



**DESARROLLO DE UN MODELO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES Y  
PROMOCIÓN DE RECURSOS LABORALES RELACIONADOS CON LA SALUD  
OCUPACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE CENTROS DE LLAMADOS (CALL  
CENTERS) EN CHILE**

Héctor Madrid, PhD

María Teresa Díaz, MSc

Pontificia Universidad Católica de Chile

**ASESOR ACADÉMICO:**

David Holman, PhD

University of Manchester, Reino Unido

**EQUIPO TÉCNICO:**

Maximiliano Escaffi, Ps

Cristián Vásquez, Ps

Pontificia Universidad Católica de Chile

Este Proyecto fue realizado con el financiamiento de la Asociación Chilena de Seguridad, a través de la Fundación Científica y Tecnológica, FUCYT

**Santiago, Septiembre de 2017**

## ÍNDICE

1	RESUMEN.....	2
1	INTRODUCCIÓN .....	3
2	MARCO TEÓRICO .....	5
2.1	Bienestar Subjetivo .....	6
2.2	Demandas y Recursos Psicosociales.....	7
2.3	Modelo de Riesgos y Recursos Psicosociales que Caracterizan a los Centros de Llamados .....	11
3	METODOLOGÍA .....	15
3.1	Etapa 1: Entrevistas con Expertos.....	15
3.2	Etapa 2: Estudio Cuantitativo Transversal.....	18
3.3	Etapa 3: Estudio Cuantitativo de Diario .....	24
3.4	Etapa 4: Estudio Cuantitativo Descriptivo.....	29
4	DISCUSIÓN.....	31
5	DIRECCIONES PREVENTIVAS .....	38
6	CONCLUSIONES .....	45
7	BIBLIOGRAFÍA.....	46
8	ANEXO .....	52
8.1	Lista de Variables Medidas en los Estudios Cuantitativos .....	52
8.2	Cuestionario Utilizado en los Estudios Cuantitativos .....	53

## RESUMEN

Los ejecutivos de centros de llamados representan a una población laboral vulnerable en términos de su salud ocupacional, debido a las presiones que enfrentan tanto desde los clientes/usuarios con los que trabajan, como desde los sistemas de trabajo al interior de su organización. Estas presiones se asocian a factores psicosociales, los que se expresan en riesgos y recursos del ambiente de trabajo. Así, este proyecto tuvo como objetivo construir un modelo de prevención de riesgos y promoción de recursos relacionados con la salud ocupacional de los trabajadores de centros de llamados en Chile. Este modelo se centra en la salud laboral definida como bienestar subjetivo, manifestado en experiencias emocionales que dan cuenta de estados adversos y de desarrollo en el contexto del trabajo. Además, el modelo define los riesgos y recursos psicosociales junto con características individuales, dadas por rasgos de la personalidad, que permiten entender y explicar esta forma de bienestar. Para examinar las propuestas del modelo, se realizaron una serie de estudios empíricos que apoyaron la validez de los contenidos descritos por las variables del modelo. Sin embargo, los estudios no fueron concluyentes acerca de la relación entre los factores psicosociales del ambiente de trabajo y el bienestar subjetivo, pero sí se observaron relaciones sustantivas y consistentes entre los rasgos de personalidad descritos por el modelo y los criterios de bienestar utilizados. Estos resultados sugieren que las características individuales de los ejecutivos de llamados podrían ser más relevantes que la mayoría de las características del ambiente laboral descritas en el modelo; sin embargo, se requiere de investigación adicional para determinar que tan replicables y robustos son estos resultados. En base a lo observado en los estudios que son parte de este proyecto, se abre un posible nuevo entendimiento y gestión de las variables que asocian al bienestar en los centros de llamados, dado por la incorporación de las características individuales de sus ejecutivos a los sistemas de diagnóstico e intervención para promover la salud ocupacional en este tipo de organizaciones.

## 1 INTRODUCCIÓN

Un centro de llamados (call center) es un sistema de trabajo en donde la principal actividad de negocio es la atención de clientes/usuarios de una organización, a través de tecnologías de telefonía y computación. La utilización de estos recursos tecnológicos permiten una distribución eficiente entre los trabajadores de estos centros, denominados “ejecutivos de centros de llamados”, y los requerimientos que los clientes/usuarios realizan a la organización. Más específicamente, en estos centros se gestionan un gran volumen de llamadas en base a una alta estandarización del manejo de la información y de los protocolos de comunicación.

En las últimas décadas, los centros de llamados se han convertido en un componente significativo de la economía global, incluyendo a Chile. Esta expansión se explica por la posibilidad de reducir costos asociados a la atención de clientes/usuarios, la ampliación de las relaciones a distancia entre estos últimos y las organizaciones, y la posibilidad de apertura de nuevos negocios de venta remota. Estos beneficios, sin embargo, se ven problematizados porque la búsqueda del balance entre la “eficiencia y el servicio” conlleva importantes tensiones entre el “costo y la calidad” de la atención de clientes/usuarios, la “estandarización y la flexibilidad” del trabajo, y entre la “restricción y la expansión” de la calidad del puesto de trabajo del ejecutivo del centro de llamados (Holman, 2002, 2005). Además, estas tensiones con frecuencia se manifiestan en factores psicosociales que amenazan a la salud ocupacional de los ejecutivos de los centros de llamados, expresadas, por ejemplo, en la experiencia de estrés en el trabajo (Holman, 2002; Sprigg, Stride, Wall, Holman, & Smith, 2007; Warr, 2007). Ejemplos de los factores psicosociales referidos son, en términos de riesgos, las interacciones conflictivas o disfuncionales con clientes/usuarios insatisfechos y las presiones ejercidas por sistemas intensivos de evaluación del desempeño (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Holman, Chissick, & Totterdell, 2002). Por otra parte, también se observa en estos ambientes de trabajo una limitada disposición de recursos psicosociales, tales como la baja autonomía y la falta de programas de desarrollo de habilidades y conocimientos entre los ejecutivos de llamados (Chalykoff & Kochan, 1989; Frenkel, Tam, Korczynski, & Shire, 1998; Holman, 2002). En Chile, los estudios cualitativos llevados a cabo por Uribe-Echevarría y Morales (2010) han corroborado lo anterior, indicando además condiciones asociadas a los conflictos entre los ejecutivos y sus supervisores en el trabajo.

En Chile, la Superintendencia de Salud Ocupacional (SUSESO) ha establecido que los ejecutivos de los centros de llamados constituyen una población de riesgo. Consistentemente

con esto, actualmente se ha planteado la necesidad de conocer los factores psicosociales que permitan promover la salud ocupacional en los centros de llamados. Este conocimiento, tanto en términos de riesgos como de recursos psicosociales, resulta valioso para la gestión de personas en este tipo de organizaciones, dado que la intervención de estos factores permitirá promover un mayor bienestar laboral (Salanova, 2009). Además, conocer estos factores psicosociales también podrá beneficiar el desempeño laboral y la efectividad en estas organizaciones, teniendo en cuenta que la obtención de los resultados productivos esperados por una organización dependen de manera sustantiva de la disposición de una fuerza laboral saludable (Leka & Houdmont, 2010).

En este contexto, el presente proyecto se ha gestionado a través de la Fundación Científica y Tecnológica (FUCYT) de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), con el objetivo de *construir un modelo de prevención de riesgos psicosociales y promoción de recursos laborales relacionados con la salud ocupacional de los trabajadores de centros de llamados en Chile*. En términos de objetivos específicos, el proyecto busca:

1. Definir un modelo de riesgos y recursos psicosociales que caractericen el contexto de trabajo de los centros de llamados.
2. Determinar en qué medida los riesgos y recursos psicosociales se relacionan con la salud ocupacional de los ejecutivos de centros de llamados.
3. Establecer cuán robustas son las relaciones entre los riesgos y recursos psicosociales con la salud ocupacional de los ejecutivos de centros de llamados.
4. Caracterizar los estados de salud ocupacional, el nivel de exposición a los riesgos psicosociales y la disponibilidad de recursos psicosociales en el contexto de centros de llamados.

Para abordar estos objetivos, se construyó un modelo conceptual basado en la psicología de la salud ocupacional y se realizaron una serie de estudios empíricos para poner a prueba las propuestas de este modelo. La estructura de este informe consiste primero en describir el marco teórico a la base del proyecto, dentro del cual se presenta y argumenta el modelo conceptual desarrollado. Luego, se presentan los resultados de los estudios empíricos que examinaron la relación entre los factores psicosociales y el bienestar laboral, y que además caracterizaron la exposición y disponibilidad de estos factores en los centros de llamados. Finalmente, se proponen una serie de recomendaciones de intervención para la gestión de la

salud ocupacional en los centros de llamados. Estos contenidos se presentan en detalle a continuación.

## **2 MARCO TEÓRICO**

Las organizaciones son sistemas sociales en los que diversos recursos financieros, físicos y tecnológicos son transformados por la acción humana en resultados productivos y sociales. En este contexto, la pregunta por la salud ocupacional es relevante, en la medida que ésta facilita la efectividad de las organizaciones, pero al mismo tiempo representa un fin ético en sí mismo al servicio del bienestar de los trabajadores.

La salud ocupacional, como forma de bienestar en el trabajo, está representada por la experiencia física, cognitiva, afectiva y conductual asociada al control de la enfermedad y a la promoción de estados de desarrollo individual. De este modo, el fenómeno de la salud contempla un rango completo de situaciones tanto adversas como de favorables para las personas (Quick & Tetrick, 2011; Salanova, 2009). Con foco en los componentes afectivos y cognitivos de la salud ocupacional, una de las disciplinas que se ocupa de estas temáticas es la psicología de la salud ocupacional, cuyo objetivo es el desarrollar, mantener y promover la calidad de vida de los trabajadores, a través de la caracterización del bienestar subjetivo, junto con los antecedentes y consecuencias de este bienestar en contextos de trabajo. Así, la psicología de la salud ocupacional busca el desarrollo de organizaciones saludables, es decir, sistemas de trabajo caracterizados por las condiciones que permiten el bienestar de sus trabajadores, en oposición a ambientes tóxicos que no permiten el crecimiento, e incluso se oponen, al desarrollo de las personas.

El desarrollo conceptual y empírico del presente proyecto se basa en los fundamentos de la psicología de la salud ocupacional. Específicamente, al momento de entender la salud ocupacional de los ejecutivos de este tipo de organización, el proyecto se focalizará en la dimensión psicológica de la salud ocupacional, particularmente en lo referido a la experiencia de bienestar subjetivo y a las características del ambiente de trabajo que se asocian a esta experiencia. La noción de salud ocupacional entendida como bienestar subjetivo se argumenta y desarrolla a continuación.

## 2.1 Bienestar Subjetivo

La psicología de la salud ocupacional considera la noción de salud en términos de respuesta o de estímulo (Salanova, 2009). La primera noción da cuenta de las reacciones fisiológicas y subjetivas ante un estímulo ambiental, las cuales se pueden manifestar, por ejemplo, en términos de estrés ante eventos amenazantes, o bien en motivación ante oportunidades de desarrollo (Warr, 2007). Tal como se puede anticipar, la salud entendida como estímulo hace referencia a los factores ambientales que representan amenazas u oportunidades, por ejemplo, las exigencias y recursos que derivan en el estrés y la motivación respectivamente. Dicho de otro modo, la salud psicológica en el trabajo requiere prestarle atención tanto a la experiencia de bienestar en sí mismo, junto con las características del ambiente que elevan o reducen este sentido de bienestar.

Desde la perspectiva de la salud como respuesta ante estímulos ambientales, el bienestar ocurre en el dominio físico y subjetivo, manifestándose en las enfermedades ocupacionales y en las experiencias psicológicas cognitivas y afectivas. En relación a estas últimas, la psicología de la salud ocupacional recientemente ha comenzado a prestar mayor atención al “bienestar subjetivo”, definido como el conjunto de emociones negativas o positivas que predominan en los trabajadores mientras ellos desempeñan sus labores (Quick & Tetrick, 2011; Robertson & Cooper, 2011; Salanova, 2009). El foco en este tipo de bienestar es esencial, porque los estados afectivos son los elementos psicológicos rudimentarios sobre los que se construyen las experiencias de adversidad y desarrollo. Así, por ejemplo, la experiencia de malestar del estrés tiene a la base los estados afectivos de ansiedad, mientras que el bienestar expresado en la motivación tiene como elementos básicos a los estados de entusiasmo al momento de trabajar (Warr, 1990).

Las emociones negativas son indicadores de malestar en la medida que denotan experiencias psicológicas displacenteras, que además consumen recursos psicológicos básicos (Deligkaris, Panagopoulou, Anthony, & Masoura, 2014). El carácter informacional del displacer da cuenta de la presencia de amenazas o condiciones ambientales adversas (Warr, 2007), lo cual, influye en los sistemas de procesamiento de información y de disposición conductual (Madrid, 2012). De esta manera, la ansiedad en el trabajo señala la presencia de, por ejemplo, excesivas cargas de trabajo, presiones de tiempo o conflicto interpersonal. Este significado de la ansiedad conlleva a grandes esfuerzos psicológicos para enfrentar a las amenazas, tales como el pensamiento convergente en torno a los estímulos estresantes y la regulación de la

conducta para afrontar o huir de estos estímulos (Carver & White, 1994; Gable & Harmon-Jones, 2010). Estos esfuerzos desgastan a los sistemas cognitivos y conductuales, dando lugar a estados de agotamiento físico y psicológico.

Por su parte, las emociones positivas se asocian al bienestar, ya que conllevan experiencias placenteras y además facilitan la elaboración de recursos psicológicos (Fredrickson, 2001). En términos de información, estas emociones señalan la presencia de oportunidades de desarrollo en el contexto del trabajo, tales como, espacios para actuar con autonomía, utilizar diversas habilidades y establecer relaciones significativas con otras personas (Gagne & Vansteenkiste, 2013). En función de esto, los correlatos psicológicos del entusiasmo están dados por el pensamiento flexible y la energización de la conducta para involucrarse en tareas desafiantes y colaborativas (Madrid, Patterson, Birdi, Leiva, & Kausel, 2014; Warr, Bindl, Parker, & Inceoglu, 2014). Estos procesos construyen recursos psicológicos, los que energizan, y restablecen en caso de haber enfrentado adversidad, al funcionamiento de los sistemas cognitivos y conductuales.

De este modo, para satisfacer el principio de la salud entendida como respuestas psicológicas, a partir de este punto y en adelante la salud ocupacional será entendida como bienestar subjetivo en general y operacionalizada en términos de los estados afectivos en particular, dadas las implicaciones que estos componentes de la salud ocupacional tienen para el funcionamiento cognitivo y conductual de las personas. Más específicamente, la experiencia de ansiedad y entusiasmo serán los criterios de bienestar subjetivo utilizados para abordar a la salud ocupacional de los ejecutivos de centros de llamados.

