REVISTA Ação Ergonômica

R. Ação Ergon., 17(2), 2023.
ISSN 2965-7318. doi: 10.4322/rae.v17n2.e202306.es

# ENTENDIENDO EL TRABAJO PARA TRANSFORMARLO: UNA INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES ESTRESANTES EN UN CALL CENTER

João Pedro Martins Silva [1]*

Vitor Figueiredo [2]

Lílian Barros P. Campos [3]

Ronara Cristina Bozi dos Reis[4]

Michelle Figueiredo[5]

## Resumen

Este artículo utiliza el Análisis Ergonómico del Trabajo (AET) para evaluar el sector de atención al cliente, conocido como *Contact Center*, en una empresa de telecomunicaciones ubicada en el interior de Minas Gerais. La aplicación del AET se llevó a cabo en respuesta a una demanda interna de la empresa, con el propósito de identificar los estresores presentes en las actividades de los operadores de *telemarketing*. El estudio cubre todas las etapas del AET, que incluyen análisis de demanda, análisis de tareas, análisis de actividades, diagnóstico y recomendaciones. Durante la investigación se realizaron observaciones de campo y entrevistas a los trabajadores, con el fin de obtener información sobre sus conocimientos. A partir de estas observaciones y entrevistas, se identificaron los diagnósticos clave. En primer lugar, se encontró que las demandas hechas por la dirigencia se hacían en público, generando malestar y presión cognitiva en los trabajadores. Además, se identificaron fallas en los equipos de trabajo, perjudicando el rendimiento y la eficiencia de los trabajadores. Otro factor identificado fue el servicio a clientes agresivos, causando estrés e impactando negativamente en el bienestar de los profesionales del sector. A partir de los diagnósticos identificados, el estudio presentó recomendaciones para mejorar las condiciones de trabajo en el *contact center* y amplió la perspectiva de los líderes en relación a las actividades de los operadores. El estudio también puso de manifiesto que las mejoras puramente físicas, como sillas y mesas, no eran suficientes para promover un entorno de trabajo más saludable.

**Palabras clave**: análisis ergonómico del trabajo; empresa de telecomunicaciones; estrés; *Centro de Contacto*.

## UNDERSTANDING WORK TO TRANSFORM IT: AN INVESTIGATION OF STRESSORS IN A CALL CENTER

## Abstract

[1]UNIFEI.* joaopedro1289@gmail.com.
[2]UNIFEI.
[3]UNIFEI.
[4]UNIFEI.
[5]SADA.

This article uses Ergonomic Work Analysis (EWA) to evaluate the customer support sector, known as Contact Center, in a telecommunications company located in the interior of Minas Gerais. The application of EWA was carried out in response to an internal demand from the company, with the purpose of identifying the stressors present in the activities of telemarketing operators. The study covers all stages of EWA, which include demand analysis, task analysis, activity analysis, diagnosis and recommendations. During the research, field observations and interviews with workers were conducted, aiming to obtain information about their know-how. Based on these observations and interviews, key diagnoses were identified. First, it was found that demands made by leadership were made in public, generating discomfort and cognitive pressure on workers. Additionally, faults in work equipment were identified, impairing workers' performance and efficiency. Another factor identified was serving aggressive customers, causing stress and negatively impacting the well-being of professionals in the sector. Based on the diagnoses identified, the study presented recommendations to improve working conditions in the contact center and broadened the perspective of leaders in relation to the activities of operators. The study also highlighted that merely physical improvements, such as chairs and tables, were not enough to promote a healthier work environment.

**Keywords:** ergonomic work analysis; telecommunications company; stress; contact center.

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial es cada vez más competitivo. En este contexto, las organizaciones y sus competidores buscan conquistar y expandir sus operaciones (SLACK, 1997). Una consecuencia de esta alta competitividad es el aumento de la carga de trabajo de los operadores, lo que puede resultar en agotamiento físico y psicofisiológico.

El Análisis Ergonómico del Trabajo (AET) es un método eficaz para identificar las causas del desequilibrio entre las demandas de la organización y la capacidad de los trabajadores para enfrentar los desafíos. El método comienza en la etapa de encuesta de demanda y las fases secuenciales pasan por el conocimiento general de la empresa, observaciones abiertas, observaciones sistemáticas (entrevistas a operadores y registro fotográfico de las situaciones), elaboración de hipótesis y diagnósticos, y finalmente, co-construcción de recomendaciones. De acuerdo con Abrahão y Pinho (1999), la ergonomía es necesaria en diversas situaciones, incluyendo el trabajo manual, el trabajo de alta complejidad y las cuestiones relacionadas con la salud de los trabajadores. La aplicación de la ELA es amplia e imprescindible para adaptar el entorno laboral a las necesidades de los operarios en diferentes tipos de empresas y servicios.

