

# UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



Escuela Politécnica Superior  
Máster Universitario en Dirección de Proyectos Informáticos

## Trabajo Fin de Máster

**Aumento del bienestar social y laboral en la  
gestión de equipos mediante la  
implementación de metodologías críticas**

Carolina de Pascual Jiménez  
Septiembre 2020

# UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

Escuela Politécnica Superior

Máster Universitario en Dirección de Proyectos Informáticos

Trabajo Fin de Máster

## **Aumento del bienestar social y laboral en la gestión de equipos mediante la implementación de metodologías críticas**

**Autora:** Carolina de Pascual Jiménez

**Tutor:** Dr. D. José Carlos Ciria Cosculluela

**Director Máster:** Dr. D. Roberto Barchino Plata

**Tribunal evaluador:**

**Presidente del tribunal:** .....

**Vocal 1º:** .....

**Vocal 2º:** .....

**Calificación:**

**En Alcalá de Henares, a 11 de septiembre de 2020**

Trabajo Fin de Máster

Aumento del bienestar social y laboral en la gestión de equipos mediante la implementación de metodologías críticas

Autora: Carolina de Pascual Jiménez

Tutor: Dr. D. José Carlos Ciria Cosculluela

Fecha de Presentación: septiembre 2020

Máster Universitario en Dirección de Proyectos Informáticos

Universidad de Alcalá

Al que anduvo el camino a mi lado y nutrió cada paso con su experiencia, su visión y su saber hacer.

A los que sólo pusieron piedras y me enseñaron el abismo, porque de ellos aprendí que no hay luz sin oscuridad.

Y a mi familia querida, a mi marido que es mi ancla en la vida y al futuro que está por llegar.

## Tabla de contenido

<b>RESÚMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	<b>6</b>
<b>3. ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>7</b>
<b>4. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	<b>10</b>
<b>5. RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....	<b>16</b>
<b>5.1. ¿QUÉ SON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES?</b> .....	<b>16</b>
5.1.1. LAS ORGANIZACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOSOCIAL.....	18
5.1.2. CONSECUENCIAS DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO.....	19
<b>5.2. TECNOESTRÉS, TECNOANSIEDAD Y TECNOFATIGA</b> .....	<b>20</b>
5.2.1. ¿QUÉ ES EL ESTRÉS? .....	20
5.2.2. TECNOESTRÉS, TECNOANSIEDAD Y TECNOFATIGA.....	24
<b>5.3. RIESGOS PSICOSOCIALES EN LAS TIC</b> .....	<b>26</b>
<b>6. MARCOS Y NORMATIVAS APLICABLES</b> .....	<b>30</b>
6.1. MARCO EUROPEO PRIMA-EF.....	30
6.2. MARCO CANADIENSE CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013.....	34
6.3. UNE-ISO/IEC 38500: GOBERNANZA CORPORATIVA DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI) .....	37
<b>7. AUDITORÍA DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES</b> <b>39</b>	
7.1. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES.....	41
7.2. ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES.....	46
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	<b>48</b>
<b>9. TRABAJOS FUTUROS</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERENCIA DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERENCIA DE TABLAS</b> .....	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b> .....	<b>53</b>



## RESÚMEN

La dirección de proyectos y la gestión de equipos tal y como la conocemos actualmente está experimentando una transformación vertiginosa.

La transformación tecnológica y su rápido desarrollo, las pandemias mundiales y el cambio climático demandan un cambio social profundo y efectivo que permita perpetuar la especie humana.

Este cambio social tiene como base una concienciación real de las necesidades humanas, siendo la salud mental una de las más importantes.

La prevención de los riesgos psicosociales de manera genérica, incluido el sector de las Tecnologías de la Información, ha sido una de las grandes olvidadas desde la revolución industrial y la instauración de los modelos productivos modernos.

Está comprobado que las organizaciones que invierten en el bienestar laboral físico y mental de sus empleados tienen ratios de productividad mejores, menores índices de absentismo y mayor índice de retención de talento.

Este trabajo pretende poner en el marco actual la importancia de la salud mental y la necesidad de su puesta en valor desde las organizaciones y desde nosotros mismos. Para ello comprenderemos que son los riesgos psicosociales y cuáles son los problemas derivados de ellos. Analizaremos estándares y marcos existentes basados en la salud mental de los trabajadores y propondremos una auditoría para poder conocer el estado de nuestra organización respecto a este tema.



