

¿Qué pasa al otro lado del teléfono?

Clotilde Nogareda Cuixart

Jefa de la Unidad Técnica de Ergonomía y Psicosociología
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT



La evolución de la tecnología ha permitido la comunicación en tiempo real con personas alejadas de nuestro entorno inmediato, a partir de la transmisión de la palabra y, posteriormente, también de la imagen.

En las últimas décadas hemos asistido, más allá de un desarrollo gradual de estos avances, a lo que me atrevería a denominar una invasión de las nuevas tecnologías, que han transformado la vida diaria y, consecuentemente, la manera de trabajar.

Así, en la actualidad, aplicamos el prefijo “tele” a una profusión de palabras relacionadas con el trabajo, empezando por el concepto basado en la yuxtaposición de ambos términos: el teletrabajo. Una ca-

racterística de esta modalidad es que no exige la presencia de los trabajadores en el recinto de la empresa. Esto facilita que, a pesar de que a menudo se exige la comunicación constante con la organización, se ofrezca una mayor autonomía al trabajador, especialmente en lo que se refiere a la capacidad de organización del propio tiempo y, por tanto, de adaptar las exigencias laborales con los compromisos familiares y sociales. Esta nueva concepción/realidad de las formas/organización del trabajo ha dado lugar a frases como “el trabajo es lo que se hace, no dónde se hace”.

El mismo concepto de “comunicación a distancia” se aplica a otro tipo de tareas como son, entre otras, la venta telefónica y los servicios de atención al cliente, que conllevan un entorno laboral y una organización totalmente diferentes a la del teletrabajo.

Las personas que llevan a cabo estas tareas son los teleoperadores y teleoperadoras. Estos trabajadores, presentes en gran número de actividades: asesoramiento bancario, aseguradoras, servicios sanitarios, información turística, ventas..., también utilizan como herramienta de trabajo los sistemas telefónicos y los medios informáticos que permiten la consulta inmediata de información. Sin embargo, estos puestos de trabajo presentan unas características muy distintas a las del concepto general de teletrabajo, antes mencionado. La principal diferencia estriba en que la comunicación a distancia no se establece con la empresa u organización, sino con

clientes o público y que el trabajo se realiza en un lugar físico predeterminado.

Los llamados “Call Center” consisten, generalmente, en un área de trabajo en la que coexisten varios puestos de trabajo dedicados a la misma tarea: recibir y facilitar información a través del teléfono, consultar datos en un ordenador y dejar constancia escrita de la incidencia atendida. La actividad puede desarrollarse en un espacio aislado, pero lo más frecuente es que se realice en un espacio común.

Aunque éste es un sector en el que la incidencia de accidentes y enfermedades profesionales no es elevada, es evidente que los teleoperadores están expuestos a una serie de riesgos derivados de la tarea, del entorno físico y de los aspectos organizativos. La documentación especializada resalta que los principales riesgos físicos a los que están expuestas las personas que realizan este tipo de tarea son las alteraciones músculoesqueléticas, debidas a la repetitividad de movimientos y a las posturas estáticas, así como las alteraciones del oído y de la voz.

Además, uno de los factores de riesgo más significativos de esta ocupación está asociado a las elevadas exigencias mentales que implica el trabajo: el mantener 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. Estas exigencias, conjuntamente con factores de tipo organizativo, dan

Uno de los factores de riesgo más significativos de esta ocupación está asociado a las elevadas exigencias mentales que implica el trabajo: el mantener 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

de trabajo de 1,3 metros cuadrados permite colocar la pantalla del ordenador, el ratón, el teclado y dejar espacio suficiente para escribir y manejar documentos.