En este estudio, el AET se llevó a cabo en el sector de atención al cliente de un *contact center* de una empresa de telecomunicaciones ubicada en el interior de Minas Gerais. La empresa ofrece servicios de telefonía, *internet* y televisión. Este sector está compuesto por

becarios, técnicos de formación, *omnicanalidad1*, líderes, supervisores, gerentes y técnicos de servicio. La investigación se centró en los técnicos de servicio.

La principal característica del *contact center* es dar soporte a los posibles problemas que puedan tener los clientes con los servicios que ofrece la empresa. La "imagen" de la empresa está directamente relacionada con la forma en que se ofrece el servicio de soporte, lo que requiere que los trabajadores del sector se comuniquen bien para resolver los problemas de los clientes.

El objetivo de este artículo fue realizar un ELA para identificar los estresores presentes en la actividad de los operadores de *telemarketing*. A través de este estudio, se buscó comprender en detalle las demandas y condiciones laborales de estos profesionales, analizando cómo estos factores pueden influir en el estrés y el bienestar en el ambiente laboral.

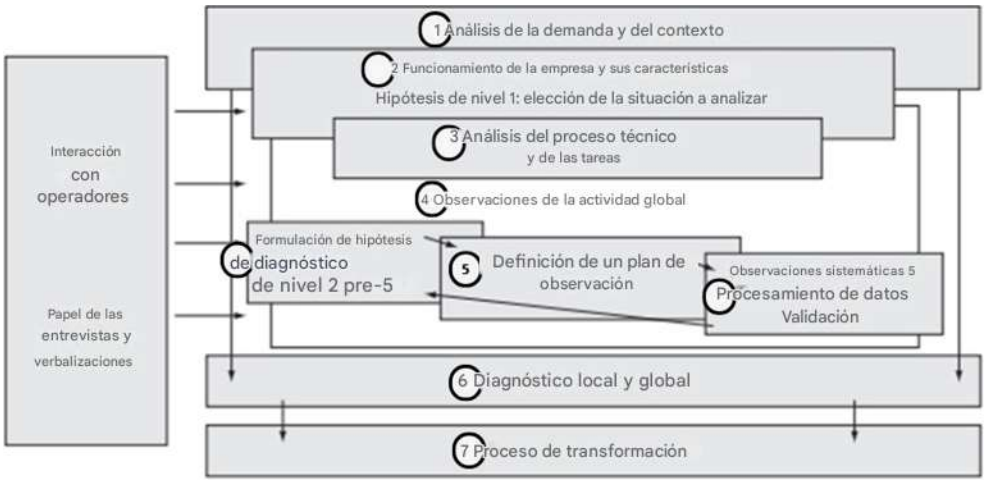
## 2. DESARROLLO Y METODOLOGÍA

Según la Asociación Brasileña de Ergonomía - ABERGO (2012), la ergonomía se define como una disciplina científica cuyo objetivo es promover el bienestar humano a través de teorías y métodos aplicados en proyectos, abarcando la interacción entre individuos y elementos. En línea con esta definición, Corrêa y Boletti (2015) afirman que la ergonomía tiene como objetivo ofrecer comodidad, satisfacer las necesidades de las personas y garantizar una práctica de trabajo saludable. Estos aspectos se extienden para abarcar también el ámbito organizativo, psicosocial y político de un sistema.

Como lo señala Santos (1997), la AET busca adaptar el ambiente de trabajo para mejorar las condiciones de los trabajadores y maximizar el potencial productivo. El ELA abarca varios pasos a seguir para llegar a recomendaciones destinadas a resolver o mitigar los problemas identificados. En la Figura 1 se presenta una descripción secuencial de las etapas del ELA. Cada uno de estos pasos engloba diferentes fases de acción ergonómica, que se detallarán más adelante en temas posteriores.

[1] *Omnicanalidad* es el trabajador responsable de la atención al cliente a través de canales digitales y *WhatsApp.*

**Figura 1** – Esquema general del enfoque de acción ergonómica.




**Fuente:** Adaptado de Güérin *et al*. (2001)

1 - Análisis de demanda y contexto: el punto de partida es la manifestación de un problema por parte de los directivos y líderes dentro de la empresa. Además, se lleva a cabo una investigación de campo para comprender mejor la naturaleza de los problemas y los problemas concretos de los operadores. Este paso sienta las bases para las siguientes fases de acción ergonómica.