## **2.2 Demandas y Recursos Psicosociales**

De forma complementaria a la noción de salud como respuesta psicológica, tales como la ansiedad y el entusiasmo, es necesario conocer y comprender a los estímulos que elicitán a estas respuestas (Quick & Tetrick, 2011). El supuesto a la base de esta aproximación se refiere a que son las características del ambiente, y los respectivos eventos dados en este contexto, los que estarían asociados a experimentar ciertos estados afectivos. En los últimos años, la psicología de la salud ocupacional ha adoptado el modelo de demandas y recursos laborales para abordar a este problema (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). De acuerdo a este modelo, derivado de previos modelos de estrés y diseño de puestos de trabajo (Hackman & Oldham, 1975; Karasek, 1979), las

demandas laborales son características del ambiente de trabajo que exigen un alto esfuerzo para la realización del trabajo y que por tanto, tienden a generar un desgaste físico y psicológico en las personas. Ejemplos de estas demandas, tal como lo enunciado en la sección anterior, son la sobrecarga de trabajo, las presiones de tiempo y el conflicto interpersonal en el ambiente laboral. Por el contrario, los recursos laborales corresponden a características del entorno laboral que reducen los efectos adversos de las demandas y que además energizan, vitalizan y motivan a las personas. Los recursos típicamente descritos para el contexto de trabajo son la autonomía, la retroalimentación y el apoyo social. Recientemente, la psicología de la salud ocupacional ha denominado también a estas características del ambiente laboral como “riesgos y recursos psicosociales” (Salanova, 2009), siendo conceptos ampliamente utilizados en la evaluación e intervención de los factores ambientales en el trabajo.

Al integrar la noción de salud como respuestas psicológicas (bienestar subjetivo) y como estímulos ambientales (factores psicosociales), se da un paralelo entre los riesgos y la ansiedad y entre los recursos y el entusiasmo, describiendo dos procesos psicológicos independientes (cf. Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Primero, los riesgos psicosociales conllevan un “proceso de deterioro de la salud”. En este, las exigencias psicológicas asociadas a los riesgos representan a amenazas en el ambiente que producen ansiedad y agotan a los sistemas cognitivos y conductuales (Warr, 2007). Segundo, el “proceso motivacional” señala que los recursos psicosociales denotan oportunidades de desarrollo que se asocian al entusiasmo, redundando en la energización del funcionamiento psicológico. De este modo, los riesgos se asocian primeramente a la ansiedad y los recursos al entusiasmo, describiendo un funcionamiento dual de salud psicológica (Figura 1) (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Lee & Ashforth, 1996). Esta conceptualización implica que la ansiedad y el entusiasmo no son necesariamente opuestas entre sí, así como tampoco lo son los riesgos en relación a los recursos. Dicho de otra forma, dado que los riesgos y recursos no son los opuestos de un mismo continuo, diversas combinaciones de estos elementos del ambiente laboral pueden coexistir (Bakker & Demerouti, 2012; Karasek, 1979).

Lo expuesto hasta este punto deja de manifiesto que, en relación al bienestar subjetivo, el foco de la psicología de la salud ocupacional ha estado principalmente en las características del ambiente de trabajo. Sin embargo, resulta importante señalar y discutir que la experiencia de bienestar también está asociada a características individuales, tales como los rasgos de personalidad (Robertson & Cooper, 2011). La personalidad se refiere al conjunto de disposiciones individuales que se expresan en tendencias cognitivas, afectivas y conductuales

(Barrick & Mount, 2012). De este modo, la personalidad, en cierta medida, determina las funciones psicológicas asociadas a pensar, reaccionar afectivamente y actuar de forma estable entre situaciones y a lo largo del tiempo.

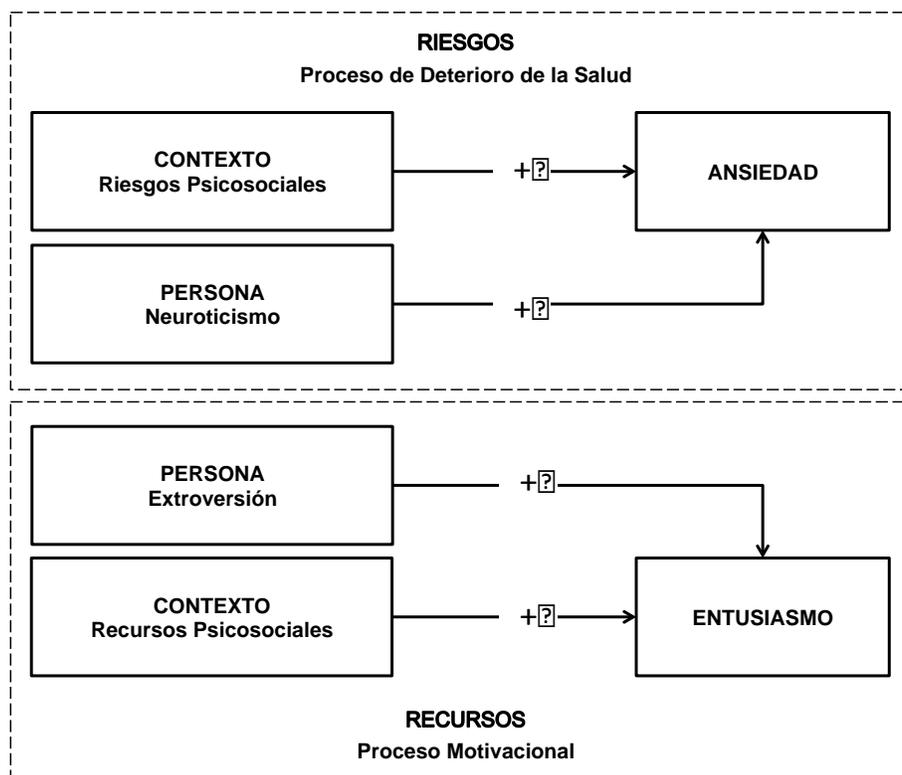
Dos rasgos que son particularmente relevantes para explicar el bienestar subjetivo son el neuroticismo y la extroversión (cf. Eysenck, 1953). El neuroticismo denota las tendencias a experimentar emociones displacenteras, pensamientos negativos y a actuar con disgusto en relación a otros (Widiger, 2009). Concordantemente, las personas descritas como neuróticas se observan como temperamentales, de humor cambiante e irritables. De forma opuesta, las personas caracterizadas por un bajo neuroticismo se observan como emocionalmente estables. En cuanto a la extroversión, esta se refiere a las tendencias a experimentar emociones placenteras, pensamientos positivos y a disfrutar del intercambio social con otros (Wilt & Revelle, 2009). Así, las personas descritas como extrovertidas se destacan por ser entusiastas, optimistas y sociables, mientras que las personas descritas como introvertidas se observan como poco activas, reservadas y que prefieren ser parte de grupos sociales reducidos.

El rol del neuroticismo y la extroversión relativo al bienestar subjetivo ha sido examinado y comprobado, de forma que el neuroticismo se relaciona sustantivamente con una amplia gama de emociones negativas, mientras que la extroversión con las emociones positivas (DeNeve & Cooper, 1998). Además, la investigación relacionada con el modelo de las demandas y recursos laborales, ha apoyado que el neuroticismo se relaciona positivamente con el estrés y la extroversión con la motivación en el trabajo (Alarcon, Eschman, & Bowling, 2009). Estas relaciones pueden ser explicadas porque los rasgos de personalidad podrían predisponer a las personas a percibir su ambiente de trabajo de forma más o menos favorable, por sobre las características objetivas del contexto (Bakker et al., 2014). Así, un alto neuroticismo conlleva a evaluar las presiones del ambiente de trabajo como amenazantes, mientras que una alta extroversión se asocia a una experiencia de desafío. Además, los rasgos de personalidad influyen en la forma en que las personas hacen frente a las exigencias del ambiente de trabajo y la efectividad en el manejo del estrés. Las personas descritas como neuróticas, al caracterizarse por el predominio del displacer, tienden a focalizarse en las emociones negativas por sobre el la situación que las provocan. Además, el neuroticismo, dada su inestabilidad emocional, se asocia a la volatilidad en el manejo del estrés, lo cual se tiende a manifestar en la negación de la adversidad o en la ventilación disfuncional de las emociones negativas. De forma diferente, una alta extroversión se asocia a un mayor afrontamiento hacia la adversidad focalizada en el problema asociado a ella, por sobre la concomitante emoción

negativa. Además, las personas descritas como extrovertidas utilizan estrategias efectivas de manejo del estrés, tal como reinterpretación positiva de los eventos amenazantes y la búsqueda de apoyo en otros para resolver las dificultades asociadas a estos eventos. Es importante señalar que el neuroticismo y la extroversión no son los polos opuestos del mismo continuo, sino aspectos de la personalidad independientes.

La integración de la función de los factores psicosociales con la de los rasgos de personalidad da lugar a la definición de un modelo en las que tanto el contexto como la persona participan en la experiencia de bienestar (cf. Lazarus & Folkman, 1984). Así, junto a los riesgos del contexto el neuroticismo representa un factor de riesgo a nivel individual que aumenta las probabilidades de experimentar ansiedad, mientras que la extroversión, junto con los recursos psicosociales, simboliza un recurso individual que aumenta las posibilidades de sentir entusiasmo en el trabajo (Figura 1).

Figura 1. Modelo del Proceso Dual de los Riesgos y Recursos para el Bienestar Subjetivo



Tomado en su conjunto, el modelo de riesgos y recursos (incluyendo a los rasgos de personalidad descritos) es consistente con los fundamentos de la noción de salud ocupacional adoptada en este proyecto, en la medida que el proceso de riesgos-ansiedad representa a la ausencia de salud, mientras que el proceso de recursos-entusiasmo da cuenta de estados de desarrollo. Como resultado, el modelo de riesgos y recursos psicosociales desarrollado hasta aquí será el sistema de conceptualización a utilizar para abordar el entendimiento de la salud ocupacional de centros de llamados en Chile.

### **2.3 Modelo de Riesgos y Recursos Psicosociales que Caracterizan a los Centros de Llamados**

Con el fin de describir, comprender e intervenir los factores que explican a la salud ocupacional en los centros de llamados, diversas investigaciones han adoptado modelos compatibles con el de riesgos y recursos psicosociales. Desarrollos tanto teóricos como empíricos han propuesto que el bienestar de los ejecutivos de centros de llamados está explicado por la exposición a demandas (riesgos) laborales y por la disposición de recursos que facilitan la ejecución del trabajo (Bakker et al., 2003). Una de las principales fuentes de investigación al respecto ha sido desarrollada por el Dr. David Holman en el Reino Unido, en un esfuerzo por caracterizar a los centros de llamados en Europa (Holman, 2002). En Chile, por su parte, los trabajos al respecto son escasos, identificándose, hasta lo mejor de nuestro conocimiento, un solo estudio, realizado por Uribe-Echavarría y Morales (2010). La revisión de estos trabajos indican que existen riesgos y recursos localizados en diferentes niveles de análisis, a saber, puesto de trabajo, grupo de trabajo y organización. Esta aproximación multinivel es consistente con los avances en la conceptualización de los ambientes de trabajo en la psicología laboral-organizacional en general (Kozlowski & Klein, 2000) y en la psicología de salud ocupacional en particular (Salanova, 2009).

Los factores a nivel de puesto de trabajo se refieren a características del ambiente directo de trabajo, que definen el contenido de las actividades laborales que son realizadas y que afectan primeramente de forma individual al trabajador. Por ejemplo, las demandas realizadas por los clientes son un riesgo del puesto de los ejecutivos de llamados, dado por las expectativas de un trato especial por parte de los clientes, que en ocasiones puede incluso conllevar hostilidad y agresión (Dormann & Zapf, 2004). Por otra parte, la disponibilidad de pausas es un recurso del puesto de trabajo de los ejecutivos de llamados, cuyo contenido denota la disposición de tiempo para descansar y recuperar energía (Sonnentag, 2003).

Los factores a nivel de grupo de trabajo dan cuenta del ambiente interpersonal disponible en el entorno laboral, el que afecta de forma colectiva a los trabajadores que conforman al grupo. Así, un riesgo a este nivel, por ejemplo, estaría dado por un estilo de supervisión de las jefaturas de los ejecutivos caracterizado por el autoritarismo y la hostilidad (Uribe-Echevarria & Morales, 2010). Al mismo nivel, un ejemplo de recurso corresponde a las relaciones interpersonales caracterizadas por el apoyo y la colaboración por parte de los compañeros de trabajo (Bakker et al., 2003; Holman, 2002).

A nivel organizacional, los riesgos y recursos están dados por prácticas de recursos humanos que son transversales a cualquier trabajador o grupo de trabajadores. En el contexto de los centros de llamados, un ejemplo de riesgo organizacional es la falta de claridad de los criterios que definen a las remuneraciones de ejecutivos (Uribe-Echevarria & Morales, 2010), mientras que un recurso organizacional es la entrega de inducción y capacitación para la realización del trabajo (Holman, 2005).

**Tabla 1. Riesgos Psicosociales en Centros de Llamados Identificados en la Literatura**

Riesgo	Nivel	Descripción	Fuente
Demandas de los clientes	Puesto de trabajo	Relación con clientes o usuarios que esperan un trato especial o que actúan de forma descortés u hostil.	Dormann & Zapf (2004)
Intensidad del monitoreo	Puesto de trabajo	Frecuencia de la medición y retroalimentación en línea acerca del desempeño en términos de las llamadas atendidas o realizadas.	Holman et al. (2002) Holman (2002, 2005)
Supervisión disfuncional	Grupo de trabajo	Relación del supervisor hacia el ejecutivo de llamados caracterizada por la hostilidad, el hostigamiento y la falta de respeto.	Uribe-Echevarria & Morales (2010)
Falta de claridad en las remuneraciones	Organización	Conocimiento acerca de los criterios que definen el sueldo y su composición en términos del monto fijo y variable.	Holman (2002) Uribe-Echevarria & Morales (2010)
Inseguridad laboral	Organización	Preocupación por el término de la relación contractual que podría ocurrir en cualquier momento por parte del empleador.	Uribe-Echevarria & Morales (2010)

**Tabla 2. Recursos Psicosociales en Centros de Llamados Identificados en la Literatura**

Recurso	Nivel	Descripción	Fuente
Autonomía	Puesto de trabajo	Toma de decisiones acerca de la extensión de una llamada y la disposición de protocolos de atención flexibles.	Frenkel et al. (1998) Holman (2002) Holman & Wall (2002)
Monitoreo para el desarrollo	Puesto de trabajo	Uso de la información del sistema de monitoreo para identificar fortalezas y desarrollar habilidades relevantes para el trabajo.	Holman et al. (2002)
Disponibilidad de pausas	Puesto de trabajo	Disposición de tiempo para descansar y recuperar energía durante la jornada laboral.	Sonnentag (2003) Uribe-Echevarria & Morales (2010)
Supervisión de apoyo	Grupo de trabajo	Relación del supervisor hacia el ejecutivo de llamados caracterizada por la resolución de problemas, la retroalimentación y el trato cercano.	Holman et al. (2002) Uribe-Echevarria & Morales (2010)
Apoyo del equipo	Grupo de trabajo	Disposición de un buen clima interpersonal de trabajo caracterizado por la ayuda y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo.	Bakker et al. (2003)
Inducción	Organización	Entrega de información y capacitación a los ejecutivos para el uso de equipamiento y la interacción efectiva con los usuarios/clientes.	Holman (2002, 2005) Uribe-Echevarria & Morales (2010)

A partir de la revisión de la literatura se identificaron una serie de riesgos y recursos psicosociales que podrían aplicar al contexto de los centros de llamados. Dado que la incorporación de todos estos factores en un solo modelo sería poco parsimonioso, se seleccionó un subconjunto de ellos para cada nivel de análisis. El criterio de selección fue la medida en que estos factores psicosociales han sido ampliamente examinados en estudios previos en la literatura, utilizando como principales referencias los trabajos de Holman (2005). Este criterio fue relevante dado que existe suficiente conocimiento en la investigación internacional para ser transferido al contexto chileno. De forma complementaria, el trabajo de Uribe-Echavarría y Morales (2010) se tomó como referencia a nivel nacional.