3. Adoptar buenas posturas al sentarse, prestando especial atención a mantener la espalda recta y bien apoyada en el respaldo de la silla (ver [Erga-FP nº 35: Trabajo en posición sentado](#)). Alternar, en la medida de lo posible, esta posición con la de sentado-de pie; los planos de trabajo que permiten estas variaciones representan un gran avance desde la perspectiva ergonómica.
4. Acondicionar los locales para que el nivel de ruido no sobrepase los 55 dB (A), que es el valor máximo considerado para no llegar a perturbar una conversación. Para ello, se puede recurrir a la instalación de materiales absorbentes que ayuden a reducir el nivel de ruido, así como a la colocación de mamparas entre los puestos de trabajo. El ruido representa una interferencia, una traba, en las comunicaciones de los teleoperadores, por lo que las tareas se ejecutan con mayor dificultad y se pueden cometer más errores. Estas circunstancias agravan las situaciones de estrés y sus manifestaciones: cefaleas, problemas vasculares y digestivos, ansiedad, etc. (ver [Erga-FP nº 54 y 77](#)).
5. Procurar no subir el volumen de los auriculares por encima de la mitad del máximo nivel que alcancen, para evitar una exposición continuada al ruido que pueda resultar peligrosa. Lo recomendable es proporcionar a los trabajadores

equipos con un limitador de volumen que impida sobrepasar el nivel promedio de ruido a partir del cual se pueden producir daños auditivos: 80 db(A) para 8 horas de trabajo. Debido al ruido ambiental, es frecuente que los teleoperadores tiendan a aumentar el volumen de los auriculares para mejorar la calidad de la comunicación con los interlocutores, con el consecuente perjuicio que esto ocasiona en el aparato auditivo.

6. Informar a la persona responsable del centro de trabajo cuando se observe un nivel de ruido ambiental elevado o molesto, del mismo modo que si se notan zumbidos (tinnitus) o sensación de oídos taponados en circunstancias no laborales, para que la empresa adopte acciones protectoras. Estas alteraciones auditivas son indicadores de una sobreexposición al ruido que de mantenerse puede tener efectos permanentes.
7. Tener en cuenta los riesgos derivados de la utilización de equipos con pantallas de visualización. La pantalla debe ser antirreflectante y con una superficie mínima de 14 pulgadas (preferentemente, igual o superior a 17 pulgadas), los caracteres de la pantalla serán claramente legibles a una distancia de 50 centímetros y la imagen debe permanecer estable, sin vibraciones y parpadeos molestos.
8. Asegurar una iluminación bien diseñada que contribuya a disminuir la fatiga visual y postural de los teleoperadores. Es aconsejable superar los 500 lux que representan el nivel mínimo de

luz que se necesita en actividades de procesos de datos. Como norma general, se deberá dotar a los puestos de trabajo de la máxima luz natural, evitando los excesivos contrastes y los reflejos en las pantallas del ordenador.

9. Favorecer intervenciones que reduzcan el riesgo de afonías, teniendo en cuenta que la voz es la principal herramienta de trabajo de los teleoperadores: reducir el ruido ambiental (medida nº4) para evitar la necesidad de elevar el tono en las comunicaciones telefónicas, usar sistemas de amplificación y facilitar formación en técnicas de educación de la voz.
10. Es conveniente no forzar la voz por encima del ruido ambiental, así como evitar su uso cuando se padecen los primeros signos de afonía o algún proceso patológico en la faringe y beber agua con frecuencia para evitar la sequedad de la garganta.
11. Realizar pausas a intervalos regulares de tiempo que permitan aligerar la carga de trabajo. Es conveniente hacer pausas de diez minutos cada hora, facilitando que los teleoperadores las efectúen a su conveniencia, según los requerimientos de la tarea. Esta ocupación presenta un elevado riesgo de fatiga mental y de estrés, dadas las numerosas llamadas que hay que responder durante la jornada de trabajo y la necesidad de evaluar situaciones distintas en periodos muy cortos de tiempo que suelen oscilar, según intereses de la empresa, entre los tres y cuatro minutos.

- 12.** Ofrecer a los teleoperadores formación e información sobre el contenido de las tareas y los riesgos que puede comportar, así como de los medios que deben utilizar, antes de iniciar el trabajo y cuando se produzca algún cambio de puesto.
- Los trabajadores deben conocer la planificación de las tareas y su contenido, los objetivos, los parámetros de seguimiento de la actividad (consultas atendidas, tiempo de espera de las llamadas...), así como familiarizarse con los medios informáticos, programas de tareas, equipo telefónico, auriculares y micrófonos.
- 13.** Es especialmente importante facilitar formación periódica sobre técnicas de comunicación

y control de las emociones (el trabajo de los teleoperadores implica responder continuamente a los clientes con una actitud agradable y educada —actitud pantalla— que oculta a veces irritación o fatiga) y sobre cómo manejar las llamadas difíciles. Igual de necesario es instruir a los teleoperadores sobre métodos que les ayuden a afrontar los casos de violencia verbal y protegerse del desgaste psicológico que ocasionan.