2 - Funcionamiento de la empresa: en esta etapa se recopila información sobre la organización, se relevan las características de la población (hipótesis de nivel 1) y la elección de situaciones de análisis.

3 - Análisis de tareas: el siguiente paso pasa por dirigir las estrategias al sector en cuestión, el contact center. El análisis de la tarea abarca todas las atribuciones dentro de este sector, con el foco principal en el técnico de servicio Jr.12. Además, se realizan entrevistas específicas para cada función realizada por los empleados, con el objetivo de la elaboración detallada de las tareas. Todos los entrevistados firmaron un Término de Consentimiento Libre y Esclarecido (TCI) y fueron informados sobre el carácter confidencial y ético de la investigación.

[2] El técnico de servicio Jr1 es el trabajador responsable del servicio a través del contacto telefónico.

4 - Análisis de actividades: el objetivo es conocer a fondo las actividades llevadas a cabo por los técnicos de servicio Jr1. Para ello, se supervisan de cerca todas las tareas realizadas por el operario durante una jornada laboral típica, desde su llegada hasta el final del turno. En otras palabras, el enfoque consiste en monitorear toda la rutina del trabajador durante sus actividades.

5 - Hipótesis de nivel 2: en esta fase se realiza una recogida de datos más detallada, a través de entrevistas y análisis exhaustivo de los datos recogidos. Esto culmina con la elaboración de la hipótesis de nivel 2.

6 - Diagnóstico: el objetivo principal es detectar posibles problemas que puedan afectar a la salud, la seguridad y el rendimiento de los trabajadores. Esta fase es también una respuesta a la demanda.

7 - Recomendaciones: para la elaboración de recomendaciones se deben tener en cuenta los datos recogidos en el ámbito de investigación, los discursos y las observaciones sistemáticas y abiertas.

Para la construcción del SAT fue necesario estructurar la investigación como un estudio de caso, caracterizado por su carácter exploratorio y descriptivo. En este tipo de estudio, los conceptos de los investigadores se correlacionan y analizan junto con hechos o fenómenos observados en entornos organizacionales reales, a través de encuestas y observaciones sistemáticas.

Como lo enfatiza Yin (2001), el enfoque de estudio de caso es el más apropiado para investigar un fenómeno dentro de su contexto real, y se recomienda el uso de múltiples fuentes de evidencia. Este tipo de investigación tiene un carácter exploratorio, con el objetivo de crear familiaridad con el problema para hacerlo más comprensible y establecer premisas (GIL, 1991). Además, este enfoque es descriptivo, ya que tiene como objetivo definir la naturaleza y presentar las características de un fenómeno en un grupo específico (SELLTIZ, 1987).

La recolección de datos abarcó dos fuentes principales de evidencia: el trabajo de campo, a través del registro de datos de la empresa, y las entrevistas. Estas fuentes resultaron apropiadas para obtener información sobre las percepciones de las personas y cómo se enfrentan a las variables presentes en el entorno laboral.

Las entrevistas se llevaron a cabo con un enfoque semiestructurado, tal como lo describe Triviños (1987, p. 146). Este enfoque consiste en preguntas basadas en teorías e hipótesis

relacionadas con el tema de investigación. Las respuestas obtenidas de los entrevistados generaron nuevas hipótesis, siendo el foco central establecido por el investigador-entrevistador.

La empresa seleccionada para la recolección de datos es un proveedor de *internet* ubicado en Itabira-MG, que también cuenta con sucursales distribuidas en todo el estado de Minas Gerais. Esta empresa ofrece una variedad de servicios, que incluyen teléfono, televisión paga y varios Servicios de Valor Agregado (VAS). Sin embargo, el principal servicio es la provisión de *internet* de banda ancha, tanto a través de conexiones de radio como de fibra óptica. La plantilla de la empresa está formada por unos 1000 trabajadores.