## ABSTRACT

Project management and team management as we know it today is undergoing a rapid transformation.

The technological transformation and its rapid development, global pandemics and climate change demand a profound and effective social change that will perpetuate the human species.

This social change is based on a real awareness of human needs, with mental health being one of the most important.

The prevention of psychosocial risks in a generic way, including in the Information Technology sector, has been one of the great forgotten issues since the industrial revolution and the establishment of modern production models.

It has been proven that organisations that invest in the physical and mental well-being of their employees have better productivity ratios, lower absenteeism rates and higher talent retention rates.

This work aims to put into the current framework the importance of mental health and the need to value it from the organizations and from ourselves. To do so, we will understand what the psychosocial risks are and what the problems derived from them are. We will analyse existing standards and frameworks based on the mental health of workers and propose an audit in order to know the state of our organisation with respect to this issue.



## 1. INTRODUCCIÓN

El sector de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) desde mediados del siglo XX, ha experimentado un aumento exponencial de su presencia en las vidas cotidianas de todos los habitantes del planeta. La tecnología ha traído consigo multitud de avances en casi todos los aspectos que se pudieran analizar estando siempre a la vanguardia de sectores como la industria o incluso dentro de su propio sector.

Este ritmo tan vertiginoso y tan satisfactorio ha hecho que las organizaciones se transformen y adquieran nuevos modelos de gestión de proyectos con el fin de ser cada día más rápidos y ofrecer a los clientes y a los usuarios productos de mayor calidad. Es lo que hoy en día conocemos como metodologías ágiles.

Mucho hay escrito de este tipo de metodologías, de cómo aplicarlas y de su larga lista de beneficios, por lo que en las siguientes páginas no buscamos volver a analizar lo que ya tantas veces ha sido objeto de análisis.

Sin embargo, este trabajo quiere sacar a la luz las sombras que el incansable ritmo productivo impuesto por el mercado y las muchas veces paupérrimas gestiones de proyectos, padecemos la mayoría de implicados directa o indirectamente con el sector de las TIC.

Los indicadores de estrés laboral, ansiedad y fatiga mental entre empleados de las TIC aumentan vertiginosamente año tras año en el sector. Está comprobado que las empresas con mayor índice de estrés laboral ven afectada su productividad y su rendimiento de manera directa, ya que son sus empleados los que sufren esa dolencia y sin ellos, la producción no es posible.

Este trabajo pretende reivindicar el papel de la salud mental y resaltar la importancia de su lugar dentro de las organizaciones. Los riesgos psicosociales son tan importantes como cualquier otro riesgo laboral. En el sector de las TIC, los empleados aportan el mayor valor a los productos que se desarrollan. Son sus mentes las que día a día se enfrentan a problemas que necesitan respuestas que satisfagan este mundo cambiante.

Por lo tanto, se debe de prestar especial atención a este tipo de riesgos para mitigar y prevenir, en la medida de lo posible, el impacto tanto a nivel empresarial como personal.





Una adecuada gestión de proyectos enfocada desde un prisma más humano y realista, con una distribución de tareas saludable y justa cambia ligeramente el escenario que presentan las metodologías ágiles. Pero es necesario que las organizaciones se impliquen de manera directa con el bienestar de sus empleados. Es una cuestión ética y entraría en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tal y como cita Vega Martínez (2015) [1] en la Nota de Prevención Técnica NTP:1056.

En las siguientes páginas abordaremos esta problemática y se plantearán soluciones desde el punto de vista organizacional y de la gestión de proyectos a fin de incrementar el bienestar laboral de todos y cada uno de los activos del mundo de las TIC, ahondando en el problema que los riesgos psicosociales nos presentan día tras día.