Los factores psicosociales identificados y seleccionados desde la literatura se describen en las Tablas 1 y 2. Estos constituyen los componentes fundamentales del modelo conceptual de factores psicosociales en el contexto de centros de llamados propuesto en este proyecto. Además, los rasgos de personalidad de el neuroticismo y la extroversión son los componentes a nivel individual del modelo, dado que, tal como fue discutido en la sección anterior, estos predisponen a las personas a experimentar ansiedad y estrés respectivamente. Finalmente, de

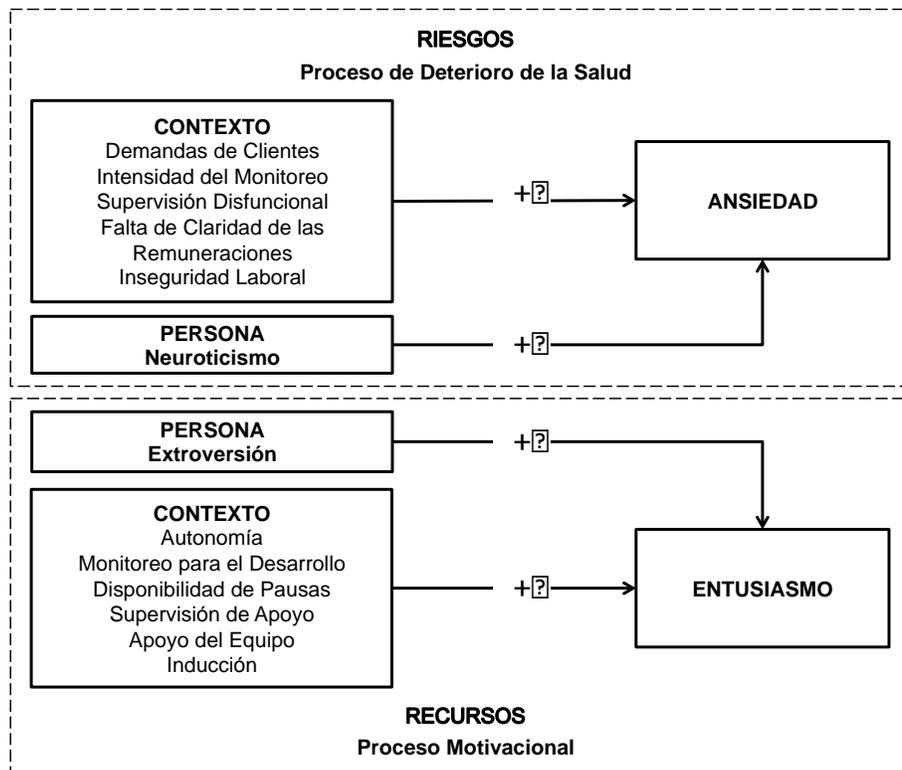
forma consistente con el proceso dual definido para la relación entre los factores psicosociales, los rasgos de personalidad y la experiencia de bienestar subjetivo, a partir del modelo se derivan las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1: Los riesgos se relacionarán positivamente con la experiencia de ansiedad en los trabajadores de centros de llamados.

Hipótesis 2: Los recursos se relacionarán positivamente con la experiencia de entusiasmo en los trabajadores de centros de llamados.

El modelo completo propuesto se describe y resume en la Figura 2. En las siguientes secciones, este modelo se someterá a prueba empírica para determinar primero si tiene correspondencia con lo observado en la práctica en centros de llamados chilenos, de acuerdo a lo señalado por expertos en salud ocupacional. Luego se examinará de forma cuantitativa si los factores psicosociales del modelo se relacionan con el bienestar subjetivo de los ejecutivos de llamados. Finalmente se caracterizarán a los centros de llamados que fueron parte del estudio en términos de su nivel de riesgos y recursos.

Figura 2. Modelo Conceptual de Riesgos y Recursos Psicosociales en Centros de Llamados



### 3 METODOLOGÍA

Una vez desarrollado el modelo conceptual de riesgos y recursos relacionados con la salud ocupacional en los centros de llamados, un próximo paso, contenido en los objetivos específicos del proyecto, es determinar si este modelo tiene apoyo empírico, para lo cual se realizaron 4 etapas de investigación. Primero, para determinar si los riesgos y recursos desarrollados en el modelo conceptual se condicen con el contexto de trabajo de los centros de llamados en Chile, se realizaron una serie de entrevistas con expertos en factores psicosociales. Segundo, para medir y determinar en qué medida los factores psicosociales descritos en el modelo se relacionan con experiencias de salud ocupacional en el trabajo, se condujo un estudio cuantitativo transversal. Tercero, para establecer si los resultados observados en el estudio anterior fueron replicables y robustos, se llevó a cabo un estudio cuantitativo de diario. Finalmente, para caracterizar la salud ocupacional y sus antecedentes descritos en el modelo, se realizó un estudio cuantitativo descriptivo con los datos recolectados en el estudio transversal. Estas etapas y los detalles de sus respectivos estudios se presentan a continuación.

#### 3.1 Etapa 1: Entrevistas con Expertos

Este estudio tuvo como propósito determinar si los factores psicosociales definidos en el modelo desarrollado se condijeron con las condiciones laborales observadas, en la práctica, en los centros de llamados en Chile. En concordancia, los rasgos de personalidad del modelo (neuroticismo y extroversión) no fueron parte del estudio al ser características individuales y no contextuales.

**Procedimiento:** A partir del modelo conceptual desarrollado en el marco teórico, se diseñó una entrevista semi-estructurada con preguntas dirigidas a caracterizar los ambientes de trabajo en los centros de llamados, para ser aplicadas con expertos en factores psicosociales. Específicamente, la pauta de entrevista se focalizó en conseguir información acerca de cómo los riesgos y recursos psicosociales, definidos en el modelo, describen al ambiente de trabajo típicamente observado en los centros de llamados. Una vez diseñada la pauta, una serie de entrevistas fueron realizadas por un psicólogo laboral-organizacional, integrante del equipo de investigación, quien se entrenó en el modelo de los factores psicosociales propuesto. Los entrevistados fueron 6 expertos en factores psicosociales pertenecientes a la Asociación

Chilena de Seguridad (ACHS), quienes además tenían experiencia trabajando con centros de llamados.

**Estrategia de Análisis:** Las entrevistas fueron procesadas con un análisis de contenido simple, en el que un co-investigador del estudio, independiente del entrevistador, trianguló la información recolectada. La clasificación de los contenidos tuvo como referencia los niveles de análisis definidos para cada riesgo y recurso psicosocial, a saber, el puesto de trabajo, el grupo de trabajo y la organización.

**Resultados:** Se observó que cada uno de los riesgos y recursos psicosociales definidos en el modelo fueron señalados por los entrevistados como pertinentes para describir el ambiente de trabajo en los centros de llamados. Una síntesis de la caracterización realizada por los expertos entrevistados se presenta en las Tablas 3 y 4.

**Tabla 3. Caracterización de los Riesgos Psicosociales en Centros de Llamados por Parte de los Expertos**

Riesgo	Nivel	Caracterización
Demandas de los clientes	Puesto de trabajo	Exigencias de manejo de las emociones negativas de los clientes/usuarios y exposición al maltrato y violencia por parte de ellos.
Intensidad del monitoreo	Puesto de trabajo	Evaluación constante del desempeño y entrega de retroalimentación, generalmente negativa, de forma pública en el ambiente de trabajo.
Supervisión disfuncional	Grupo de trabajo	Trato autoritario y favoritismo hacia algunos ejecutivos en desmedro de otros y excesivo control sobre el trabajo realizado por los ejecutivos.
Falta de claridad en las remuneraciones	Organización	Limitada información acerca de los criterios para la definición de la renta variable en relación al cumplimiento de metas.
Inseguridad laboral	Organización	Incertidumbre acerca de la continuidad de la relación contractual con la organización.

**Tabla 4. Caracterización de los Recursos Psicosociales en Centros de Llamados por Parte de los Expertos**

Recurso	Nivel	Caracterización
Autonomía	Puesto de trabajo	Baja posibilidad de tomar decisiones más allá de las pautas y protocolos de trabajo.
Monitoreo para el desarrollo	Puesto de trabajo	La información recopilada en las evaluaciones de desempeño no se utilizaría para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.
Disponibilidad de pausas	Puesto de trabajo	Las pausas en la jornada de trabajo se utilizan principalmente para satisfacer necesidades higiénicas.
Supervisión de apoyo	Grupo de trabajo	Baja atención a las necesidades laborales de los ejecutivos, limitado apoyo para resolver problemas y escaso trabajo en equipo.
Apoyo del equipo	Grupo de trabajo	Buen clima de cohesión y ayuda interpersonal entre los compañeros de trabajo.
Inducción	Organización	La capacitación se focaliza en el uso del equipamiento técnico y en la forma de relacionarse con los clientes de manera efectiva.

**Resumen de Resultados.** Los resultados entregan apoyo a que los riesgos y recursos psicosociales identificados en la literatura internacional aplican a los ambientes de trabajo en los centros de llamados del país. En términos de contenido, se observó que los riesgos del puesto de trabajo tendrían una alta presencia, siendo, de cierta manera, una constante en estos ambientes de trabajo. Esto pone de relieve que la reducción de estos riesgos es bastante limitada y las líneas de acción se relacionarían con trabajar los riesgos del grupo de trabajo y de la organización. Además, se observó que los recursos psicosociales están bastante ausentes en el contexto de trabajo de los centros de llamados, salvo por el apoyo del equipo que se observaría con frecuencia. Más específicamente se observó que si bien los recursos por definición son aspectos que facilitan la realización del trabajo, los expertos más bien hacen referencia a estos factores en términos de su ausencia en el ambiente de trabajo típico de un centro de llamados en Chile. Esto sugiere que la promoción de recursos es una vía de gestión posible y relevante de ejecutar. De este modo, la información recolectada en este estudio apoya al modelo propuesto, por lo que éste seguirá siendo desarrollado en las siguientes etapas y sus respectivos estudios empíricos.

### 3.2 Etapa 2: Estudio Cuantitativo Transversal

Este estudio tuvo como objetivo medir y determinar en qué medida los riesgos y recursos psicosociales y los rasgos de personalidad, definidos en el modelo conceptual, se relacionaron con las experiencias de salud ocupacional en el trabajo.

**Procedimiento.** Se diseñó e implementó un estudio basado en un cuestionario para medir los riesgos y recursos psicosociales, los rasgos de personalidad y la experiencia de bienestar subjetivo de los ejecutivos de llamados. El estudio adoptó un diseño transversal de auto-reporte, es decir, las variables se midieron en un sólo momento del tiempo a partir de la información entregada directamente por los participantes acerca de su percepción de riesgos y recursos, su auto-evaluación de la personalidad y sus estados de ansiedad y entusiasmo en el trabajo (cf. Rogelberg, Church, Waclawski, & Stanton, 2004). Esta estrategia permitió que el estudio fuera poco invasivo para los ejecutivos de llamados y sus respectivas empresas, lo cual favoreció obtener un alto número de observaciones para la muestra de estudio. El cuestionario fue administrado a de forma online a través de internet.

El reclutamiento de los participantes se realizó con apoyo de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), invitando a sus empresas asociadas a participar en el estudio. En términos de los criterios de inclusión, los participantes convocados fueron ejecutivos de los centros de llamados que trabajaron contestando y/o realizando llamadas telefónicas. En referencia a los criterios de exclusión, no fueron convocados para el estudio ejecutivos de llamados que se encontraron de vacaciones, o bien que hayan estado con una licencia médica durante el último mes. Estos últimos eventos podrían haber conllevado a la recolección de información sesgada de forma positiva o negativa respectivamente, explicados por periodos de recuperación en el caso de las vacaciones o vulnerabilidad psicológica en el caso de las licencias por enfermedad (Madrid & Patterson, 2014). La invitación y el consentimiento informado del estudio, junto con el link URL para participar por internet, se distribuyó a través de los correos electrónicos de los ejecutivos de llamados. Tanto el cuestionario como el procedimiento de reclutamiento y aplicación del instrumento descrito fue aprobado por el Comité de Ética Institucional de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Tras tres semanas de recolección de datos, se obtuvo una muestra de 445 ejecutivos provenientes de las dos empresas participantes. Esta muestra no fue representativa, sino por conveniencia, compuesta por los ejecutivos que voluntariamente accedieron a participar del estudio. De estos participantes, 213 (47.9%) pertenecieron a la empresa 1 y 232 (52.1%) a la

empresa 2. Del total de esta muestra, 58.6% fueron mujeres y el promedio de edad fue de 29.19 años (SD = 8.85), mientras que su nivel educacional fue 2.9% educación media incompleta, 26% educación media completa, 39.7% educación técnico-superior y 31.4% educación universitaria. Además, en términos de tipo de centro de llamados, el 79.4% se desempeñó en servicio al cliente y 5% a ventas, mientras que el 15.6% no señaló su pertenencia al tipo de centro de llamados. Por su parte, el promedio de antigüedad de los ejecutivos trabajando en su respectivo centro de llamados fue de 20.42 meses (DE = 19.98).

**Mediciones.** Se diseñó y construyó un instrumento (cuestionario) para medir las variables del modelo. Éste se compuso de escalas, ampliamente utilizadas en la investigación internacional, para medir los factores psicosociales, los rasgos de personalidad y las experiencias de ansiedad y entusiasmo. En la Tabla 5, se presentan las referencias a la base de las escalas que fueron traducidas del inglés al español. Las traducciones fueron realizadas de forma independiente por dos psicólogos laborales, quienes se especializaron en el modelo de factores psicosociales propuesto. Luego, estos dos psicólogos realizaron una serie de reuniones de trabajo para revisar las traducciones y así identificar y resolver eventuales diferencias de contenido y forma entre la versión original y la traducción de las escalas. Tras este proceso, se definió el grupo de mediciones finales que forman parte del cuestionario, el cual está disponibles en el Anexo.

**Estrategia de Análisis.** Los datos recopilados se analizaron con una estrategia de tres etapas. Primero, se realizó un análisis factorial confirmatorio (Brown, 2006) y pruebas de consistencia interna (Alfa de Cronbach, 1951) con las mediciones realizadas. Esto permitió determinar la validez y confiabilidad de las escalas traducidas desde el Inglés al Español junto con la robustez del sistema de medición a la base del modelo conceptual desarrollado. Segundo, se realizaron análisis de comparación de promedios, utilizando el Análisis de Varianza (ANOVA), para determinar si la membresía de los ejecutivos a su respectivo centro de llamados tuvo un efecto sobre la experiencia de ansiedad y entusiasmo en el trabajo. De existir esta relación, la membresía a la organización debería ser incluida como variable de control en los análisis subsiguientes (Spector & Brannick, 2010), para remover el efecto de esta variable exógena al modelo. Tercero, se realizaron análisis de ecuaciones estructurales para examinar la dirección y la magnitud de la relación entre los factores psicosociales y los rasgos de personalidad con la experiencia de ansiedad y el entusiasmo en el trabajo. Esta técnica corresponde a un tipo de análisis multivariado que permite examinar múltiples variables independientes (i.e., riesgos,

recursos y personalidad) y dependientes (i.e., ansiedad y entusiasmo) simultáneamente (Byrne, 2012; Kline, 2011).