El sector de la empresa que llevará a cabo el AET es el *contact center* , que se encarga de atender a los clientes y solucionar cualquier defecto y, en caso de ser necesario, solicitar a un técnico que acuda al recinto.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Inicialmente, se realizó una entrevista con el gerente del sector, en la que se le preguntó sobre la principal problemática que enfrenta dentro de su área. La respuesta obtenida fue la siguiente:

> *"Generalmente, el sector del contact center es la puerta de entrada al primer empleo de muchos jóvenes que no cuentan con una cualificación para su plantilla, además, el bajo salario y la escala que se hace por turnos, siendo obligatorio el trabajo en días festivos y fines de semana, terminan llevando a los empleados a optar por dejar la empresa cuando tienen una mejor oportunidad laboral, lo que lleva a una alta tasa de rotación, de 16 a 20 empleados en los últimos 6 meses, siendo uno de los sectores que tiene mayor abandono". Gerente de Sector (énfasis añadido).*

Dentro de la respuesta, se observan puntos significativos, destacados, que requieren un análisis más profundo durante la realización de la AET. Con el fin de abordar de manera más integral los aspectos cruciales del escenario, la demanda se redefinió como: "Factor desencadenante de la rotación de trabajadores dentro del sector de *los centros de contacto*".

Luego de la reestructuración de la demanda, se inició la exploración y operación general de la empresa. En esta fase se llevaron a cabo varias actividades, entre ellas un relevamiento exhaustivo de datos que incorporó organigramas y escalas temporales del sector en el que se identificó la demanda. Además, se obtuvo información específica sobre las características de los trabajadores involucrados. Finalmente, se definió el alcance de la situación a analizar, estableciendo el foco de la investigación.

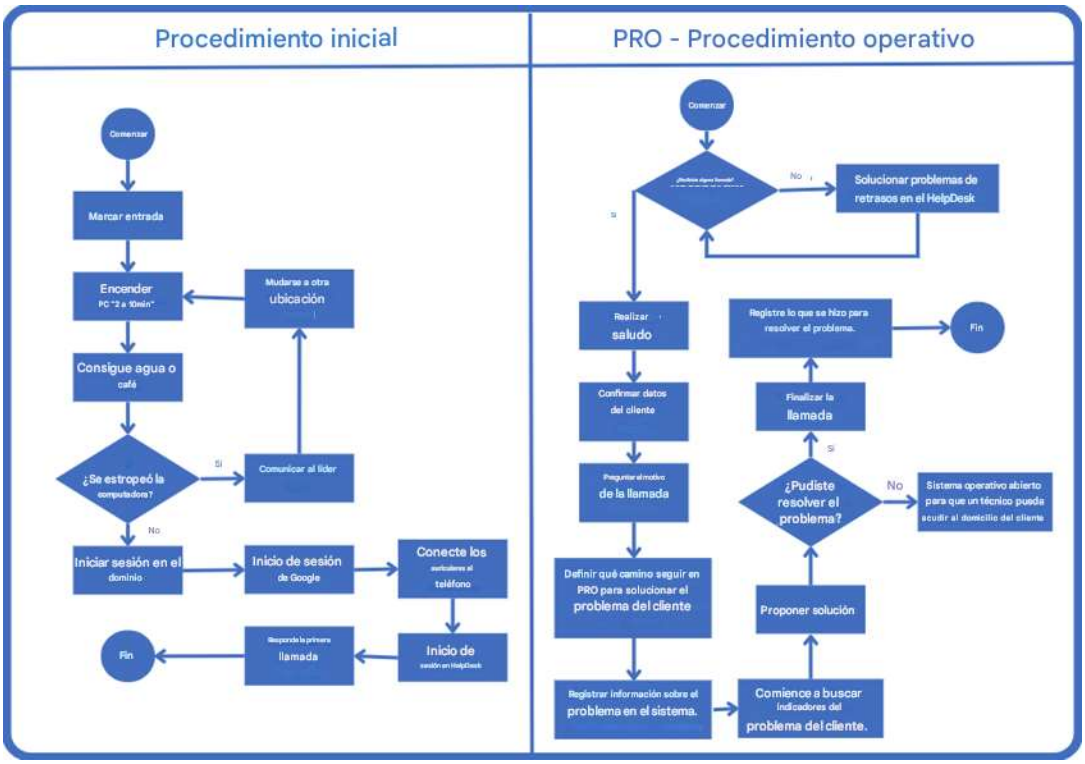
El sector de *contact center* está compuesto por ocho equipos, formados por: 7 técnicos de servicio Jr.; 2 *omnicanal*; 1 líder operativo y 1 supervisor (responsable de dos equipos). Los trabajadores de asistencia Jr tienen una jornada laboral de 6 horas. Durante esta jornada laboral, disponen de un descanso de 20 minutos con registro de tiempo, así como dos descansos adicionales de 10 minutos cada uno, que no necesitan ser registrados.