La exposición a situaciones agresivas e insultantes de los teleoperadores es un riesgo que ha aumentado con el tiempo por razones que suelen ser ajenas a los teleoperadores y están relacionadas con factores de la organización.

- 14.** Impulsar medidas que permitan a los teleoperadores intervenir en la organización de aquellas tareas que lo admitan, por ejemplo, en la elaboración de los guiones de respuesta a los clientes, con la idea de favorecer su capacidad de autonomía en el trabajo y contrarrestar la insatisfacción producida por el trabajo monótono y repetitivo (por ejemplo, contestaciones basadas en cuestionarios estandarizados).
- 15.** Cumplir con la obligación de la Vigilancia de la salud ofreciendo a los trabajadores un reconocimiento médico al año, que incorpore exámenes de oído y garganta, y tenga en cuenta los riesgos específicos del trabajo con pantallas de visualización de datos (ver [Erga-FP nº 52](#)).

Caso Práctico

Son las ocho menos cuarto de la mañana y poco a poco los veinticinco teleoperadores de COMTELEF van llegando al “call center” en el que están empleados. Se trata de un centro de información telefónica que trabaja en exclusiva para una importante entidad financiera con agencias repartidas por todo el país, por lo que ambas empresas deben cumplir, necesariamente, el mismo horario laboral: de las 8 de la mañana, hora en la que empiezan a sonar irremisiblemente los teléfonos, hasta las tres de la tarde.

La principal tarea de los teleoperadores es responder con la mayor prontitud a las demandas de los empleados de la entidad, en relación con el asesoramiento de inversiones, procedimientos de servicios de atención al cliente, contratiempos informáticos y otras cuestiones que, con frecuencia, resultan de lo más inverosímil y sorprendente.

Rosi, Cristian y Laia se saludan en la entrada del viejo edificio en el que se encuentra COMTELEF. Los jóvenes se adentran en el interior del edificio por un laberíntico corredor que les ha de conducir hasta la empresa. A medida que avanzan, los reflejos matinales del sol desaparecen, dando paso a la amarillenta iluminación de las luces encastadas en el bajo techo del pasillo.

Mientras caminan, Rosi musita un “buenos días” con apenas un hilillo de voz, casi imperceptible, que fluye de su garganta. Laia la mira compungida mientras que, por el contrario, Cristian pone cara de pocos amigos y le dice a Rosi que ella tiene parte de culpa de su penosa situación por no comunicarle el problema a la supervisora, para que determinen soluciones.

Rosi arrastra desde hace días una fuerte afonía que no apunta a resolverse y el joven es de la opinión de que siempre estarán en las mismas, si no se evidencian las dificultades que sufren los teleoperadores para hablar y oír con claridad durante el trabajo a causa del ruido.

Cristian insiste en que la empresa parece un “gallinero” y que, como él, muchos compañeros tienen que poner el volumen de los auriculares a toda castaña, para conseguir mantener una conversación telefónica decente.

Rosi se siente molesta por la actitud de Cristian. Sabe

que tiene parte de razón —han hablado muchas veces de proponer reuniones con los supervisores de grupo por cuestiones de trabajo—, pero no está de acuerdo en que el chico le cargue todas las culpas de sus problemas de salud. Así que, para contraatacar, le reprocha que él también le quita importancia a las dolencias que sufre en la espalda y las mantiene en silencio.

Laia asiste a la conversación pesarosa porque las deficiencias que explican sus compañeros se añaden a la rara sensación de angustia que siente en el estómago desde hace unos días y a sus propios agobios laborales.