**Tabla 5. Fuentes de Referencia de los Instrumentos Utilizados en el Estudio**

Factor	Fuente de Referencia
Entusiasmo y Ansiedad	Madrid & Patterson (2014); Warr (2013)
Demandas de los clientes	Dormann & Zapf (2004)
Intensidad del monitoreo	McClelland (2011)
Supervisión disfuncional	Einarsen, Aasland & Skogstad (2007)
Falta de claridad en las remuneraciones	Basada en la definición de Uribe-Echevarria & Morales (2010)
Inseguridad laboral	Vander Elst, De Witte, & De Cuyper (2014)
Autonomía	Wall, Jackson, Mullarkey & Parker (1996)
Monitoreo para el desarrollo	McClelland (2011)
Disponibilidad de pausas	Trougakos & Hideg (2009)
Supervisión de apoyo	Greenhaus, Parasuraman & Wormley (1990)
Apoyo del equipo	Seers, Petty & Cashman (1995)
Inducción	Wayne, Shore & Liden (1997)
Neuroticismo y Extroversión	Benet-Martínez & John (1998)

**Resultados** Los resultados de los análisis factoriales confirmatorios para el modelo descrito por los riesgos y los recursos psicosociales junto con la experiencia de ansiedad y entusiasmo mostraron una aceptable bondad de ajuste ( $\chi^2 = 2062.26$ ,  $df = 1022$ ,  $CFI = .92$ ,  $RMSEA = .05$ ,  $SRMR = .06$ ). Esto indica que la información de cada una de las preguntas del cuestionario se agruparon de acuerdo a las variables para las cuales están definidas (validez). En cuanto a la confiabilidad de las mediciones, se observaron para el Alfa de Cronbach valores en el rango entre .70 y .95<sup>1</sup>, indicando que existe consistencia entre las respuestas entregadas para las preguntas de una misma variable (confiabilidad). Tomados en su conjunto, estos resultados apoyan la validez y confiabilidad de las mediciones y del sistema de medición a la base del modelo de riesgos y recursos psicosociales propuesto.

<sup>1</sup> Los puntajes de corte para la bondad de ajuste son  $CFI > .90$ ,  $RMSEA < .08$ ,  $SRMR < .06$ ) y para la confiabilidad es Alfa de Cronbach  $> .70$  (Byrne, 2012; Cronbach, 1951).

Los resultados de comparación de medidas en relación a la membresía al centro de llamados, mostraron diferencias estadísticamente significativas para la ansiedad ( $F = 13.31$ ,  $p < .01$ ) y el entusiasmo ( $F = 61.48$ ,  $p < .01$ ). Específicamente, para la ansiedad se observó un promedio de 3.04 (DE = .85) para la empresa 1, y 2.74 (DE = .87) para la empresa 2. En cuanto a el entusiasmo, se observó un promedio de 3.11 (DE = .94) para la empresa 1, y 3.77 (DE = .82) para la empresa 2. Como resultado, la pertenencia de los ejecutivos a sus respectivos centros de llamados fue utilizada como variable de control en los subsiguientes análisis de regresión.

Los resultados de los análisis de ecuaciones estructurales (Tabla 6) mostraron que los riesgos psicosociales en su conjunto, junto con el neuroticismo, explicaron un 36% de la ansiedad. Esta última se relacionó de forma positiva y significativa con el neuroticismo de los ejecutivos ( $\beta = .41$ ,  $p < .01$ ), la falta de claridad en las remuneraciones ( $\beta = .17$ ,  $p < .01$ ) y la inseguridad laboral ( $\beta = .20$ ,  $p < .01$ ).

Además, el conjunto de riesgos psicosociales, junto con el neuroticismo, explicó un 19% del entusiasmo, el que se relacionó negativa y significativamente con el neuroticismo de los ejecutivos ( $\beta = -.21$ ,  $p < .01$ ) y la falta de claridad en las remuneraciones ( $\beta = -.33$ ,  $p < .01$ ).

En cuanto a los recursos psicosociales y la extroversión, éstos explicaron el 12% de la ansiedad, la que sólo se relacionó negativa y significativamente con la disponibilidad de pausas en el trabajo ( $\beta = -.15$ ,  $p < .01$ ).

Finalmente, el conjunto de los recursos psicosociales, junto con la extroversión, explicó el 22% del entusiasmo, el que se relacionó positiva y significativamente con la extroversión de los ejecutivos ( $\beta = .17$ ,  $p < .01$ ), el monitoreo con foco en el desarrollo ( $\beta = .21$ ,  $p < .01$ ), la disponibilidad de pausas ( $\beta = .18$ ,  $p < .01$ ), y la inducción ( $\beta = .14$ ,  $p < .05$ ).

Tabla 6. Modelamiento de Ecuaciones Estructurales para los Riesgos y Recursos Psicosociales (Estudio 1)

Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	Ansiedad		Entusiasmo		Ansiedad		Entusiasmo	
	$\beta$	EE	$\beta$	EE	$\beta$	EE	$\beta$	EE
<b>Variables de Control</b>								
Organización	<b>-0.18**</b>		<b>0.30**</b>	<b>0.05</b>	<b>-0.13*</b>	<b>0.06</b>	<b>0.17**</b>	<b>0.05</b>
<b>Rasgo de Personalidad</b>								
Neuroticismo	<b>0.41**</b>	<b>0.06</b>	<b>-0.21**</b>	<b>0.06</b>				
<b>Riesgos del Puesto de Trabajo</b>								
Demandas de los clientes	0.04	0.06	0.00	0.05				
Intensidad del monitoreo	-0.05	0.06	-0.02	0.06				
<b>Riesgos del Grupo de Trabajo</b>								
Supervisión disfuncional	0.07	0.06	-0.09	0.06				
<b>Riesgos de la Organización</b>								
Falta de claridad de las remuneraciones	<b>0.17**</b>	<b>0.06</b>	<b>-0.33**</b>	<b>0.06</b>				
Inseguridad laboral	<b>0.20**</b>	<b>0.06</b>	-0.06	0.06				
<b>Rasgo de Personalidad</b>								
Extroversión					-0.04	0.07	<b>0.17**</b>	<b>0.05</b>
<b>Recursos del Puesto de Trabajo</b>								
Autonomía					-0.08	0.07	0.09	0.06
Monitoreo con foco en el desarrollo					-0.09	0.07	<b>0.21**</b>	<b>0.06</b>
Disponibilidad de pausas					<b>-0.15*</b>	<b>0.06</b>	<b>0.18**</b>	<b>0.05</b>
<b>Recursos del Grupo de Trabajo</b>								
Supervisión de apoyo					-0.09	0.08	0.09	0.07
Apoyo del equipo					0.00	0.07	0.01	0.06
<b>Recursos de la Organización</b>								
Inducción					.0.04	0.07	<b>0.14*</b>	<b>0.06</b>
	<b>N</b>	445	445	445	445			
	$\chi^2$ (df)	610.24 (231)**	606.18 (231)**	758.55 (296)**	785.12 (296)**			
	<b>R<sup>2</sup> Total</b>	0.42**	0.32**	0.18**	0.35**			
	<b>R<sup>2</sup> Factores Riesgos</b>	<b>0.36**</b>		<b>0.12**</b>				
	<b>R<sup>2</sup> Factores Recursos</b>		<b>0.19**</b>		<b>0.22**</b>			

$\beta$ : Coeficientes de regresión estandarizados, EE: Error Estándar. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**Resumen de Resultados.** Los principales resultados observados en este estudio son:

- La ansiedad de los ejecutivos de los centros de llamados se explicó primeramente por los riesgos en comparación a los recursos psicosociales.
- Entre los riesgos y los rasgos de personalidad estudiados, la ansiedad se relacionó con el neuroticismo de los ejecutivos, la falta de claridad de las remuneraciones y la inseguridad laboral en la organización. Los riesgos a nivel del puesto de trabajo (clientes y monitoreo) y del grupo de trabajo (liderazgo disfuncional) no se relacionaron con la ansiedad.
- El entusiasmo de los ejecutivos de los centros de llamados se explicó primeramente por los recursos en comparación con los riesgos psicosociales.
- Entre los recursos y los rasgos de personalidad estudiados, el entusiasmo se relacionó con la extroversión de los ejecutivos junto con la autonomía, el monitoreo del desempeño con foco en el desarrollo y la disponibilidad de pausas en el puesto de trabajo, y la inducción a nivel organizacional. Los recursos a nivel de grupo de trabajo (apoyo del supervisor y del equipo) no se relacionaron con el entusiasmo.

En su conjunto, los resultados del estudio apoyan el modelo conceptualmente propuesto, salvo en la función que tendrían los riesgos del puesto de trabajo y los riesgos y recursos a nivel del grupo de trabajo. Es decir, el modelo en términos del contenido se comporta tal como el marco teórico lo describe; sin embargo, las relaciones entre factores psicosociales y bienestar subjetivo tienen un patrón parcialmente distinto a lo esperado, lo cual problematiza la validez predictiva del modelo. Específicamente, las demandas de clientes, la intensidad y la supervisión disfuncional no se relacionaron con la ansiedad, mientras que la autonomía, la supervisión de apoyo y el apoyo del equipo no se relacionaron con el entusiasmo. Estos resultados inesperados podrían estar explicados por sesgos en la entrega de información por parte de los participantes del estudio al eventualmente no reportar las condiciones laborales tal cual como ocurren en su centro de llamados. Además, una limitación metodológica central que podría explicar estos resultados está dada por las restricciones del estudio en relación a su carácter transversal, es decir, la medición de los variables estudiadas en un solo momento del tiempo. Esto es particularmente sensible a las experiencias de ansiedad y entusiasmo, las cuales son estados fluctuantes que pueden variar entre semanas (Totterdell & Niven, 2012). Para capturar este dinamismo, y determinar en qué medida los

resultados observados hasta aquí son replicables y robustos, se realizó un estudio de diario, el que se presenta a continuación.

### **3.3 Etapa 3: Estudio Cuantitativo de Diario**

Este estudio tuvo como objetivo determinar en qué medida los resultados del estudio 1 fueron replicables y robustos, en términos de la relación entre los factores psicosociales y los rasgos de personalidad con el bienestar subjetivo.

**Procedimiento.** Se utilizó un estudio de diario basado en un cuestionario. En este tipo de estudios, los participantes entregan información acerca de las variables medidas de forma repetida e intensiva en el tiempo, por ejemplo, cada día de una semana o una vez por semana por un periodo de meses (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010). Esto permite dar cuenta de procesos que son dinámicos en el tiempo, tal como la experiencia de emociones, estrés y conductas en un cierto ambiente (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003). En base a estos principios, el estudio de diario aquí presentado recolectó información acerca del bienestar subjetivo expresado en las experiencias de ansiedad y entusiasmo una vez por semana, por un periodo de 8 semanas. La semana fue elegida como unidad de referencia con el fin de que la implementación del estudio no fuera invasiva ni para la organización ni para los ejecutivos participantes (Madrid et al., 2014). El periodo de 8 semanas fue seleccionado para controlar los posibles efectos que un mes particular haya tenido en los estados de ansiedad y entusiasmo de los participantes. En cuanto a los riesgos y recursos psicosociales y los rasgos de personalidad, éstos se midieron en una sola ocasión durante la primera semana del estudio, dado que son variables que no se espera que varíen sustantivamente a lo largo de un periodo de 8 semanas. Específicamente, se recolectó información acerca de los mismos riesgos y recursos examinados en el Estudio 1, con excepción de la falta de claridad de las remuneraciones, la inseguridad laboral y la inducción en la organización. Estas últimas variables fueron excluidas por solicitud de la administración del centro de llamados participante, quienes no consideraron pertinente recolectar esta información en el contexto de la empresa al momento de realizarse el estudio.

El estudio se realizó con el centro de llamados de una de una institución financiera del país. Esta organización fue contactada con el apoyo de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). Tras la coordinación inicial con la gerencia de la organización, 179 ejecutivos del centro de llamados fueron invitados a participar del estudio para responder un cuestionario a

través de internet. La invitación y el consentimiento informado del estudio, junto con el link URL para responder el cuestionario, se distribuyó a través de los correos electrónicos de los ejecutivos de llamados. Tanto el cuestionario como el procedimiento de invitación al estudio fue aprobado por el Comité de Ética Institucional de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

**Muestra.** Ciento cinco ejecutivos de llamados (tasa de respuesta de 58.7%) proporcionaron información a través de las ocho semanas del estudio, lo cual proveyó entre 608 y 808 observaciones para las variables de ansiedad y entusiasmo en el trabajo. Del total de esta muestra, 85.7% fueron mujeres y el promedio de edad fue de 41.14 años (DE = 9.7), mientras que su nivel educacional fue 1% educación media incompleta, 27.5% educación media completa, 49% educación técnico-superior y 22.5% educación universitaria. Además, en términos del tipo de centro de llamados, el 43.8% se desempeñó en servicio al cliente y 56.2% a ventas. Por su parte, el promedio de antigüedad de los ejecutivos trabajando en su respectivo centro de llamados fue de 63.68 meses (DE = 41.25). Esta muestra no fue representativa, sino por conveniencia, compuesta por los ejecutivos que voluntariamente accedieron a participar del estudio.

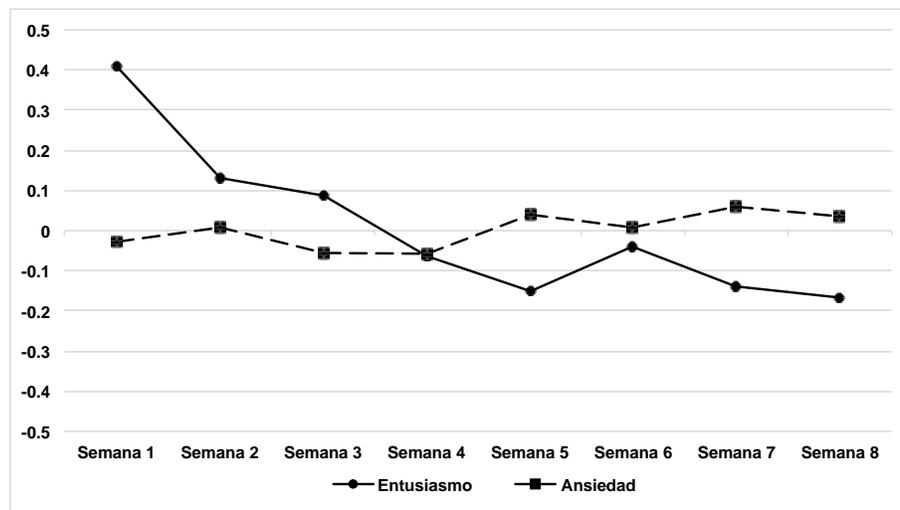
**Mediciones.** Para la medición de los riesgos y recursos psicosociales, los rasgos de personalidad y la experiencia de salud ocupacional, se utilizaron el mismo instrumento desarrollado en el Estudio 1, el que se encuentra disponible en el Anexo.