Entre los empleados, algunos tienen horarios de trabajo fijos, mientras que la mayoría sigue un horario de 4 días de trabajo seguidos de 1 día libre. En cada uno de estos días laborables, los horarios de turnos varían, estableciéndose de la siguiente manera: 06:00 - 12:20; 07:50 - 14:10; 09:40 - 16:00; 13:40 - 20:00; y de 15:50 a 22:10 horas.

Al realizar un análisis más exhaustivo de los datos relacionados con el rol de asistente Jr durante el período comprendido entre diciembre de 2021 y junio de 2022, surgió un panorama revelador con respecto a la rotación de trabajadores en el sector. En este intervalo de tiempo, se identificaron las siguientes tendencias: un total de 16 trabajadores abandonaron la empresa, divididos en partes iguales entre los que optaron por irse voluntariamente y los que fueron despedidos. Dentro de este conjunto, se observó que 3 individuos fueron ingresados después de diciembre de 2021. La edad media de los trabajadores que optaron por abandonar la empresa fue de 24 años, mientras que el periodo medio de permanencia fue de 15 meses. En cuanto al género, el 82% de las salidas correspondieron a hombres, mientras que las mujeres representaron el 18% de este total.

Después de la etapa de comprensión del funcionamiento general de la empresa, el siguiente paso fue el análisis de la tarea del técnico de servicio Jr., quien se encarga de atender al cliente, a través del contacto telefónico, con el fin de mantener la lealtad y satisfacción de todos los clientes de la empresa. Los procedimientos iniciales de su tarea se presentan en la siguiente figura (Figura 2).

**Figura 2** – Procedimiento inicial / Procedimiento operativo - PRO.

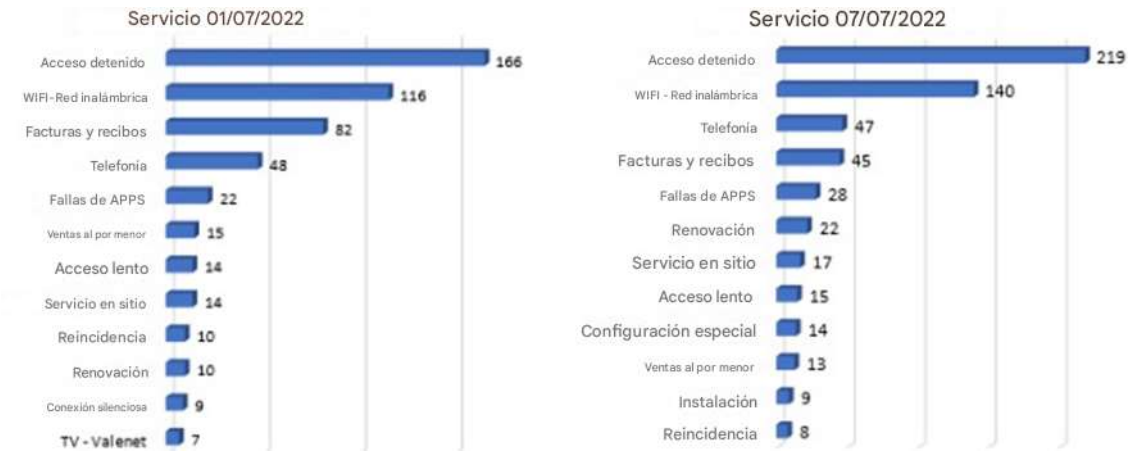



**Fuente:** Material propio (2023).

En la parte derecha de la Figura 2, es posible notar los pasos que el técnico debe adoptar al interactuar con el cliente, con el fin de identificar y resolver el problema presentado. En opinión de la empresa, el cumplimiento preciso y completo de este procedimiento está directamente relacionado con la velocidad y la eficacia del servicio, así como con el descubrimiento de la solución.

Al pasar de la etapa de análisis de tareas al análisis de actividades, se comienzan a revelar algunos matices del trabajo. A modo de ejemplo, en dos visitas de seguimiento, se pudo realizar la siguiente comparación (Figura 3):

**Figura 3** – Cantidad y modalidad del problema que el asistente necesitaba resolver.




**Fuente:** Material propio (2023).

A los efectos de la comprensión, a continuación se transcribe un servicio transcrito en su totalidad con explicaciones de por qué el asistente eligió realizar ciertas acciones:

