

"A principios de 2008 el país contaba con 1,38 millones de abonados a Internet, y se posicio-

## El Síndrome de Burnout

EL SIGNIFICADO DEL TÉRMINO BURNOUT ES, LITERALMENTE, QUEMADO. Y ENTRE LOS ESPECIALISTAS EN RECURSOS HUMANOS SE UTILIZA PARA REFERIRSE A UNA ENFERMEDAD CRÓNICA PRODUCIDA POR EL STRESS LABORAL, QUE ENTRE OTRAS CONSECUENCIAS PUEDE TRAER FALTA DE MOTIVACIÓN, SENTIMIENTO DE DESESPERANZA Y VACÍO. CON TESTIMONIOS DIRECTOS, EN ESTE INFORME SE HACE UN LLAMADO DE ATENCIÓN, Y SE ESPECIFICAN LAS CONSECUENCIAS DEL BURNOUT PARA NUESTRA INDUSTRIA.



"En inglés burnout significa quemado; y la persona que padece el llamado Síndrome de Burnout manifiesta un conjunto de síntomas psicofísicos que revelan que ha vivido bajo stress durante largo tiempo, a veces de uno a tres años. A su vez, es alguien que no ha tomado los recaudos necesarios y, en consecuencia, se ha 'quemado'; es decir, ha fundido su mente y su cuerpo. Así, el Síndrome de Burnout es una respuesta al stress laboral crónico".

Así comienza "Preparados... Listos... Out", el libro escrito por Daniel Colombo y Mónica Muruaga (Editorial Norma). Los autores realizan un abordaje general sobre las personas "quemadas" por cuestiones laborales. Si, esa palabra que se ha puesto de moda en la industria del contacto desde que el sector inició su sostenido crecimiento con la devaluación. Aunque la obra toque conceptos generales, hay muchos que aplican a la actualidad del mercado de Call Centres. Y son datos importantes a conocer si se pretende desarrollar un negocio sustentable en el tiempo.

El libro señala que la Organización Mundial de la Salud marca tres manifestaciones tradicionales sobre el desarrollo de la enfermedad: agotamiento (físico y mental), despersonalización y baja autoestima laboral. El primer aspecto implica dolores, molestias y malestares en términos corporales, y ansiedad, ira y alteraciones en el estado de ánimo en términos mentales.

El tercer aspecto implica, por parte de la persona, una sensación de inferioridad respecto al resto de sus compañeros de trabajo. "Preparados... Listos... Out" indica: "Hablamos de sensación por cuanto es un estado interno, una percepción de la persona inmiscuida en su propio mundo; sensación que se mide con el termómetro de la subjetividad y parcialidad en la observación de la totalidad de la situación".

Por otro lado, un estudio de la Fundación Nombrar marca las tres etapas del Burnout: sensitiva subjetiva (hipersensibilidad, irritabilidad, menor rendimiento, sentimientos de ansiedad e ira); psicósomática (dolencias físicas, enfermedades, mareos); depresiva (ausencias, falta de motivación, sentimiento de desesperanza y vacío).

Mónica Muruaga afirma que llegar a esta última etapa es muy riesgoso si no se anticipa a tiempo, "y si es tratada cuando la persona ya llega con la depresión, hay posibilidades de que se recupere. Sino queda inhabilitada para el trabajo".

#### EL SÍNDROME Y EL SECTOR

"Es muy reconocida y difundida la cantidad de empleados enfermos en Call Centers, quemados por el stress crónico laboral -comenta Mónica Muruaga, psicóloga, co-autora del libro-. En general dejan pasar el tiempo y no se observan los síntomas previos al stress crónico laboral. Una

**"UN ESTUDIO DE LA FUNDACIÓN NOMBRAR MARCA LAS TRES ETAPAS DEL BURNOUT: SENSITIVA SUBJETIVA (HIPERSENSIBILIDAD, IRRITABILIDAD, MENOR RENDIMIENTO, SENTIMIENTOS DE ANSIEDAD E IRA); PSICOSOMÁTICA (DOLENCIAS FÍSICAS, ENFERMEDADES, MAREOS); DEPRESIVA (AUSENCIAS, FALTA DE MOTIVACIÓN, SENTIMIENTO DE DESESPERANZA Y VACÍO)".**

La despersonalización comienza a mostrarse cuando la persona con stress crónico, camino al Síndrome de Burnout, "comienza a tener sentimientos negativos y agresivos con respecto a quienes lo rodean", dice el libro. En definitiva, denota diversos inconvenientes en el relacionamiento con otras personas y tiene conductas negativas e insensibles con frecuencia.

persona no se quema de un día para el otro, sino que va anunciando síntomas. Si el equipo está entrenado para notarlos y prevenirlos, es el momento para actuar y saber si esa persona está teniendo estos síntomas transitoriamente o por otros temas que no sean laborales, y si es laboral se tendrá que estudiar adecuadamente si tiene la personalidad para enfrentar este tipo de trabajo".