**Estrategia de Análisis.** La información recopilada se analizó con una estrategia de dos etapas. Primero, se estimaron las correlaciones intra-clase (ICC1) para las variables de ansiedad y entusiasmo, utilizando análisis de varianza intra- e inter-sujetos. Este indicador de correlación permite determinar la medida en que las variables estudiadas son fluctuantes en el tiempo (Bliese, 2000; Hox, 2010). Segundo, al igual que en el estudio 1, se realizaron análisis de ecuaciones estructurales para examinar la dirección y magnitud de la relación entre los riesgos y recursos psicosociales, junto con los rasgos de personalidad, con la experiencia de ansiedad y el entusiasmo en el trabajo. Las 8 olas de datos con información acerca de la ansiedad y entusiasmo se agregaron a nivel de cada participante del estudio, calculando el promedio de las observaciones a lo largo del tiempo. Esto permitió estimar la relación entre estas experiencias psicológicas y los factores psicosociales y los rasgos de personalidad que fueron medidos en un sólo momento al principio del estudio. Específicamente, se estimó un modelo en el que se incluyó tanto los riesgos, los recursos, el neuroticismo y la extroversión como predictores de la ansiedad y del entusiasmo en un solo paso. Esta estrategia hizo posible

examinar en conjunto las relaciones que todos los factores psicosociales y los rasgos de personalidad establecieron con las experiencias psicológicas examinadas.

**Resultados.** Los análisis de correlación intra-clase mostraron valores de 0.67 para la ansiedad y 0.62 para el entusiasmo, lo cual indica que la ansiedad varía en un 33% a lo largo de las 8 semanas del estudio, mientras que en entusiasmo varía un 38% en este mismo periodo de tiempo (Figura 3). Estos resultados dan apoyo a que estas experiencias psicológicas son, en cierta medida, dinámicas en el tiempo.

Figura 3. Trayectoria de la Experiencia de Ansiedad y Entusiasmo a lo Largo del Tiempo



En relación a los análisis de ecuaciones estructurales (Tabla 7), los resultados mostraron que todo el conjunto de factores psicosociales (riesgos y recursos), junto con los rasgos de personalidad (neuroticismo y extroversión) explicaron un 39% de la ansiedad y un 38% del entusiasmo entre los ejecutivos de llamados.

En términos de la ansiedad, ésta se asoció de forma positiva y estadísticamente significativa con el neuroticismo de los ejecutivos ( $\beta = .52$ ,  $p < .01$ ), las demandas de los clientes ( $\beta = .30$ ,  $p < .01$ ) y la intensidad del monitoreo ( $\beta = .25$ ,  $p < .01$ ). Además, la ansiedad se relacionó de forma negativa y estadísticamente significativa con la disponibilidad de pausas ( $\beta = -.34$ ,  $p < .05$ ).

En cuanto al entusiasmo, éste se relacionó de forma positiva y estadísticamente significativa con la extroversión de los ejecutivos ( $\beta = .30$ ,  $p < .01$ ) y con la supervisión de apoyo ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ). Además, en términos de los riesgos, el entusiasmo se relacionó de forma negativa y estadísticamente significativa con las demandas de lo clientes ( $\beta = -.21$ ,  $p < .05$ ).

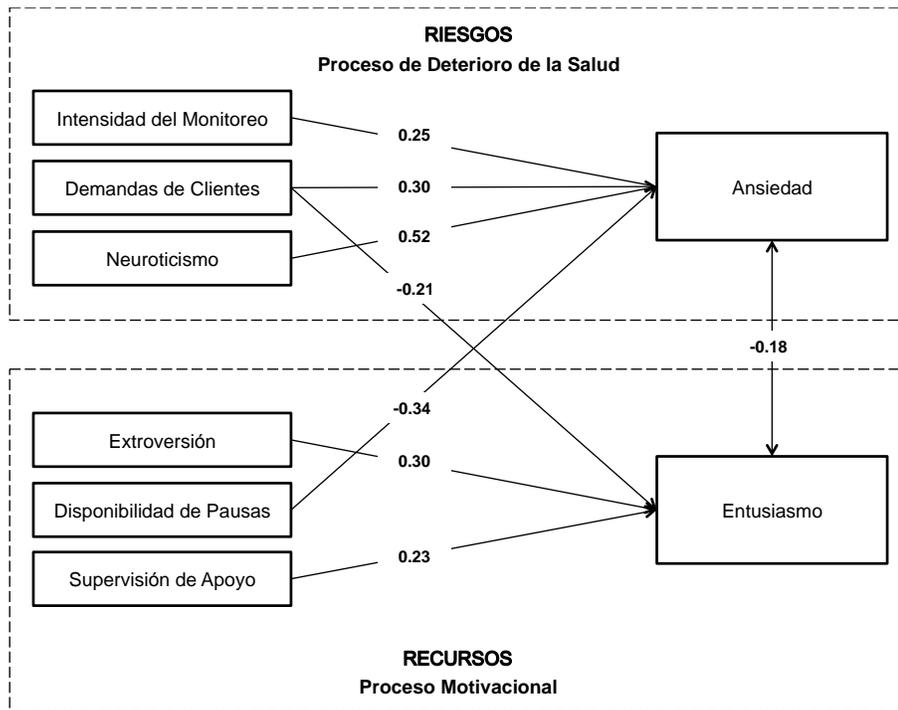
Las estimaciones de las relaciones estadísticamente significativas entre los factores psicosociales, los rasgos de personalidad y los indicadores de bienestar subjetivo se describen en la Figura 4.

Tabla 7. Modelamiento de Ecuaciones Estructurales para los Riesgos y Recursos Psicosociales (Estudio 2)

Variables	Ansiedad		Entusiasmo	
	$\beta$	EE	$\beta$	EE
<b>Variables de Control</b>				
<i>Índice de tiempo</i>	0.01	0.05	-0.21**	0.06
<b>Rasgos de Personalidad</b>				
Neuroticismo	<b>0.52**</b>	<b>0.11</b>	-0.12	0.13
<b>Riesgos del Puesto de Trabajo</b>				
Demandas de los clientes	<b>0.30**</b>	<b>0.08</b>	<b>-0.21*</b>	<b>0.09</b>
Intensidad del monitoreo	<b>0.25**</b>	<b>0.07</b>	-0.10	0.08
<b>Riesgos del Grupo de Trabajo</b>				
Supervisión disfuncional	-0.11	0.09	0.14	0.09
<b>Recursos de la Persona</b>				
Extroversión	0.08	0.10	<b>0.30**</b>	<b>0.11</b>
<b>Recursos del Puesto de Trabajo</b>				
Autonomía	0.10	0.11	0.27	0.14
Monitoreo con foco en el desarrollo	-0.10	0.09	0.13	0.08
Disponibilidad de pausas	<b>-0.34*</b>	<b>0.11</b>	0.19	0.15
<b>Recursos del Grupo de Trabajo</b>				
Supervisión de apoyo	-0.04	0.05	<b>0.23**</b>	<b>0.06</b>
Apoyo del equipo	0.04	0.06	0.03	0.05
	ICC(1)	0.57		0.62
	N (Nivel 1/Nivel 2); Promedio observaciones		439/67; 6.55	
	$\chi^2$ (df)		170.69 (24)**	
	<b>R<sup>2</sup> Total</b>	<b>0.39</b>		<b>0.38</b>

$\beta$ : Coeficientes de regresión estandarizados, EE: Error Estándar. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Figura 4. Modelo de Ecuaciones Estructurales para los Riesgos y Recursos Psicosociales



**Resumen de Resultados.** Los principales resultados observados en este estudio son:

- Las experiencias de entusiasmo y ansiedad varían a lo largo del tiempo entre los ejecutivos de los centros de llamados.
- En su conjunto los riesgos y los recursos psicosociales se relacionan con las experiencias de ansiedad y entusiasmo en el trabajo.
- La ansiedad se relaciona primeramente de forma positiva con los riesgos psicosociales, específicamente, con el neuroticismo de los ejecutivos junto con las demandas de los clientes y la intensidad del monitoreo a nivel del puesto de trabajo. Además, la ansiedad sólo se relacionó negativamente con el recurso de disponibilidad de pausas en el puesto de trabajo.
- El entusiasmo se relacionó primeramente de forma positiva con los recursos psicosociales, específicamente con la extroversión de los ejecutivos y la supervisión de apoyo de las jefaturas. Además, el entusiasmo sólo se relacionó negativamente con el riesgo de las demandas de clientes.

En general, los resultados son consistentes con los del estudio 1 (transversal) en términos de que la ansiedad se relaciona primeramente con los riesgos, mientras que el entusiasmo con los recursos. Sin embargo, no existe total correspondencia entre ambos estudios acerca de los riesgos y recursos específicos que se relacionan con estas experiencias psicológicas, lo que se tratará en la sección de discusión general de los estudios realizados. Estas diferencias, y sus posibles explicaciones, se abordarán en mayor detalle en la sección de discusión del informe.

### **3.4 Etapa 4: Estudio Cuantitativo Descriptivo**

Esta etapa final tuvo como objetivo caracterizar el bienestar subjetivo y sus antecedentes individuales y contextuales entre los ejecutivos de llamadas. Específicamente, aquí se describe el nivel de las experiencias de ansiedad y entusiasmo, dado que éstas representan a los indicadores de salud ocupacional utilizados en el estudio. Además, se reporta el nivel promedio del neuroticismo y la extroversión de los ejecutivos, en consideración de que constituyen características individuales que se relacionan sustantivamente con la ansiedad y el entusiasmo respectivamente. Finalmente, se describe el nivel de exposición que los ejecutivos de llamados tuvieron a los riesgos y recursos psicosociales, los cuales denotan las características del ambiente laboral que, de acuerdo al modelo desarrollado, se relacionan con el bienestar subjetivo.

**Procedimiento, Estrategia de Análisis y Muestra.** Se realizaron análisis estadísticos descriptivos, estimando el promedio y la desviación estándar de las experiencias de ansiedad y entusiasmo, el neuroticismo y la extroversión y los factores psicosociales examinados. La muestra utilizada en los análisis fue la recopilada para el estudio cuantitativo transversal, constituida por 445 ejecutivos de llamados. Esta muestra fue seleccionada porque ofrece el mayor tamaño de observaciones y además representa el conjunto de datos disponible con mayor diversidad de participantes a partir de los dos estudios cuantitativos realizados.

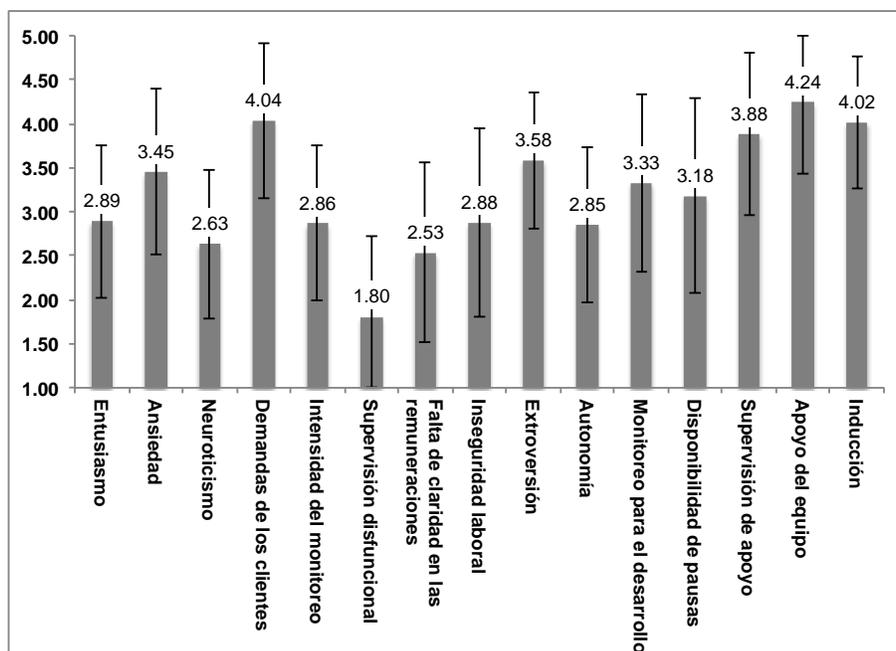
**Resultados.** Los análisis descriptivos (Tabla 8, Figura 5) indican que la ansiedad muestra un nivel moderado–alto ( $X = 3.45$ ,  $DE = 0.94$ ), mientras que el entusiasmo se observa con un nivel moderado–bajo ( $X = 2.89$ ,  $DE = 0.87$ ). Por su parte, los resultados acerca de los rasgos de personalidad indican que el neuroticismo tiene un nivel moderado–bajo ( $X = 2.63$ ,  $DE = 0.85$ ), mientras que la extroversión muestra un nivel moderado–alto ( $X = 3.58$ ,  $DE = 0.78$ ). En términos de los riesgos psicosociales, el más predominante son las demandas de los clientes

( $X = 4.04$ ,  $DE = 0.88$ ) y el menos predominante es la supervisión disfuncional ( $X = 1.80$ ,  $DE = 0.93$ ). Además, en cuanto a los recursos psicosociales, se observó que el apoyo del equipo ( $X = 4.24$ ,  $DE = 0.76$ ) y la inducción ( $X = 4.02$ ,  $DE = 0.75$ ) muestran altos niveles, mientras que la autonomía mostró los niveles más bajos ( $X = 2.85$ ,  $DE = 0.88$ ).

**Resumen de Resultados.** Los principales resultados observados son:

- En términos de salud ocupacional, la ansiedad predomina por sobre el entusiasmo en el trabajo entre los ejecutivos de llamados.
- En cuanto a las características individuales, la extroversión es más predominante que el neuroticismo entre los ejecutivos de llamados.
- El riesgo psicosocial al que mayormente se exponen los ejecutivos de llamados son las demandas de los clientes, mientras que el de menor exposición es la supervisión disfuncional.
- Los recursos psicosociales mayormente disponibles entre los ejecutivos de llamados son el apoyo del equipo y la inducción, mientras que la autonomía es el recurso menos disponible.

Figura 5. Promedios y Desviaciones Estándar para los las Variables Examinadas en el Estudio Cuantitativo Transversal



**Tabla 8. Promedios y Desviaciones Estándar para los las Variables Examinadas en el Estudio Cuantitativo Transversal**

Factor	Promedio (X)	Desviación Estándar (DE)
Entusiasmo	2.89	0.87
Ansiedad	3.45	0.94
Neuroticismo	2.63	0.85
Demandas de los clientes	4.04	0.88
Intensidad del monitoreo	2.86	0.88
Supervisión disfuncional	1.80	0.93
Falta de claridad en las remuneraciones	2.53	1.02
Inseguridad laboral	2.88	1.07
Extroversión	3.58	0.78
Autonomía	2.85	0.88
Monitoreo para el desarrollo	3.33	1.01
Disponibilidad de pausas	3.18	1.11
Supervisión de apoyo	3.88	0.92
Apoyo del equipo	4.24	0.76
Inducción	4.02	0.75

#### **4 DISCUSIÓN**

En el presente proyecto se desarrolló un modelo conceptual para abordar la salud ocupacional de los ejecutivos de centros de llamados. Este modelo se funda en los principios de la psicología de la salud ocupacional, los que describen a la experiencia de salud en términos de estados de adversidad y de desarrollo. Específicamente, en este proyecto se adoptó la noción de bienestar subjetivo, el cual es uno de los componentes de la experiencia de la salud ocupacional. Este bienestar está dado por la experiencia de emociones negativas y positivas que son los rudimentos de los estados de adversidad y desarrollo psicológico respectivamente. Además, para entender este tipo de bienestar, el modelo se basa en la aproximación de las demandas y recursos laborales, también denominados riesgos y recursos psicosociales, entendiendo que estos son factores a nivel del contexto laboral que se relacionan directamente con el bienestar psicológico. También, el modelo incorpora variables de nivel individual expresadas en los rasgos de personalidad, conceptualizadas como riesgos y

recursos individuales, dado que estos predisponen a los trabajadores a percibir el ambiente laboral de manera más amenazante o de mayor apoyo. La personalidad también explica las tendencias del bienestar subjetivo a lo largo del tiempo.