La joven sólo lleva un mes en la empresa. Durante los dos primeros días, recibió un curso sobre el programa informático y de cómo utilizar el documento de respuestas “tipo”, las cuales estaban redactadas de forma poco clara, según el criterio de la chica. Al tercero, Laia se incorporó a la plataforma del “call center” y empezó a trabajar como teleoperadora bajo el asesoramiento de Viqui, la supervisora del grupo, que invertía la mayor parte de su tiempo en otras cuestiones. Así que Laia asumió la labor “de golpe” y hasta hoy ha intentado cumplir, lo mejor posible, con las tareas requeridas por la empresa —por responsabilidad y como defensa de su primer trabajo—.

Lo que a la chica le parece más difícil de sobrellevar es el poco tiempo disponible para resolver una llamada, que es de poco más de tres minutos, además de la impaciencia de sus interlocutores. Otra cosa que la pone de los nervios es la lucecita

del sistema indicador automático de “llamada en espera”, que le recuerda en todo momento que hay más personas pendientes de su trabajo; en más de una ocasión ha usado los cinco minutos de descanso que la empresa establece por cada hora de trabajo para resolver algún caso.

Los tres jóvenes continúan conversando hasta llegar a COMTELEF y entrar en la empresa. Caminan por el estrecho y largo pasillo que separa las dos filas de teleoperadores y se sientan apretujados en sus respectivos puestos de trabajo.

Viqui saluda a los recién llegados y pone cariñosamente la mano sobre el hombro de Laia para felicitarla: ¡ha ganado la gratificación que la empresa otorga al mejor teleoperador del mes! Después de escuchar estas palabras, Laia no se puede contener: se pone a llorar desconsoladamente y decide cambiar de trabajo.

Análisis del Caso Práctico. Factores de riesgo



Establecer pausas demasiado cortas, de cinco minutos cada hora, teniendo en cuenta el elevado riesgo de fatiga mental que presenta la ocupación de los teleoperadores.

Medida preventiva 11



Adoptar posturas poco saludables en la silla, como es el caso de Cristian.

Medida preventiva 3



Mantener el ruido ambiental del centro de trabajo por encima del nivel recomendable para el tipo de actividad que se realiza en él.

Medida preventiva 4



No facilitar formación ni instrucciones específicas sobre cómo gestionar las consultas complicadas, ni sobre cómo afrontar situaciones de violencia verbal.

Medida preventiva 13



Asignar tareas y funciones de teleoperadora a Laia sin que haya recibido una información detallada sobre el trabajo que debe realizar, así como de los riesgos que esta actividad comporta.

Medida preventiva 12



Mantener el volumen de los auriculares telefónicos a un nivel demasiado alto durante toda la jornada laboral, al igual que no disponer de equipos con limitador de ruido que impidan una exposición continuada a este riesgo.

Medida preventiva 5



Ubicar la empresa en un edificio de características y dimensiones poco aptas para un centro de llamadas telefónicas, que emplea a 25 teleoperadores: techos bajos, forma del local estrecha y larga, trabajad ores apretujados por falta de espacio, etc.

Medida preventiva 1 y 2



1. Analizar el Caso Práctico en pequeños grupos. El objetivo es identificar los factores de riesgo que intervienen en la aparición de los problemas de salud que sufren los tres protagonistas de la historia.

Propuesta: A partir de la lectura del Caso Práctico, la clase se dividirá en grupos de 4 ó 5 personas. Cada uno de ellos deberá elaborar un listado con las acciones o los hechos relacionados en el Caso Práctico que propician los problemas de la afonía de Rosi, los dolores de espalda de Cristian y el estrés que padece Laia (ver Análisis Caso Práctico. Factores de riesgo). Transcurrido el tiempo establecido para la actividad, un portavoz explicará las conclusiones del grupo. Después de las exposiciones, los estudiantes deberán discutir de forma conjunta las distintas aportaciones y extraer de ellas un listado único y común.

2. Estudiar detalladamente el Caso Práctico, con el fin de establecer soluciones a las situaciones de riesgo consensuadas en la actividad anterior por el grupo-clase.

Propuesta: Una vez realizada la primera actividad, los mismos grupos de trabajo deberán clasificar las situaciones de riesgo que han identificado en el Caso Práctico por orden de importancia, desde un punto de vista preventivo. A continuación, propondrán de qué manera deberían solucionarse estos problemas, argumentando las razones pertinentes, tanto técnico-preventivas, como legales. Al finalizar, un porta-

voz de cada grupo expondrá sus conclusiones para que, después, el conjunto de los estudiantes consensúen cuál es la mejor opción.