El libro contiene un capítulo muy interesante donde se plantea la siguiente pregunta: ¿Por qué algunas personas enferman y otras no? "Cada ser humano responde a los estímulos que le presenta la vida según su estructura psíquica y física", afirma la obra.

En este sentido, Muruaga plantea la hipótesis de que el problema central en la industria del contacto pasa por la selección. "No todos los empleados que trabajan en el sector se enferman. Esto quiere decir que hay determinados tipos de personalidad que pueden trabajar en estos puestos. Otros no. Evidentemente antes de ingresar no pasan por un estudio serio. Para esto no es suficiente hacer un test de figuras humanas".

La psicóloga y co-escritora también de "Burnout, depresión por desgaste", menciona que sería importante incluir en los procesos de selección diversos test que determinan cual es el tipo de personalidad del paciente. "Por ejemplo, en algunos Call Centers el nivel de presión es muy alto y tienen que soportar un alto grado de frustración. Una persona que tiene baja tolerancia a la frustración es

imposible que pueda desempeñarse en este trabajo sin enfermarse. Otro punto es que tenga bajo nivel de ansiedad. Sino es muy proclive en este tipo de trabajos a tener, por ejemplo, trastornos de pánico".

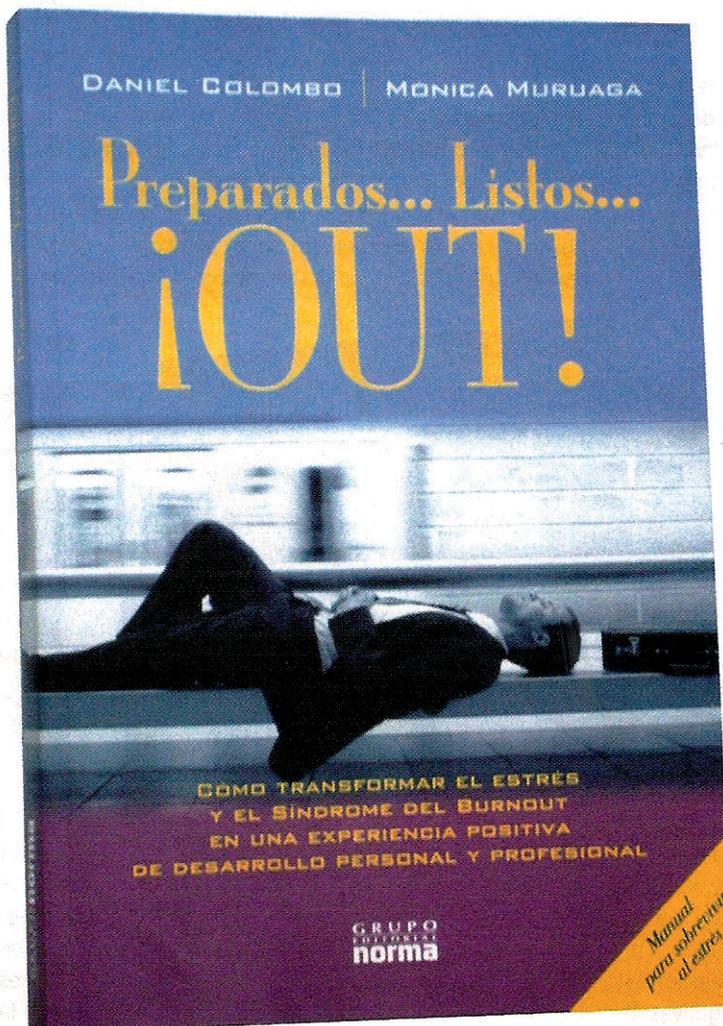
Muruaga también sugiere que haya un programa de asistencia médica psicológica para hacer un seguimiento y saber cómo están rindiendo los empleados. "Pero no sólo en los resultados del negocio -subraya-, sino en el trato con sus compañeros, en sus conductas, etc". Esto tiene que ver con varias características señaladas anteriormente: nerviosismo, alteración de estado de ánimo, irritabilidad, baja en el rendimiento, mal trato con compañeros, etc.

No obstante, la psicóloga dice que las estrategias no se pueden generalizar, ya que "cada Call Center tiene un perfil diferente". Igualmente cree que hay un aspecto que corre para cualquier Centro: capacitar a los supervisores y gerentes para que tengan un mejor trato con los agentes, y estén más atentos a la autoestima de sus subordinados.

El especialista en selección de RR HH, José Tarzia, gerente de Capital Humano de la consultora Sesa Select, observa en los procesos de búsqueda de personal lo que él considera un error en las empresas: se dejan seducir por aquellos que son brillantes y poseen excelentes aptitudes en lo que refiere a orientación a resultados, y olvidan un poco el nivel de compromiso que demuestra el postulante.