Específicamente, se utilizaron como criterios de bienestar psicológico las experiencias psicológicas de la ansiedad y el entusiasmo como expresiones de la adversidad y el desarrollo respectivamente. En relación a estos estados afectivos, el modelo construido describe aspectos individuales y del ambiente de trabajo que están definidos a distinto nivel de análisis, a saber, individuo, puesto de trabajo, grupo de trabajo y organización. Tal como lo mencionado anteriormente, los aspectos individuales corresponden a rasgos de personalidad, mientras que los componentes del puesto de trabajo son características del ambiente directo en las que se dan los contenidos específicos de las tareas a realizar. Además, el nivel del grupo de trabajo está dado por las relaciones interpersonales entre los ejecutivos de llamados y entre ellos y sus supervisores, mientras que los factores de la organización corresponden a las prácticas de recursos humanos que son transversales a cualquier trabajador o grupos de trabajo dentro de la organización. El modelo además propone que los riesgos y recursos describen un proceso dual, de modo que los riesgos están primeramente relacionados con la experiencia de adversidad (ansiedad) y que los recursos están primeramente relacionados con los estados de desarrollo (entusiasmo). Esto tiene a la base la propuesta de que los riesgos y recursos son factores independientes dentro del ambiente de trabajo y que por tanto pueden actuar de forma complementaria en la reducción de la ansiedad y en la promoción del entusiasmo.

Los resultados de los estudios realizados entregaron apoyo al contenido del modelo, en términos de riesgos y recursos. Específicamente, a través de las entrevistas realizadas, los expertos en factores psicosociales señalaron la atingencia de estos factores para el ambiente de trabajo en los centros de llamados, así el modelo recibió apoyo en términos de su validez de contenido. Además estos expertos también señalaron que existe una asimetría en términos de la presencia de estas características del ambiente de trabajo, de modo que los riesgos son más predominantes que los recursos. Sin embargo, esta proposición de los expertos tiene que ser atenuada, porque los resultados de los análisis descriptivos realizados con los datos del estudio cuantitativo transversal (Tabla 8, Figura 5) indican que ciertos recursos tienen un alto nivel de forma comparable con las altas demandas observadas. Excepciones a lo anterior están dadas por la las demandas de los clientes las cuales son el riesgo de mayor exposición y la supervisión disfuncional que es el riesgo de menor exposición. Además, el apoyo del equipo y la inducción son los recursos de mayor exposición, mientras la autonomía es el recurso menos

disponible. Así, los resultados de estos estudios ofrecen apoyo a que los ambientes de los centros de llamados pueden ser caracterizados en términos de riesgos y recursos psicosociales.

Una metodología cuantitativa también fue utilizada para examinar en qué medida los riesgos y recursos se relacionaron con el bienestar subjetivo. Los resultados de los estudios entregaron apoyo al proceso dual del modelo, es decir, en general, que los riesgos estuvieron primeramente relacionados con la ansiedad en el trabajo, mientras que los recursos estuvieron primeramente relacionados con el entusiasmo. Estos resultados sugieren que los factores que se relacionan con la adversidad psicológica no son necesariamente los mismos que aquellos asociados a los estados de desarrollo. De este modo, la simple reducción de los riesgos no aseguraría un estado pleno de salud, así como tampoco el incremento de los recursos. En términos más específicos, existe la posibilidad de que las personas no se vean enfrentadas ante amenazas que conlleven a un estado de deterioro de la salud (ansiedad), pero esto no es garantía de que las personas estén disponiendo de oportunidades que los hagan sentir motivados en su trabajo (entusiasmo). De forma opuesta, las personas podrían estar motivadas ante la presencia de recursos, pero al mismo tiempo con riesgos de salud ante la presencia concomitante de riesgos, por lo cual el círculo del bienestar tampoco estaría completo del todo.

Además, como parte de la metodología cuantitativa, se examinó la relación que cada uno de los riesgos y recursos establecieron con los criterios de bienestar subjetivo. En el estudio transversal los factores contextuales a nivel organizacional de la falta de claridad de las remuneraciones y la inseguridad laboral estuvieron positivamente relacionados con la ansiedad. Al mismo nivel, el recurso de la inducción se relacionó positivamente con el entusiasmo. Tal como es esperable, la falta de claridad en las remuneraciones y la inseguridad laboral se relacionen con la ansiedad, dado que la incertidumbre asociada a estos factores denota una amenaza para organizarse en torno a las recompensas que entrega el trabajo. La inducción, por su parte, representa una forma de desarrollo expresada en la incorporación de conocimientos para realizar de forma efectiva el trabajo.

Además, en este mismo estudio transversal se observó que en general los factores contextuales definidos a nivel del puesto de trabajo y del grupo de trabajo (liderazgo disfuncional) no se relacionaron con los criterios de bienestar subjetivo. Las excepciones fueron recursos del monitoreo con foco en el desarrollo y de la disposición de pausas, los que se relacionaron con la experiencia de entusiasmo en el trabajo. El desempeño con foco en el

desarrollo denota una oportunidad de crecimiento en cuanto a la eventual incorporación de nuevos conocimientos y habilidades, mientras que la disponibilidad de pausas es un espacio importante de recuperación de energía tanto física como psicológica.

No obstante lo anterior, los resultados del estudio cuantitativo de diario mostraron un patrón de resultados diferente. En este, los riesgos del puesto de trabajo expresados en las demandas de los clientes y la intensidad del monitoreo si se relacionaron, de forma positiva, con la ansiedad. Además, se observó una relación negativa entre la disponibilidad de pausas y la ansiedad, lo cual es consistente con la idea, propuesta anteriormente, de que las pausas son espacios de recuperación de energía. Por su parte, en términos de recursos, entre todos los factores examinados, sólo la supervisión de apoyo se relacionó con el entusiasmo. Esto sugiere que las jefaturas que prestan atención a las necesidades de los ejecutivos de llamados y que ofrecen apoyo para resolver problemas incrementan el nivel de motivación, y por tanto el bienestar subjetivo, en el trabajo.

De lo expuesto anteriormente, los resultados acerca de los riesgos y recursos del contexto de trabajo en relación al bienestar subjetivo de los ejecutivos de llamados son inconsistentes entre los estudios realizados (Tabla 9). En concreto, algunas relaciones entre los riesgos y recursos del contexto relativas a la ansiedad y el entusiasmo, respectivamente, fueron observadas en el estudio transversal pero no en el de diario y viceversa. Esto indica que estos resultados no son directamente interpretables y generalizables. Por lo pronto, se puede discutir que estos resultados mixtos se podrían explicar porque el primer estudio fue de orden transversal, por lo tanto menos sensible a las dinámicas del bienestar a lo largo del tiempo. Sin embargo, esta limitación fue controlada en el estudio de diario al medirse la ansiedad y el entusiasmo semanalmente por un periodo de dos meses, observándose de facto que son variables dinámicas en el tiempo (Figura 3). Otra explicación es que las relaciones entre el contexto de trabajo y la experiencia de bienestar subjetivo podría depender de terceras variables moderadoras, es decir, que estas relaciones se den bajo ciertas condiciones. Diversas son las variables del contexto y de la persona que podrían actuar como moderadores; sin embargo, una de interés central, dado el enfoque del modelo en el bienestar subjetivo, corresponde a las estrategias de regulación emocional de los ejecutivos de llamados. Estas se refieren a las conductas que las personas ejecutan para sostener, modificar o utilizar las emociones experimentadas, de modo de tener una mayor adaptación al contexto de desempeño. Así, una relación positiva entre riesgos y ansiedad podría darse, por ejemplo, en ejecutivos que regulan bien su estrés, mientras que una relación positiva entre los recursos y el

entusiasmo podría verse favorecida, por ejemplo, en ejecutivos que ejecutan acciones para mantener un estado de ánimo positivo a lo largo del tiempo.

**Tabla 9. Resumen de las Relaciones entre los Riesgos y Recursos con los Indicadores de Bienestar Subjetivo**

Variables	Ansiedad		Entusiasmo	
	Estudio 1	Estudio 2	Estudio 1	Estudio 2
<b>Rasgos de Personalidad</b>				
Neuroticismo	Positiva	Positiva	Negativa	
<b>Riesgos del Puesto de Trabajo</b>				
Demandas de los clientes		Positiva		Negativa
Intensidad del monitoreo		Positiva		
<b>Riesgos del Grupo de Trabajo</b>				
Liderazgo disfuncional				
<b>Riesgos de la Organización</b>				
Falta de claridad de las remuneraciones	Positiva	No Aplica	Negativa	No Aplica
Inseguridad laboral	Positiva	No Aplica		No Aplica
<b>Rasgos de Personalidad</b>				
Extroversión			Positiva	Positiva
<b>Recursos del Puesto de Trabajo</b>				
Autonomía				
Monitoreo con foco en el desarrollo			Positiva	
Disponibilidad de pausas	Negativa	Negativa	Positiva	
<b>Recursos del Grupo de Trabajo</b>				
Supervisión de apoyo				Positiva
Apoyo del equipo				
<b>Recursos de la Organización</b>				
Inducción			Positiva	No Aplica

A diferencia de los factores del ambiente de trabajo, la relación entre los rasgos de personalidad de los ejecutivos de llamados y su bienestar subjetivo fue consistente en ambos estudios. El neuroticismo se relacionó positiva y sustantivamente con la ansiedad. Esto se explicaría porque este rasgo envuelve la tendencia a experimentar displacer, pensamientos negativos y tensión en las relaciones con otros, particularmente en situaciones de conflicto. Además, un alto neuroticismo podría, dada la inestabilidad emocional que conlleva, estar asociado a estrategias poco efectivas para el manejo de la adversidad y el estrés, tal como la

negación de los conflictos, especialmente bajo situaciones de presión. Dado que el trabajo del ejecutivo de llamados implica tanto un potencial de conflicto como de alta presión, un alto neuroticismo emerge como una condición individual que puede deteriorar la salud y el bienestar en el trabajo. Por su parte, la extroversión se relacionó positivamente con el entusiasmo. Este rasgo da cuenta de las tendencias a experimentar emociones y pensamientos positivos junto con disfrutar de las relaciones interpersonales con otros, de modo que conlleva energía, optimismo y sociabilidad. Estos procesos son altamente relevantes en el contexto del trabajo de servicio al cliente, en particular en los centros de llamados. Aquí, los ejecutivos tienen el desafío de establecer vínculos constructivos con los clientes y usuarios, aún en frente de las demandas emocionales que estos puedan presentar. Además, tal como fue dicho anteriormente, el trabajo en los centros de llamados implica alta presión dada por los intensos sistemas de monitoreo. Así, las tendencias gregarias y la emoción positiva propia de la extroversión podría implicar acciones efectivas del manejo del estrés, amortiguar la adversidad que es parte de los riesgos del ambiente y promover un sentido de desarrollo ante el manejo de los desafíos en el trabajo. Mirado desde la perspectiva descriptiva, los resultados del estudio descriptivo (Tabla 8, Figura 5) muestran que la extroversión predomina por sobre el neuroticismo entre los ejecutivos que participaron del estudio transversal, lo que indica que al menos en esta muestra estudiada, existen mayores recursos de protección que de riesgo a nivel individual.

Tomado todo lo anterior en conjunto, los estudios de este proyecto apoyan la validez de contenido y de constructo de los factores definidos por el modelo conceptual. Sin embargo, la validez predictiva es débil en relación a los factores del ambiente de trabajo, expresados en los riesgos y recursos psicosociales. Sin embargo, esta validez predictiva es alta en cuanto a las variables de personalidad, o en otras palabras, en relación a los riesgos y recursos individuales. Esto problematiza el modelo desarrollado aquí en particular y los modelos de factores psicosociales en general, dado que estos describen a las características del ambiente de trabajo como aspectos centrales, sino principales, que explicarían a la salud ocupacional en el trabajo. Sin embargo, más que una limitación, esto podría estar indicando que en el dominio de los centros de llamados, las variables individuales jugarían un rol primordial, incluso por sobre la mayoría de las variables de contexto, en el bienestar subjetivo. Esto ofrece una nueva vía de entendimiento de los desafíos de la salud ocupacional en los centros de llamados, al menos en lo que concierne al bienestar subjetivo de sus ejecutivos. Lo anterior no quiere decir que los riesgos y recursos psicosociales deberían ser ignorados, sino que resulta central también

incorporar a los modelos, aspectos que son descriptivos de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones. Los factores del contexto deben seguir siendo parte de los modelos de bienestar en futuras investigaciones, dado que los resultados observados aquí son parte de estudios que, como cualquier iniciativa de investigación, tienen limitaciones que ser consideradas, las que serán discutidos en breve.

Este proyecto también contribuye en términos metodológicos para el estudio de la salud ocupacional en los centros de llamados. Inicialmente, se desarrolló un instrumento, en base al modelo propuesto, para medir y caracterizar la experiencia de bienestar subjetivo, los factores psicosociales y los rasgos de personalidad. Los análisis estadísticos realizados (análisis factorial confirmatorio y consistencia interna) corroboraron las cualidades psicométricas de este instrumento, por lo cual se puede concluir que esta herramienta puede medir de forma válida y confiable los constructos psicológicos que son parte del modelo. Además, los dos estudios cuantitativos realizados se implementaron con un número amplio de participantes en las muestras, por lo cual se contó con el poder estadístico suficiente para la realización de análisis multivariados, tales como el análisis factorial confirmatorio y el modelamiento de ecuaciones estructurales. Otra contribución metodológica fue la adopción de un estudio cuantitativo de diario para capturar de forma más confiable, en comparación al estudio transversal, la experiencia de bienestar subjetivo. Específicamente, la ansiedad y el entusiasmo se midieron de forma repetida de forma semanal, a lo largo de dos meses. Esto, permitió construir indicadores de bienestar basados en ocho puntos de medición, lo cual es más confiable que una mera medición en un sólo momento del tiempo, tal como ocurren en los estudios transversales.

Las limitaciones de los estudios presentados aquí se relacionan principalmente con la composición de las muestras utilizadas. En concreto, las tres empresas que participaron en los estudios se “autoseleccionaron”, es decir, ellas voluntariamente decidieron participar. En estas empresas los resultados de este tipo de estudios tienden a ser más favorables que el resto de la población de empresas del mismo rubro. Esto queda de manifiesto en el estudio cuantitativo transversal en las que en general, en promedio, se observan moderados niveles de riesgos pero altos niveles de recursos (Tabla 8, Figura 5). Además, el estudio de diario, si bien de alta complejidad en términos metodológicos, fue realizado en una sola empresa lo cual conlleva a que los datos tiendan a ser homogéneos al estar contenidos en un mismo contexto laboral. Por otra parte, en el estudio transversal, la mayoría de los ejecutivos fueron de servicio y sólo una minoría fue de ventas. Además, en ninguno de los dos estudios cuantitativos se obtuvo

información de ejecutivos de llamados de cobranza. Finalmente, en el estudio de diario la mayoría de los participantes fueron mujeres. Estas restricciones en el muestreo implican que los resultados observados aquí podrían estar afectados por la homogeneidad de los contextos de trabajo en los centros de llamados. En otras palabras, podrían no existir suficientes diferencias entre los riesgos y recursos psicosociales a los que están expuestos cada ejecutivo que participó del estudio y por tanto estos factores del ambiente no tienen la posibilidad de explicar las variaciones del bienestar subjetivo.