> *Asistente: "¿Cómo podría estar ayudándote hoy?"*
>
> *Cliente: "Mi conexión a Internet es muy lenta y el router no está lejos de mí."*
>
> *Asistente: "En este caso, ¿qué es lo que tardas en hacer exactamente? ¿Cómo se comprueba esta lentitud? ¿Podrías darme ejemplos?*
>
> *Cliente: "La película en Netflix se está cayendo y Globo reproduce lo mismo". Asistente: "¿A qué dispositivo accedes a estos otros servicios?" Cliente: "Celular, computadora y TV".*
>
> *Asistente: "¿La computadora es de escritorio o portátil? ¿Conectado por Wi-Fi o cable?"*
>
> *Cliente: "Ordenador y cable".*
>
> *Asistente: "¿Tu televisor es un Smart TV o hay un dispositivo que enciendes el televisor? ¿Conectado por cable o Wi-Fi?"*
>
> *Cliente: "Smart TV y Wi-Fi". Asistente: "Correcto".*

El asistente enfatizó la importancia de recopilar información relevante ante las preguntas de los clientes. Citó el ejemplo de la Smart TV que funciona por cable, mientras que otro televisor conectado a Wi-Fi no funcionaba. El asistente destacó la necesidad de registrar todo desde el principio, para identificar el problema y resolverlo.

> *Asistente: "Infórmeme su nombre completo" Cliente: "__"*
>
> *Asistente:"_¿Utilizas el dispositivo Wi-FI que te proporcionó la empresa o tienes otro?"*
>
> *Cliente: "Utilizo los equipos de la empresa"*

*Asistente: "¿Las principales fallas ocurren cuando está más cerca o más lejos del enrutador? Tanto desde el ordenador como desde la tele"*

*Cliente: "Uso el televisor en una habitación diferente, pero no hay paredes para el tabique y está al lado del lugar donde está el enrutador, mientras que el teléfono celular y la computadora están al lado".*

El encargado explicó que el uso de este tipo de conexión se considera fuera de la habitación. A continuación, fue al sitio web de configuración del router del cliente, donde modificó el canal y la banda de la red 5g, y reinició el router. Hizo estos cambios para ajustar la frecuencia a un patrón común, ya que demasiados vecinos que usan el mismo canal pueden causar problemas con la conexión.

*Asistente: "¿Estás en la misma habitación que el router? Cliente: "Sí"*

*Asistente: "Por favor, te estaré pidiendo que accedas al YouTube o Netflix que mencionaste en tu celular"*

*Cliente: "Un momento"*

*Asistente: "¿Está funcionando normalmente?"*

*Cliente: "Globoplay parece un mensaje que no llega" Asistente: "Globoplay está en mantenimiento interno en este momento, ¿hay alguna forma de probarlo en Netflix?"*

*Cliente: "Netflix se va, pero es que Globoplay es mucho más pesado que Netflix"*

*Asistente: "Entonces, tanto Netflix como Globoplay son ligeros. Te pediré que monitorees el internet en estos días para ver si sigues con estos fallos, pero aquí se está demostrando que está funcionando correctamente" Cliente: "Ok, pero todas las semanas tengo que seguir llamando para quejarme de que el internet es lento, esto lo hace muy difícil"*

*Asistente: "Entiendo, en este caso estos fallos se están produciendo cuando estás lejos del dispositivo y cuanto más lejos es más lento por el radio de cobertura que tiene el Wi-Fi"*

*Cliente: "¿Qué es ese rayo?"*

*Asistente: "No sabré las imágenes correctas, pero la pared y los objetos se interponen en el camino. Entonces, solo les voy a pedir que lo estén monitoreando, porque cambié algunas configuraciones para que estos fallos ya no ocurran" Cliente: "Está bien"*

La transcripción anterior evidencia una llamada que revela la diversidad de actividades involucradas en el servicio al cliente. Cada llamada es compleja y, a veces, el asistente no puede satisfacer todas las demandas. Es crucial notar que, en la parte destacada, el cliente expresó frustración con respecto a la calidad del servicio debido a la necesidad de realizar llamadas de

forma recurrente. Incluso en tal escenario, el asistente siguió el protocolo establecido. Sin embargo, con el tiempo, esta reacción provoca agotamiento emocional y un aumento de los factores estresantes en el lugar de trabajo.

Al avanzar a través de las etapas del SAT, se alcanza la hipótesis del nivel-2. En esta etapa, la recolección de datos se vuelve más específica, involucrando observaciones visuales en el campo de trabajo. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas para contribuir a la construcción de la hipótesis de nivel 2. Además, se realizó una encuesta anónima, que contenía un conjunto de preguntas, con el objetivo de obtener una comprensión más profunda de la vida cotidiana de los trabajadores.