**"En algunos Call Centers el nivel de presión es muy alto y tienen que soportar un alto grado de frustración. Una persona que tiene baja tolerancia a la frustración es imposible que pueda desempeñarse en este trabajo sin enfermarse".**

"Además -añade-, hay procesos de selección que se han puesto de moda, como reuniones grupales. Entonces hacen trabajar a las personas en grupo y buscan al más dinámico, con capacidad de liderazgo y respuestas rápidas. Esa es la persona que seduce y que tiene todo para trabajar en un Call. En realidad, la persona adentro de un Call trabaja sola. En Sesa Select hemos comprobado que hay personas que son tímidas en el grupo, pero son brillantes hablando por teléfono".



Yendo puntualmente a la operación, Tarzia manifiesta su preferencia de pasar a un sistema de menos productividad pero más sustentable. "Hoy tenemos un sistema orientado a la métrica y no al capital humano. Sin una verdadera orientación al capital humano, el incremento en la rotación es notable. Somos especialistas en medir lo que pasa en cada segundo, pero no sabemos que le pasa a la persona. Creo que es un desafío".

Muruaga coincide: "Me parece que se apunta mucho al resultado específico y se mide mucho en cantidad. Pero hay una parte blanda y humana, a la que no se le da el lugar necesario. Es importante escuchar a los empleados, tomar las sugerencias que ellos hacen para ver si se puede hacer algún tipo de modificación. Y de esta manera se está beneficiando a las empresas, en el sentido de que los empleados aportan algún tipo de solución al trabajo y, si se empieza a aplicar, el empleado aumenta su sentido de pertenencia en la organización".

nas "quemadas" en el sector. Muruaga insiste en la importancia de hacer una buena selección de personal. "El Síndrome de Burnout es el que denuncia que algo está estructuralmente funcionando mal en este tipo de trabajo. Esto ha generado una importante creencia negativa al respecto".

José Tarzia tiene una visión similar: "Lo que yo veo es que no le terminamos de encontrar la vuelta para que este sector sea bien visto dentro del mercado y la sociedad. Seguimos sin tener un negocio sustentable. No somos una actividad que hoy seduzca a la gente. Tenemos la ventaja de poder producir primer empleo para las personas. Lo que hay que hacer es agregar valor y que sea un empleo sustentable".

Algo para remarcar es que el Síndrome de Burnout no es un problema de las empresas en particular, sino de la industria como tal. Las personas que salen "quemadas"

**"Entre los sectores que están más tocados se encuentran los profesionales del área de la salud: médicos, psicólogos, enfermeros, etc. Son personas que ofrecen servicios a otras personas. Y no está tan difundido. Es mucho más fuerte la creencia negativa con respecto a los Call Center que a los profesionales de salud".**

#### LOS EFECTOS EN EL NEGOCIO

Es necesario detenerse en cuáles son las consecuencias de que los operadores se "quemen" en la industria del contacto a nivel general. Es decir, prevenir el Síndrome de Burnout no pasa únicamente por una cuestión altruista de parte de los empresarios. La realidad es que esto afecta el negocio.

Nunca está de más insistir en que del 60 al 80% de los costos de un Call Center pasan por los RR HH. Esto implica los salarios y los gastos en selección, capacitación, rotación, ausentismo, etc. ¿En qué nivel bajarían los costos de un Centro si se lograra bajar la rotación? Automáticamente se eliminarían gastos en selección y capacitación, por ejemplo.

En tanto, también está la mala fama que tiene el sector, no sólo en este país, sino en todo el mundo. Si bien en algunos casos las críticas son exageradas o inadecuadas, la realidad es que el problema existe. Muruaga comenta: "hay una creencia negativa sobre este tipo de trabajo. Muchas veces se dice que es un trabajo "basura". Entonces es necesario mejorar todo esto, porque por el contrario, quienes están relacionados con el sector saben que es una fuente importante de empleo".

La psicóloga opina que la mala prensa no se genera sólo por una exageración, también por la cantidad de perso-

de un Centro de Contactos no forman parte únicamente de la rotación de esa empresa. Se trata de una persona que no quiere volver a trabajar en ningún Call Center. En conclusión, ese operador no lo pierde solo la empresa, sino todo el sector.

Claro que la industria del contacto no es la única actividad afectada por el Síndrome de Burnout. "Entre los sectores que están más tocados se encuentran los profesionales del área de la salud: médicos, psicólogos, enfermeros, etc. Son personas que ofrecen servicios a otras personas. Y no está tan difundido. Es mucho más fuerte la creencia negativa con respecto a los Call Center que a los profesionales de salud".

Plantearse este tipo de problemáticas no significa que el sector se encuentre en un estado de caos total. Como dice Muruaga, "me parece importante empezar a tomar conciencia, reunirse, reflexionar e innovar en posibles alternativas de solución. Hay elementos que deben preverse porque hay herramientas para hacerlo".

La psicóloga concluye: "Las compañías deben empezar a escuchar más las necesidades y quejas de los empleados y, si es posible, modificar estos aspectos. El empresario obviamente no va a hacer altruismo. Pero va a tener que empezar a invertir más en la parte humana".