Otra limitación de los estudios cuantitativos realizados está dada por el posible sesgo asociado a la “varianza del método común”, el que implica que los coeficientes de regresión estimados pueden estar alterados porque la información recolectada se realizó con un mismo instrumento, en un mismo momento del tiempo, con los mismos participantes. Este efecto metodológico se da particularmente cuando todas las variables que son parte del modelo examinado se miden con el auto-reporte de los participantes del estudio. Una limitación adicional es que a partir de los estudios no se puede inferir relaciones de causalidad entre los predictores del modelo y los criterios de bienestar subjetivo. Teóricamente, basándose en la investigación previa, se puede proponer que los factores psicosociales y los rasgos de personalidad predicen a la ansiedad y el entusiasmo; sin embargo, las relaciones de causalidad en la dirección opuestas no pueden ser descartadas. Es decir, por ejemplo, los niveles de ansiedad pueden predecir que los ejecutivos de llamados tengan una percepción negativa de su ambiente de trabajo, mientras que el entusiasmo puede tener un efecto contrario. De este modo, estudios adicionales de orden experimental y longitudinal con diversas fuentes de información podrían ayudar a resolver las restricciones anteriormente descritas.

Las limitaciones anteriormente señaladas implican que, tal como en cualquier iniciativa de investigación, se requiere de más investigación futura que vuelva a poner a prueba el modelo construido. Esto resulta necesario para replicar, corroborar, expandir o desestimar las propuestas del modelo y así continuar su desarrollo.

## **5 DIRECCIONES PREVENTIVAS**

El modelo desarrollado en este proyecto primeramente está orientado a la medición y caracterización de los riesgos y recursos que se relacionan con la salud ocupacional en general, y el bienestar subjetivo en particular, de los ejecutivos de los centros de llamados. Tras presentar el modelo diagnóstico, sin embargo, es necesario definir las estrategias de

intervención que pueden prevenir condiciones que comprometan a la salud. Por intervención se entiende al conjunto de acciones concretas que se implementan para anticipar, reducir o eliminar los factores asociados a los estados de adversidad y promover los factores asociados a los estados de desarrollo.

Un primer criterio para definir un sistema de intervención se refiere al objetivo de ésta, distinguiéndose entre la intervención primaria, secundaria y terciaria. La intervención primaria tiene como propósito trabajar con personas que no están en situación de enfermedad. Es decir, busca de forma proactiva la anticipación de situaciones de riesgo y la promoción de factores de protección, tales como la entrega de recursos. La intervención secundaria, tiene como objetivo trabajar con personas que están de facto en situaciones de riesgo en el trabajo. Esta puede ocurrir de forma reactiva, es decir, implementarse cuando los primeros riesgos o síntomas se comienzan a manifestar, o bien proactiva de modo de entregar recursos para que al momento de enfrentar la adversidad se cuente con herramientas para manejar esta adversidad. Finalmente, la intervención terciaria se focaliza en trabajar con personas que han sufrido daño o un deterioro mayor de su salud, de modo de ofrecer a estas los medios y periodos de tiempo necesarios para que ocurra su recuperación.

Estos tres tipos de prevención no son necesariamente excluyentes entre sí porque estas formas de intervención establecen un orden cronológico en relación a las condiciones de salud de un trabajador. Específicamente, la intervención primaria es la más distante de la experiencia de salud ocupacional, luego seguida por la secundaria y luego, de forma más proximal, por la terciaria. Este orden cronológico se correlaciona de forma inversa con la efectividad de las estrategias, dado que la intervención primara va a ser más efectiva en la medida que se anticipa a las situaciones de salud, luego la secundaria es menos efectiva porque se ocupa de las condiciones que están ocurriendo en el momento y finalmente la terciaria es la menos efectiva dado que se ocupa del daño ya ocurrido.

Un segundo criterio para definir las estrategias de intervención guarda relación con el objeto específico de estas, los cuales típicamente se conceptualizan con foco en el individuo y en la organización. Es decir, las intervenciones pueden estar dirigidas a realizar cambios en las características de las personas, tales como la adquisición de conocimientos a través de capacitación, con el fin de promover la salud de ellas. Si el foco es la organización, entonces la intervención está orientada al conjunto total de personas que la componen y así realizar una transformación a nivel global. En este proyecto se expande esta categorización binomial, dado

que el modelo conceptual define riesgos y recursos no tan sólo a nivel individual y organizacional, sino que también a nivel del puesto de trabajo y del grupo de trabajo.

Así, al cruzar el criterio del objetivo de la intervención con el criterio del objeto de ésta se genera una matriz tal como la descrita en la Tabla 10. La aplicación de esta matriz a los factores psicosociales que estuvieron relacionados con el bienestar subjetivo, en al menos uno de los estudios realizados, describe diversas acciones posibles de implementar.

**Tabla 10. Matriz de Estrategias según el Objetivo y Objeto de la Intervención**

Objetivo / Objeto de la Intervención		Individual	Puesto de Trabajo	Grupo	Organización
<b>Intervención Primaria</b>	Orientada a quienes no se encuentran en condiciones de riesgo. Su objetivo es impedir la ocurrencia del deterioro de la salud.	Reclutamiento y selección. Capacitación para el manejo del estrés.	Gestión de sistemas de pausas y descansos.		Inducción y capacitación en aspectos técnicos. Claridad en las remuneraciones. Estabilidad laboral.
<b>Intervención Secundaria</b>	Orientada a quienes están en riesgo. Su objetivo es aminorar el deterioro de la salud.	Gestión de grupos de autoayuda. Tutoría.	Monitoreo con foco en el desarrollo.	Capacitación para la supervisión de apoyo.	
<b>Intervención Terciaria</b>	Orientada a quienes tienen un evidente deterioro en su salud. Su objetivo es reducir la severidad el daño ocurrido.	Psicoterapia. Rehabilitación y Reincorporación al Trabajo.			

A nivel del puesto de trabajo una intervención primaria estaría dada por la gestión de pausas y descansos durante la jornada laboral. El factor de disponibilidad de pausas aquí estudiado se refiere a la medida en que un ejecutivo tiene acceso a solicitar un breve descanso para recuperar energía en cualquier momento de su jornada. Una intervención al respecto, implica diseñar un sistema de descansos dinámico dado por un equilibrio entre la solicitud contingente de descanso y el mantenimiento de un flujo apropiado de llamados gestionados. Un sistema de este orden conlleva a entregar autonomía para que los ejecutivos puedan distribuir su tiempo de descanso durante las jornadas de trabajo. Sin embargo, esta autonomía no implica necesariamente que la pausa ocurra en el momento solicitado, porque esto depende de que el flujo de llamados no se vea interferido por el hecho de que muchos ejecutivos estén

solicitado pausas al mismo tiempo. Es preciso señalar que el efecto de esta intervención no está en la ocurrencia sistemática de las pausas en sí mismas, sino en el sentido de autonomía que los ejecutivos perciben para expresar sus necesidades en el trabajo.

También, a nivel del puesto de trabajo, una intervención a nivel primario y secundario puede realizarse a través del monitoreo con foco en el desarrollo. Éste se refiere al uso de la información recogida por los sistemas intensivos de monitoreo del desempeño en relación a las llamadas gestionadas en el centro de llamados. Más específicamente, el foco en el desarrollo implica que las evaluaciones del desempeño son utilizadas para retroalimentar y felicitar al ejecutivo por el buen trabajo realizado, o por señalar aspectos a mejorar en el desempeño. Además, el monitoreo con foco en el desarrollo implica la identificación de necesidades de capacitación entre los ejecutivos de llamados y el diseño y ejecución de programas de capacitación orientados a responder a estas necesidades. Una intervención a este nivel requiere de un equipo de trabajo de desarrollo organizacional en los centros de llamados, el que de forma confiable recoja, sistematice y procese la información de desempeño para luego, en conjunto con el área de recursos humanos, trabaje en el diseño e instrucciones de planes de formación y capacitación de los ejecutivos. Una vez diseñados, el área de recursos humanos tiene que ejecutar las capacitaciones pertinentes.

En cuanto a la intervención a nivel del grupo de trabajo, se propone la capacitación para la supervisión de apoyo como una forma de intervención a nivel primario y secundario. Esto implica, tal como lo enunciado en el punto anterior, entrenar a las jefaturas directas de los ejecutivos de llamados en conductas orientadas a entregar retroalimentación y felicitar/amonestar el buen/mal desempeño respectivamente. A la base de la retroalimentación también están las conductas activas de informarse y conocer, por ejemplo a partir del sistema de monitoreo, cuál es el desempeño demostrado por los ejecutivos en un periodo de tiempo reciente. Entrenar la supervisión de apoyo también implica la conducta de escucha activa tanto de necesidades como de las opiniones de los ejecutivos por parte de la jefatura. Así, esta escucha permite conocer aspectos a mejorar, reparar o desarrollar que hayan sido identificados por los ejecutivos en su trabajo a diario, o bien conocer aspectos que están afectando de forma individual su desempeño y bienestar. Asimismo, el desarrollo de una supervisión de apoyo conlleva las conductas de respeto y amabilidad hacia los ejecutivos, con el fin de promover un ambiente de trabajo de confianza y colaboración. Este tipo de intervención secundaria se logra a través del diseño e implementación de programas de entrenamiento para la supervisión y el liderazgo. Si bien estos programas trabajan de forma individual con cada jefatura, ellos

corresponden al nivel de intervención grupal porque su resultado influye a nivel colectivo entre todos los ejecutivos a cargo de cada jefatura.

A nivel de la organización, se identifican diversas formas de intervención. Primero, las intervenciones de orden primario involucran los factores de inducción y capacitación en aspectos técnicos, claridad en las remuneraciones y estabilidad laboral. En cuanto a la inducción acerca de los aspectos técnicos del trabajo, el entrenamiento inicial al momento de ingresar a la organización de los sistemas telefónicos y de computación se puede lograr con programas de entrenamiento en el puesto de trabajo. También a través de esta metodología se puede adquirir el conocimiento acerca de los protocolos de atención de llamados. El entrenamiento en el puesto de trabajo implica que las actividades de aprendizaje ocurren con dispositivos iguales o similares a los que se utilizarán cuando ya se esté trabajando en el centro de llamados. Este tipo de metodología asegura un máximo de transferencia de conocimiento, dado que implica el empleo de herramientas y la ejecución directa de las acciones que ocurrirán una vez en el puesto de trabajo. Si bien la capacitación ocurre a nivel individual, la intervención es de tipo organizacional porque debe aplicarse a todas las personas que se incorporan al centro de llamados por igual.

En relación a la claridad de las remuneraciones, una intervención requiere que la dirección de los centros de llamados, a través del área de recursos humanos, defina y comunique con claridad los criterios que definen el salario de los ejecutivos. Esto requiere conocer la composición en términos del componente fijo y variable. Además, una política salarial debe explicitar el sistema de cálculo y los criterios distribución del componente variable, en términos de las comisiones, bonificaciones y premios. En muchas ocasiones estos criterios están definidos en la organización, pero no son lo suficientemente comunicados a los trabajadores, por lo que en este caso la intervención requiere principalmente de un plan de comunicación organizacional.

La intervención relacionada con la estabilidad laboral apunta a reducir la incertidumbre que provoca la falta de seguridad en el empleo. Así, la intervención más fundamental sería ofrecer estabilidad y proyección laboral en la organización basada en criterios claros, explícitos y comunicados entre los ejecutivos de llamados. Un ejemplo de estos criterios son las expectativas de desempeño, es decir, que se conozca con certeza que resultados se esperan en el trabajo dentro de un periodo determinado. Otros criterios son la comunicación de las conductas de ciudadanía cívica que son promovidas en la organización, tal como el

seguimiento y apego al sistema de normativas que regulan el quehacer en el centro de llamados. Otras expectativas de conductas cívicas son el trato respetuoso y de colaboración entre quienes conforman a la organización, con el fin de construir un ambiente laboral positivo. Adicionalmente a lo anterior, también es necesario definir y comunicar con claridad las conductas que son indeseadas, tal como atentar contra el correcto funcionamiento de los sistemas de trabajo y la participación en conflictos interpersonales, de hostigamiento o agresión, entre otras.

Respecto de la intervención a nivel individual, se describen estrategias de intervención de orden primario, secundario y terciario. La intervención primaria en este dominio contempla el reclutamiento y selección de los candidatos más apropiados para el puesto de trabajo en los centros de llamados. Los procesos de selección de personas tienen como objetivo disponer de información que permita anticipar el ajuste que el candidato tendrá con los requerimientos del puesto de trabajo. Este ajuste se da en términos de habilidades, conocimientos y estilos cognitivo-afectivo-conductuales. Así, el ajuste de una persona con el puesto de trabajo de ejecutivo de llamado está dado, por ejemplo, por las habilidades comunicacionales, el conocimiento de sistemas de computación, un estilo de pensamiento orientado a la resolución de problemas, un manejo adecuado del estrés y las conductas de manejo de conflictos. El ajuste persona-puesto de trabajo es relevante para el desempeño y el bienestar laboral. La presencia de ajuste implica que las personas tienen las capacidades y las características individuales que con una alta probabilidad llevarán al desempeño esperado. Además el ajuste conlleva un sentido de bienestar, porque las personas no se sienten superadas por exigencias que van más allá de sus capacidades, ni tampoco se sienten desmotivadas por desempeñarse en actividades que exigen mucho menos de lo que ellas podrían realizar.

En este contexto, la función de los rasgos de personalidad en relación al bienestar subjetivo, observada en los estudios, puede abordarse desde una perspectiva de intervención primaria. Tal como lo señalado ampliamente en las secciones anteriores, el neuroticismo se asocia a la inestabilidad emocional y a las dificultades del manejo del estrés, mientras que la extroversión a la sociabilidad y la motivación, de este modo representan factores de riesgo y de protección respectivamente. De acuerdo a esto, una intervención pertinente sería evaluar y considerar como un criterio de selección a estos rasgos. Un alto neuroticismo tiene una alta probabilidad de estar asociado a un limitado ajuste persona-puesto de trabajo, dado que las exigencias emocionales de los clientes y las presiones de desempeño desde el interior del centro llamados representan condiciones altamente estresantes. Además la volatilidad

emocional asociada al alto neuroticismo aumenta la probabilidad de ocurrencia del conflicto interpersonal lo cual puede expresarse en situaciones tensas con los clientes. Así, un ejecutivo con tendencias de alto neuroticismo no pone en riesgo tan sólo su desempeño laboral, sino que además aumenta la probabilidad de que desarrolle problemas de salud. De este modo, para el beneficio de la organización y de los postulantes resulta más apropiado seleccionar personas para el puesto de ejecutivos de llamados que se caractericen por una alta estabilidad emocional. La misma lógica aplica al rasgo de la extroversión. Éste implica tendencias gregarias, energía y emoción positiva que se asociarían a un alto ajuste persona-organización. Estas tendencias resultan relevantes, porque el trabajo del ejecutivo de llamados implica una alta interacción social con los clientes y usuarios, persistencia en el foco a la resolución de problemas y manejo de las presiones de desempeño. En otras palabras, la extroversión es un factor que se asociaría a un alto desempeño y que protegería de problemas de bienestar al ejecutivo de llamados, por lo que sería recomendable seleccionar para este puesto de trabajo a personas que se caractericen por una alta extroversión.