En el análisis de las respuestas, surgió una diferencia entre los trabajadores que siguen un horario fijo y los que adoptan un horario móvil. En el grupo de escala fija, el 100% de los trabajadores expresaron satisfacción con su horario, mientras que el 70% de los que siguen el horario móvil expresaron el mismo nivel de satisfacción. Además, se pudo observar que, en promedio, por cada 10 llamadas atendidas, 4 de ellas fueron consideradas estresantes. Además, se observaron demandas en público para reducir el tiempo promedio de servicio (AHT).

Además de esta recolección de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 5 asistentes Jr. A través de la pregunta clave "¿Qué factores influyen en su desempeño laboral?", se desarrollaron preguntas posteriores, sin formulación previa, con el objetivo de identificar los elementos que contribuyen a aumentar el nivel de estrés en el ambiente laboral y que podrían resultar en pérdida de motivación para permanecer en la empresa. Entre las respuestas obtenidas, se destacó una de ellas:

> *"Dificultad para hacer preguntas con el supervisor, porque estás tú y otras 5 personas en la fila para hacer preguntas". Asistente 2.*
>
> *"Va de persona a persona para poder lidiar con el desgaste de algunas llamadas, debido a las maldiciones de los clientes que es habitual en el sector de soporte". Asistente 4.*
>
> *"Al principio, se necesita un tiempo para que no te lleves el estrés del trabajo a casa". Asistente 5.*

A través de un análisis detallado de los datos e información presentada, se podría formular la hipótesis del nivel 2: *"Parece que el factor que contribuye a la salida de los trabajadores del sector de los contact center está ligado al estrés derivado de las llamadas telefónicas".* Contrariamente a la perspectiva inicial esbozada por el directivo al inicio de la investigación, que señalaba los turnos de trabajo y las condiciones físicas del entorno laboral (como los problemas de infraestructura y mobiliario) como las principales causas de los permisos, el estudio mostró que el desafío del estrés en el lugar de trabajo, derivado de diversos

elementos como la presión ejercida por el liderazgo, Las interacciones desafiantes con los clientes y la demanda constante de cumplir con los objetivos están influyendo directamente en la reducción de los períodos de permanencia de los empleados en la empresa.

Con base en la hipótesis de nivel 2 presentada anteriormente, se formularon tres posibles diagnósticos que parecen estar contribuyendo a la intensificación de los estresores en la actividad del operador, como se detalla a continuación:

**Cargos hechos en público:** Imponer un tiempo promedio de duración de las llamadas para los agentes a menudo resulta en presión para terminar las conversaciones dentro de ese rango. Cuando no cumplen con este requisito, se ven obligados a finalizar la llamada y volver más tarde, lo que resulta en la acumulación de tareas. La presencia de *omnicanales*, que evalúan los retrasos por falta de orientación u otros factores, contribuye a aumentar la tensión en el entorno laboral.

**Fallos de equipos:** El problema comienza cuando los operadores enfrentan dificultades al conectar auriculares a los teléfonos. Este contratiempo se debe a un mal contacto o desgaste del equipo. Además, las pruebas en el dispositivo solo se pueden realizar cuando los trabajadores están de guardia. Cuando ocurre un percance durante la llamada, la llamada finaliza automáticamente. Este escenario genera tensión interna en los operarios, predisponiéndolos al desgaste en el ambiente de trabajo.

**Clientes agresivos:** Un factor que intensifica sustancialmente el estrés en el lugar de trabajo es la ocurrencia de interacciones con clientes agresivos, que emplean lenguaje ofensivo, insultos y comportamiento grosero al comunicar sus problemas. Durante las entrevistas, uno de los asistentes Jr. mencionó que sus compañeros de trabajo deben aprender a diferenciar entre aspectos profesionales y personales, evitando transportar el estrés laboral al entorno familiar. Esto indica que los nuevos empleados deben adquirir rápidamente la capacidad de delinear estas esferas, como medida para reducir el nivel de estrés.

Los tres diagnósticos presentados son respuestas a la demanda previamente reformulada al inicio de la AET. A partir de estos diagnósticos, fue posible percibir que el estrés en el ambiente de trabajo del operador estaba influenciado por la calidad del equipo, el estilo de liderazgo y la interacción con los clientes. Sobre la base de este entendimiento, se formularon una serie de recomendaciones.

**Equipo: Se** recomienda que la empresa busque una asociación con una empresa externa para realizar reparaciones y mantenimiento preventivo en los teléfonos y *auriculares* cada

trimestre. Esto asegurará que el equipo esté siempre en perfecto estado de funcionamiento y minimizará las fallas y problemas asociados.

