/a necesita una pausa porque está fatigado/a o porque ha tenido una llamada complicada ¿la puede hacer?

SÍ	
NO	

5.2.1. Si puede realizar dicha pausa, ¿de cuántos minutos de duración?

Menos de 5 minutos	
Más de 5 minutos	

5.2.2. Si puede realizar dicha pausa, ¿Puede elegir el lugar?

No, deben realizarse en el mismo puesto de trabajo	
No, deben realizarse en un espacio establecido por la empresa (comedor, sala de descanso, etc.)	
Sí, puede elegir dónde realizar el descanso	
A veces puede elegir dónde realizar el descanso y otras veces no	



5.2.3. Si no puede realizar dicha pausa, ¿Cuál es el motivo que se lo impide?

4. Complimente este apartado si quiere indicar alguna/s observación/es:

## PAUTAS PARA LA VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CHECK-LIST

A continuación se exponen las pautas orientativas para valorar los resultados de cada pregunta del *check-list*:

### 1. ADECUACIÓN DE LOS DESCANSOS

- 1.1. Si en alguna de las opciones se ha marcado un NO, los descansos son deficientes. La empresa debe respetar los descansos mínimos establecidos en el Convenio Colectivo de Contact Center de para garantizar que el/la trabajador/a dispone del descanso adecuado a su tiempo de trabajo. En caso de respuesta afirmativa en todas las opciones, se recomienda valorar la calidad de los descansos en los siguientes puntos.
- 1.2. El descanso será de mayor calidad si el trabajador o trabajadora puede elegir el momento en que lo realiza. En caso de que la empresa, por causas organizativas, necesite fijar los descansos, debe consultar a la representación laboral de los trabajadores (RLT) para garantizar un buen ajuste entre las necesidades de la empresa y de los/as trabajadores/as, procurando ubicar los descansos tras los momentos de mayor actividad.
- 1.3. El descanso será de mayor calidad si el trabajador o trabajadora puede elegir su compañía. En caso de que la empresa, por causas organizativas, necesite fijar los descansos, debe consultar a la representación laboral de los trabajadores (RLT) para garantizar un buen ajuste entre las necesidades de la empresa y de los/as trabajadores/as.
- 1.4. La calidad del descanso siempre será superior cuanto mayor sea la posibilidad de “desconectar” de la actividad laboral. Por tanto, se debe facilitar que el trabajador/a pueda elegir siempre donde realizar el descanso, siendo recomendable que se realice en un lugar distinto del puesto de trabajo.

### 2. PAUSAS DERIVADAS DEL USO DE PANTALLAS DE VISUALIZACIÓN DE DATOS

- 2.1. Las pausas derivadas del uso de PVD serán eficaces para la prevención de la fatiga visual siempre y cuando se realicen de forma periódica ( 5 minutos de pausa por cada hora de trabajo). La acumulación de estas pausas no es recomendable ya que pierden su función preventiva. Es recomendable que la empresa realice acciones de concienciación sobre la función de las pausas de PVD entre los trabajadores/as.



2.2. La calidad las pausas siempre será superior cuanto mayor sea la posibilidad de “desconectar” de la actividad laboral. Por tanto, se debe facilitar que el trabajador/a pueda elegir siempre donde realizar la pausa, y promover acciones de concienciación y formación en técnicas de relajación visual y mental.

### 3. PAUSAS DURANTE LA JORNADA LABORAL PARA EVITAR LA CARGA MENTAL

3.1. Si el puesto es de remarcación automática, la valoración continúa con los apartados 3.2., 3.4, 3.5 y 3.6. Si el puesto no es de remarcación automática, la valoración continúa con los apartados 3.3., 3.4, 3.5 y 3.6.

3.2. Como norma general, es recomendable que el tiempo entre llamadas esté comprendido entre los 25 y 35 segundos. No obstante, dichas pausas deben valorarse siempre en la evaluación de riesgo psicosocial, en la que debe tenerse en cuenta como factor de riesgo el tiempo transcurrido entre llamada y llamada. Si tras la evaluación de riesgo psicosocial se determina que el riesgo de carga mental es mejorable, deficiente o muy deficiente, la empresa debe determinar medidas de prevención como el incremento del tiempo de pausa entre llamadas, y siempre contando con la participación de la RLT. Las respuestas a las preguntas 3.4 y 3.5 serán una herramienta útil para determinar la duración de dichas pausas.

3.3. Si la respuesta a esta pregunta es NO, para valorar la calidad de las pausas deben tenerse en cuenta tanto los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales como las respuestas proporcionadas por el/la trabajador en los puntos 3.4 y 3.5. Si tras la evaluación de riesgo psicosocial se determina que el riesgo de carga mental es mejorable, deficiente o muy deficiente, la empresa debe determinar medidas de prevención, valorando entre otras medidas el establecimiento un tiempo adecuado entre llamada y llamada, y contando con la participación de la RLT. Las respuestas a las preguntas 3.4 y 3.5 serán una herramienta útil para determinar dichas pausas.

3.4. La respuesta a esta cuestión permitirá comprobar las distintas valoraciones de los/as trabajadores/as entre los mismos puestos de trabajo o los distintos departamentos. Facilita orientación para determinar las pausas adecuadas y la adaptación del trabajo a las personas.

3.5. La respuesta a esta cuestión permitirá comprobar las distintas valoraciones de los/as trabajadores/as entre los mismos puestos de trabajo o los distintos departamentos. Facilitará orientación para determinar las pausas adecuadas y la adaptación del trabajo a las personas.

- 3.6. La respuesta afirmativa a esta pregunta indica la existencia de una medida que permite atenuar la carga mental. La respuesta negativa debe valorarse en relación a los resultados de la evaluación de riesgo psicosocial: si el riesgo de carga mental es mejorable, deficiente o muy deficiente, la empresa deberá determinar medidas de prevención, valorando facilitar la realización de pausas tras las llamadas complicadas o conflictivas.
- 3.6.1. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo recomienda una duración mínima de 10 minutos en las pausas para evitar la carga mental (NTP 179).
- 3.6.2. La calidad las pausas siempre será superior cuanto mayor sea la posibilidad de “desconectar” de la actividad laboral. Por tanto, se debe facilitar que el trabajador/a pueda elegir siempre el lugar en el que realizar la pausa, y promover acciones de concienciación y formación en técnicas de relajación.
- 3.6.3. La respuesta a esta cuestión permitirá comprobar las distintas valoraciones de los/as trabajadores/as entre los mismos puestos de trabajo o los distintos departamentos. Facilitará orientación para determinar las medidas preventivas adecuadas y para la adaptación del trabajo a las personas
4. Tener en cuenta las observaciones de los/as trabajadores/as para diseñar un adecuado plan de medidas preventivas contando con sus opiniones y valoraciones.





FINANCIADO POR:



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO, MIGRACIONES  
Y SEGURIDAD SOCIAL



FUNDACIÓN  
ESTATAL PARA  
LA PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES, F.S.P.



FeSMC  
Servicios, Movilidad  
y Consumo