Adicionalmente, otra forma de intervención con foco individual a nivel primario es la capacitación para el manejo del estrés con los ejecutivos de llamados. Anteriormente, se ha discutido que las personas con tendencias neuróticas son proclives al manejo infectivo del estrés y lo contrario aplica para las personas con tendencias extrovertidas. Sin embargo, esto no implica que personas con ambos perfiles de personalidad no puedan ser beneficiadas con un entrenamiento al respecto. Esto es dado porque, por ejemplo, las personas extrovertidas pueden verse enfrentadas a situaciones de alta adversidad que superen sus características individuales que los protegen del estrés, por lo que disponer de herramientas adicionales podría ayudar a afrontar estas situaciones. Por su parte, las personas con tendencias neuróticas moderadas podrían verse beneficiadas por este tipo de entrenamiento, ya que estas amortiguarían el posible impacto que los estresores del ambiente puedan tener en su experiencia de bienestar subjetivo. Así, las áreas de recursos humanos de este tipo de organizaciones podrían diseñar e implementar programas de capacitación para que los ejecutivos identifiquen, manejen y resuelvan situaciones y eventos que son adversos psicológicamente.

Respecto a intervenciones individuales a nivel primario y secundario, éstas podrían estar dadas por la gestión de grupos de autoayuda y tutorías. Los grupos de autoayuda permiten que un conjunto de, por ejemplo, ejecutivos de llamados se reúnan con cierta periodicidad para discutir y compartir experiencias y estrategias que incrementen su bienestar

subjetivo. Ejemplos de los contenidos a trabajar en estos grupos son prácticas para resolver problemas con clientes difíciles y estrategias de descanso y recuperación. Contenidos similares aplican a los procesos de tutoría, en los que ejecutivos con alta experiencia en el trabajo de centros de llamados, o jefaturas de trabajo, apoyan y transmiten conocimientos a ejecutivos con menos experiencia para proteger y promover su salud ocupacional.

Finalmente, la intervención con foco individual a nivel terciario implica el trabajo de psicoterapia y procesos de rehabilitación. Esto conlleva que ante la ocurrencia de daños explícitos a la salud psicológica de los ejecutivos de llamados, la organización disponga de políticas y planes de apoyo explícito ante, por ejemplo, accidentes en el lugar de trabajo o licencias médicas prolongadas por situaciones de estrés relacionada con las actividades laborales. Para la efectividad de estas políticas y planes se requiere de un trabajo coordinado con las mutuales de seguridad, así como instituciones de salud que trabajen en la rehabilitación y reincorporación laboral.

## **6 CONCLUSIONES**

Este proyecto desarrolló un modelo de factores psicosociales y características individuales asociadas a la salud ocupacional de los ejecutivos de centros de llamados. Esta iniciativa se fundamentó en un trabajo teórico y empírico que dio apoyo al contenido del modelo conceptual y a la medición de los factores que lo componen. Además, aún cuando los resultados no fueron totalmente concluyentes al respecto, en cada uno de los estudios cuantitativos se observaron relaciones entre los factores psicosociales y el bienestar subjetivo. Por su parte, sí se observaron relaciones relevantes, consistentes y robustas entre los rasgos de personalidad y los mismos criterios de bienestar. Esto abre una nueva aproximación al entendimiento de la psicología de la salud ocupacional en los centros de llamados, a través de la incorporación de las características individuales a los modelos de medición, diagnóstico e intervención de los riesgos y recursos en estos contextos de trabajo. Confiamos en que el conocimiento desarrollado en este proyecto sea corroborado y expandido por futuras investigaciones con el fin de apoyar una práctica profesional que permita prevenir, proteger y promover la salud laboral en esta población ocupacional.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon, G., Eschman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and Stress*, 23(3), 244–263.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 265–85.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2012). Job demands-resources theory. In P. Chen & C. Cooper (Eds.), *Well-being: A complete reference guide*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2012). Nature and use of personality. In N. Schmitt (Ed.), *The {Oxford} handbook of personnel assessment and selection* (pp. 225–251). New York, NY: Oxford University Press.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait method analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729–750.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (Vol. xxix, p. 605). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, 54, 579–616.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus*. New York: Taylor & Francis Group.

- Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral-inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment - the BIS BAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 319–333.
- Chalykoff, J., & Kochan, T. A. (1989). Computer-aided monitoring: Its Influence on employee job satisfaction and turnover. *Personnel Psychology*, 42(4), 807–834.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Anthony, J., & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. *Work & Stress*, (August), 37–41.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197–229.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Eysenck, H. J. (1953). *The structure of human personality*. Northampton: John Dickens and Co.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957–979.

- Gable, P. A., & Harmon-Jones, E. (2010). The blues broaden, but the nasty narrows: Attentional consequences of negative affects low and high in motivational intensity. *Psychological Science*, 21(2), 211–215.
- Gagne, M., & Vansteenkiste, M. (2013). Self-determination theory's controbution to positive organizational psychology. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 61–82.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job-performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 35–50.
- Holman, D. (2005). Call Centres. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & H. Aldrich (Eds.), *The essentials of the new workplace. A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call-centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57–81. 81.
- Holman, D., & Wall, T. (2002). Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 283–301.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and applications*. New York: Routledge.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain - implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Gilford Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (Vol. XXIX, p. 605). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123–133.
- Leka, S., & Houdmont, J. (2010). *Occupational health psychology*. Sussex, UK: Blackwell Publishing.
- Madrid, H. P. (2012). *On innovation as an affect-driven work behaviour*. University of Sheffield, England. Retrieved from <http://etheses.whiterose.ac.uk/4528/>
- Madrid, H. P., & Patterson, M. G. (2014). Measuring affect at work based on the valence and arousal circumplex model. *Spanish Journal of Psychology, 17*(5), 1–12.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior, 35*(2).
- Martin, L. L., & Stoner, P. (1996). Mood as input: What we think about how we feel determines how we think. In L. L. Martin & A. Tesser (Eds.), *Striving and feeling: Interactions among goals, affect, and self-regulation* (pp. 279–301). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- McClelland, C. R. (2011). *Performance monitoring and its effects on employee performance and well-being*. University of Sheffield.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: an introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology, 9*(2), 79–93.
- Quick, J. C., & Tetrick, L. E. (2011). *Handbook of occupational health psychology* (Second). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Rogelberg, S. G., Church, A. H., Waclawski, J., & Stanton, J. M. (2004). Organizational survey research. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 141–160). Oxford, UK: Blackwell Publishing.

- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management - A naturally-occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management, 20*(1), 18–38.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518–528.
- Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2010). Methodological urban legends: the misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods, 14*(2), 287–305.
- Sprigg, C., Stride, C. B., Wall, T. D., Holman, D., & Smith, P. R. (2007). Work characteristics, musculoskeletal disorders, and the mediating role of psychological strain: a study of call center employees. *Journal of Applied Psychology, 92*(5),
- Totterdell, P., & Niven, K. (2012). Momentary affective states: Moods and discrete emotions. In H. M. Weiss (Ed.), *Handbook of work attitudes and affect*. Oxford: Oxford University Press.
- Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. In S. Sonnentag, P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Current perspectives on job-stress recovery* (Vol. 7, pp. 37–84). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Uribe-Echevarria, V., & Morales, G. (2010). *Atendiendo a los clientes de los clientes: La industria del call center y sus condiciones laborales*. Santiago, Chile.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The job insecurity scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(3), 364–380.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., & Parker, S. K. (1996). The demands-control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*, 153–166.
- Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental-health. *Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 193–210.
- Warr, P. B. (2007). *Work, Happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Warr, P. B. (2013). How to think about and measure psychological well-being. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology*. New York: Routledge.
- Warr, P. B., Bindl, U., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2014). Job-related affects and behaviors: activation as well as valence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 342–363.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Widiger, T. A. (2009). Neuroticism. In M. Leary & R. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior*. New York, NY: The Guilford Press.
- Wilt, J., & Revelle, W. (2009). Extraversion. In M. Leary & R. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior*. New York, NY: The Guilford Press.

## 8 ANEXO

### 8.1 Lista de Variables Medidas en los Estudios Cuantitativos

Factor	Fuente de Referencia
Ansiedad y Entusiasmo	Madrid & Patterson (2014); Warr (2013)
Demandas de los clientes	Dormann & Zapf (2004)
Intensidad del monitoreo	McClelland (2011)
Supervisión disfuncional	Einarsen, Aasland & Skogstad (2007)
Falta de claridad en las remuneraciones	Basada en la definición de Uribe-Echevarria & Morales (2010)
Inseguridad laboral	Vander Elst, De Witte, & De Cuyper (2014)
Autonomía	Wall, Jackson, Mullarkey & Parker (1996)
Monitoreo para el desarrollo	McClelland (2011)
Disponibilidad de pausas	Trougakos & Hideg (2009)
Supervisión de apoyo	Greenhaus, Parasuraman & Wormley (1990)
Apoyo del equipo	Seers, Petty & Cashman (1995)
Inducción	Wayne, Shore & Liden (1997)
Neuroticismo y Extroversión	Benet-Martínez & John (1998)

## 8.2 Cuestionario Utilizado en los Estudios Cuantitativos

Bienvenido a este estudio acerca de los factores psicosociales en el trabajo realizado por investigadores de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

### **¿Cuál es el propósito de esta investigación?**

Usted ha sido invitado a este estudio en su rol de ejecutivo telefónico, con el fin de disponer de información diagnóstica sobre las características y los factores psicosociales en su lugar de trabajo.

### **¿En qué consiste su participación?**

Responder un cuestionario de corta duración (15 minutos aproximadamente) acerca de las características de su puesto de trabajo. Usted será redirigido a este cuestionario disponible de forma online, si al final de esta pantalla señala su consentimiento en participar del estudio.

### **¿Qué riesgos corre al participar? ¿Qué pasa con la información y datos que usted entregue?**

Participar en el estudio no conlleva ningún riesgo para usted, además el estudio es estrictamente confidencial. Ninguna de sus respuestas individuales será divulgada fuera del equipo de investigación de la P. Universidad Católica de Chile.

Si usted tiene dudas o inquietudes acerca de este estudio puede comunicarse directamente con Héctor Madrid (PhD), investigador responsable y profesor de la P. Universidad Católica de Chile, email: [hpmadrid@uc.cl](mailto:hpmadrid@uc.cl).

### **¿Es obligación participar? ¿Puede arrepentirse después de participar?**

Su participación en el estudio es voluntaria. Si accede a participar, pero luego se arrepiente, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión alguna.

### **¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?**

Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación, además de los investigadores usted puede contactar a al Comité de Ética de la Pontificia Universidad Católica de Chile al siguiente email: [eticadeinvestigacion@uc.cl](mailto:eticadeinvestigacion@uc.cl)

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

He leído la información anterior acerca de los objetivos y detalles del estudio estando de acuerdo con participar en él:

SI      NO

**Ansiedad y Entusiasmo**

<b>DURANTE EL ÚLTIMO MES/SEMANA EN EL CALL CENTER ¿En qué medida usted se ha sentido?</b>	<b>Nunca/ Casi Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>A veces</b>	<b>Muchas veces</b>	<b>Casi siempre/ Siempre</b>
Entusiasmado(a)					
Preocupado(a)					
Alegre					
Ansioso(a)					
Inspirado(a)					
Tenso(a)					

**Demandas de los Clientes**

<b>Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de SU PUESTO DE TRABAJO:</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Tengo que entender cómo se sienten los clientes					
Tengo que ponerme en el lugar de los clientes					
Tengo que tratar con clientes que piensan que deberían tener un trato muy especial					
Tengo que tratar con clientes que no entienden que debo cumplir con reglas					

**Intensidad del Monitoreo**

<b>Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca del SISTEMA DE MONITOREO UTILIZADO EN EL CALL CENTER:</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Nos monitorean en exceso en el trabajo					
El computador siempre me está recordando que estoy siendo monitoreado					
Mi supervisor me recuerda que constantemente estoy siendo monitoreado					

**Supervisión Disfuncional**

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones <b>ACERCA DEL SUPERVISOR DE SU UNIDAD DE TRABAJO:</b>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Nos trata mal para alcanzar sus propias metas					
Nos hostiga para beneficiarse a sí mismo					
Nos insulta cuando él se ve perjudicado por nuestro bajo desempeño					

**Falta de Claridad en las Remuneraciones**

Por favor, indique la respuesta más apropiada para cada una de las siguientes afirmaciones <b>ACERCA DE SU EMPRESA:</b>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Tengo claridad acerca de cuanto es mi sueldo fijo (invertido)					
Tengo claridad acerca de cómo funciona el sueldo variable (invertido)					
Sé con claridad cuál va a ser mi sueldo a fin de mes (invertido)					

**Inseguridad Laboral**

Por favor, indique la respuesta más apropiada para cada una de las siguientes afirmaciones <b>ACERCA DE SU EMPRESA:</b>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Estoy preocupado de perder mi trabajo					
Estoy inseguro sobre mi futuro laboral en el call center					
No sé si pueda conservar mi trabajo por mucho tiempo					

Autonomía

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de <u>SU PUESTO DE TRABAJO:</u>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Puedo variar cuanto tiempo estoy en una llamada con los clientes					
Puedo decidir cuándo registrar la solicitud de un cliente después de la llamada					
Puedo decidir qué decirle a un cliente					
Tengo un protocolo flexible para hablar con los clientes					

Monitoreo para el Desarrollo

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca del <u>SISTEMA DE MONITOREO UTILIZADO EN EL CALL CENTER:</u>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El sistema de monitoreo se usa para identificar mis fortalezas					
El sistema de monitoreo se usa para que desarrolle nuevas habilidades					
El sistema de monitoreo se usa para ayudarme a hacer bien mi trabajo					

Disponibilidad de Pausas

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de <u>LOS DESCANSOS EN SU JORNADA LABORAL EN EL CALL CENTER:</u>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
En mi trabajo puedo hacer pausas y dejar de trabajar por algunos minutos					
En mi trabajo puedo tomarme un descanso cuando lo necesito					
En mi trabajo puedo tomarme un descanso cuando lo necesito					

**Supervisión de Apoyo**

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones <b>ACERCA DEL SUPERVISOR DE SU UNIDAD DE TRABAJO:</b>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Nos felicita cuando hacemos bien nuestro trabajo					
Nos ayuda a resolver problemas en el trabajo					
Actúa de forma amigable y cercana con nosotros					
Escucha nuestra opinión en el trabajo					

**Apoyo del Equipo**

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de <b>SU UNIDAD DE TRABAJO:</b>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Los compañeros de trabajo nos ayudamos mutuamente					
Los compañeros de trabajo nos apoyamos cuando alguno solicita ayuda					
Existe un clima de apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo del call center					

**Inducción**

Por favor, indique la respuesta más apropiada para cada una de las siguientes afirmaciones <b>ACERCA DE SU EMPRESA:</b>	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Cuando entré a la empresa me enseñaron con claridad en qué consistiría mi trabajo					
Al ingresar a la empresa me capacitaron para utilizar las tecnologías de mi trabajo					
Cuando fui contratado recibí capacitación para interactuar bien con los clientes					

### Extroversión y Neuroticismo

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. <b><u>ME VEO A</u></b> <b><u>MI MISMO COMO ALGUIEN QUE:</u></b>	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Es extrovertido, sociable					
Es bien hablador					
Es una persona que irradia entusiasmo					
Es a veces frío y distante (invertido)					
Se pone nervioso con facilidad					
Es temperamental, de humor cambiante					
Con frecuencia se pone tenso					
Se preocupa mucho por las cosas					