**Colectas realizadas en público:** Se debe implementar un entrenamiento en comunicación asertiva, con el objetivo de mejorar las interacciones de cobranza, haciéndolas más fluidas y efectivas. Estas capacitaciones deben tener lugar cada seis meses y ser realizadas por el departamento de Gestión de Personas.

**Taller de comunicación con el cliente:** Esta recomendación tiene un papel central. La realización de un taller específico sobre la comunicación con el cliente contribuirá a mejorar las habilidades de resolución de problemas y reducirá el estrés durante las interacciones telefónicas.

## 4. CONCLUSIÓN

Con base en los datos anteriormente expuestos, es evidente que los factores estresantes en el entorno laboral del operador están directamente relacionados con varias fuentes, entre ellas la presión excesiva de la dirección, la insuficiencia del equipo de trabajo y las llamadas estresantes a lo largo de la jornada laboral. Estos factores combinados culminan en un ambiente de trabajo hostil y tenso.

Teniendo en cuenta esta perspectiva, la literatura científica corrobora que el estrés es causado por una variedad de elementos, que van desde la forma en que los trabajadores enfrentan la adversidad hasta su capacidad de reacción. En consecuencia, cuando consideramos que el estrés puede derivar de múltiples factores, se pueden señalar varios elementos como sus causas, incluyendo factores físicos, químicos y psicológicos derivados del entorno, así como la presión y la tensión, como señala Chiavenato (1999).

A lo largo del desarrollo de este estudio, uno de los entrevistados destacó que la percepción temprana de la necesidad de establecer una demarcación clara entre el entorno profesional y el personal redujo el nivel de estrés del individuo. Esto pone de manifiesto la importancia de considerar múltiples factores en el contexto del estrés laboral, ampliando el análisis más allá del entorno laboral.

La definición propuesta por Ferreira (2008, p. 213) en relación al estrés ocupacional enfatiza la relación entre las demandas del trabajo y las capacidades del trabajador, subrayando la ansiedad resultante de la discrepancia entre estos dos aspectos como fuente significativa de estrés.

Como se mencionó, en la literatura se pueden identificar diversas definiciones de estrés, así como la forma en que factores internos y externos pueden intensificar esta condición. En el análisis realizado, queda claro que el núcleo del diagnóstico se centra en el estrés originado en el entorno laboral.

A partir de la información obtenida a lo largo de la ELA, se observa que, inicialmente, el gerente asociaba la rotación de los empleados con los horarios de trabajo o la inexperiencia de las personas en su primer empleo. Sin embargo, a medida que se profundizó en la ELA para lograr una comprensión más completa de las tareas y actividades, surgió una fuerte tendencia que indicaba que el estrés del trabajo exigente estaba desempeñando un papel crucial en la pérdida de recursos humanos.

Después de la fase de entrevistas, quedó claro que los horarios de trabajo no tenían un impacto significativo en la satisfacción de los trabajadores. Esto llevó a rechazar la hipótesis inicial del directivo, que consideraba la escala como una de las causas de la *rotación*. Por el contrario, el análisis demostró que el estrés era un elemento clave, especialmente dado que el 40% de las llamadas se consideraban estresantes. Además, el resultado del Net *Promoter Score* (NPS) corroboró esta percepción.

Cabe destacar que entre las tres áreas de la ergonomía, la hipótesis planteada por el gerente como estresor en el trabajo estuvo relacionada con la ergonomía física; Sin embargo, la investigación mostró que permea los problemas relacionados con la ergonomía cognitiva y organizacional.

## REFERENCIAS

ABERGO - Associação Brasileira de Ergonomia. O que é Ergonomia. 2012. Disponível em: < http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia>. Acesso em: 21 Jul. 2022.

ABRAHÃO, J; PINHO, D. Teoria e prática ergonômica: seus limites e possibilidades. Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações-rio de janeiro: campus, 1999.

CORREA, V.M.; BOLETTI, R. R. Ergonomia: fundamentos e aplicações. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DFERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, n. 11, p. 83–99, 2008.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. (2001). Compreender o trabalho para transformá-lo; a prática da ergonomia. São Paulo: Edgar Blucher.

SANTOS, N.; FIALHO, F. A. P. Manual de Análise Ergonômica do Trabalho. 2ª Edição. Curitiba: Editora Gênesis,1997.

SELLTIZ, C. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1987.

SLACK, Nigel, *et al*. Administração da Produção. 2 ed. São Paulo: Editora ATLAS, 2002. p.290 – 296.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.