3. Celebrar un debate en torno a la importancia de formar a los teleoperadores en técnicas específicas de comunicación y de educación de la voz. Con esta actividad se pretende que los estudiantes reflexionen sobre las ventajas que aportan estas actividades en relación con la prevención de riesgos laborales y valoren los beneficios que aportan para la salud de los trabajadores y para la empresa.

Propuesta: Para iniciar esta actividad, el profesorado hará referencia al Caso Práctico y formulará algunas preguntas a los estudiantes: ¿Consideran que es suficiente la formación que recibe Laia antes de empezar a trabajar? ¿Influye la falta de información sobre su trabajo en las angustias que sufre la chica? ¿Mejorarían las condiciones de trabajo de los teleoperadores si recibieran formación en técnicas de comunicación y educación de la voz? Seguidamente, los estudiantes responderán de forma individual a las preguntas, argumentando los motivos pertinentes. Después, la clase se dividirá en dos grupos y cada uno de ellos elaborará un listado de ventajas y desventajas sobre las actividades formativas en las empresas. A continuación, se iniciará el debate donde cada uno de los grupos defenderá una postura a favor o en contra, mediante dos o tres representantes designados y contan-

do con el apoyo del resto del grupo. El profesorado anotará los comentarios más significativos que vayan surgiendo durante el debate y, al finalizar, se realizará una recopilación de todas las ventajas que se hayan expuesto.

4. Celebrar una charla en clase sobre los riesgos psicosociales que sufren los teleoperadores, con el objetivo de conocer y valorar las medidas que pueden ayudar a prevenirlas.

Propuesta: El profesorado iniciará la charla con una breve explicación sobre los riesgos psicosociales a que están expuestos los teleoperadores. Después, el profesorado aprovechará la historia del Caso Práctico, que previamente los jóvenes deben haber analizado, para pedir a los estudiantes que valoren en voz alta la decisión de Laia de abandonar la empresa, a pesar de ser premiada con una gratificación por su trabajo. Los estudiantes deberán establecer qué relación tiene su postura con los riesgos psicosociales asociados a su puesto de trabajo (falta de formación e instrucciones que le faciliten el trabajo, fatiga mental, malas relaciones entre compañeros, dificultades de comunicación con la empresa, estrés...). El profesorado aprovechará las respuestas de los estudiantes para destacar la importancia de actuar frente a estos riesgos, con frecuencia ocultos entre otros más evidentes, y facilitar la participación de los trabajadores en la política preventiva de las empresas como medida preventiva prioritaria, recordando al mismo tiempo que es una obligación de los empresarios.



Por un trabajo sin riesgos (folletos). Pantallas de ordenador: cómo trabajar seguro. INSHT

Colección de textos que tratan de forma muy clara y divulgativa la prevención de un determinado riesgo laboral.



Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial. INSHT

La presente publicación aborda, en formato pregunta-respuesta, una serie de cuestiones frecuentemente planteadas por los técnicos de prevención sobre cómo desarrollar las evaluaciones de este tipo de factores de riesgo y sus correspondientes orientaciones de resolución.



Informe anual de accidentes de trabajo en España. Año 2012-2013

Este informe periódico analiza las cifras de accidentes de trabajo, relacionándolas con los sectores de actividad, la edad de los accidentados, los tipos de contratación, el tamaño de las empresas, etc., focalizando aquellos factores o grupos que merecen mayor atención tanto en el estudio como en la aplicación de medidas preventivas.

[Ley 31/1995](#), de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (BOE 10.11.1995) y sus posteriores modificaciones.

[Real Decreto 39/1997](#), de 17 de enero. Reglamento de los Servicios de Prevención. (BOE 31.1.1997) y sus posteriores modificaciones.

[Real Decreto 486/1997](#), de 14 de abril. Disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. (BOE 23.4.1997).

[Real Decreto 286/2006](#), de 10 de marzo, sobre la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición al ruido. (BOE 31.03.2006).

[Real Decreto 488/1997](#), de 14 de abril. Disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con pantallas de visualización. (BOE 13.04.1997).