## 2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El presente trabajo fin de master tiene como objetivos los siguientes puntos:

- Poner en valor los riesgos psicosociales como unos de los principales riesgos laborales en el entorno de las TIC con mayor impacto dentro de las organizaciones y a nivel personal.
- Estudiar marcos normativos y guías de buenas prácticas donde la prevención de los riesgos psicosociales son el eje principal de las mismas.
- Analizar metodologías de gestión de proyectos actuales a fin de encontrar puntos sensibles donde la intervención en cuestión de riesgos psicosociales y bienestar laboral tenga cabida.
- Proponer y adaptar modelos de buenas prácticas a la gestión de proyectos informáticos a fin de que dicha gestión salvaguarde la salud mental de los activos participantes en los mismos.
- Proponer escenarios actuales donde sea necesario adoptar metodologías donde prime el bienestar laboral y la prevención de riesgos psicosociales.



### 3. ESTADO DEL ARTE

La gestión de proyectos informáticos ha evolucionado de la mano de la evolución tecnológica que el mundo acontece desde mediados del siglo XX. Atrás quedaron los modelos de gestión en cascada dando paso a metodologías más diversas y ágiles.

Estas metodologías nos permiten desarrollar proyectos de cualquier nivel a un ritmo productivo rápido con una mejora relevante de la calidad gracias a su ciclo de mejora continua.

La mayoría de organizaciones dedicadas al desarrollo de tecnología o simplemente aquellas que tienen un departamento de informática que gestionen los proyectos de carácter interno, suelen optar por este tipo de metodologías.

En muchos casos, estas organizaciones en su afán de producir y liderar la revolución tecnológica, han optado por imponer altos ritmos productivos para sus empleados sin tener en cuenta el riesgo inherente que este tipo de políticas lleva consigo.

En los últimos años, los datos acerca de las personas que han informado sobre un problema de salud derivado de las condiciones laborales y específicamente sobre aquellas que hacen referencia a estrés, ansiedad o depresión se han visto incrementados de manera exponencial causando en España hasta el 30% de las bajas laborales según el Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística, 2020) [2].

Estos datos innegablemente suponen un gran problema desde el punto de vista organizacional, pero van mucho más allá si nos centramos en el impacto a nivel personal que este tipo de enfermedades pueden llegar a producir en una persona.

Las organizaciones que no atiendan de manera adecuada la prevención y gestión de este tipo de riesgos pueden ver reducida su productividad de manera progresiva y vertiginosa, además de acumular una larga lista de bajas laborales, altos niveles de absentismo e indicadores preocupantes de empleados con síndrome de Burnout.

La legislación española define, en el artículo 4.7. de la ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995. de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, 1995) [3], "condición de trabajo" como:

*"...cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador [...] incluidas las relativas a su organización y ordenación..."*



Es decir, desde al menos la entrada en vigor de esta ley, 1995, la legislación española recoge que las condiciones de organización y ordenación del trabajo influye de manera directa en la generación de riesgos laborales.

En el caso de la gestión de proyectos informáticos tanto la organización como la ordenación de las tareas que componen un proyecto son factores claves para prevenir y evitar, en la medida de lo posible, riesgos de carácter psicosocial.

Sin embargo, no es hasta el año 2015, cuando se publica la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el trabajo 2015-2020 (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2015)[4], donde se empieza hacer un mayor hincapié en este tipo de riesgos.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSST) ha publicado a lo largo de estos años multitud de Notas Técnicas de Prevención las cuales pueden consultarse en la página web del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, s.f.) [5] donde se recogen recomendaciones y documentación fehaciente sobre riesgos psicosociales, las etapas de la salud mental en las organizaciones, metodologías de evaluación...entre otros, ofreciéndonos multitud de referencias donde sustentar la toma de conciencia y el cambio organizacional hacia modelos más saludables.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) también ha publicado normas que versan sobre la importancia de los principios ergonómicos en cuestiones relativa a la carga mental y como compaginarlo con la gobernanza corporativa de la tecnología de la información.

En el ámbito de la Unión Europea (UE), por el contrario, la conciencia sobre la importancia de que personal esté bien preparado, motivado y sano (Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP), 1997) [6], toma un papel relevante desde la Declaración de Luxemburgo en el año 1997. Desde entonces han sido numerosas empresas las que han adoptado las directrices de esta declaración y han transformado su cultura organizativa hacia un modelo más saludable donde se prime el bienestar de los empleados.

En favor de promover la instauración en las organizaciones de modelos empresariales más saludables, la EU comenzó a elaborar en 2004 el marco normativo europeo para la



gestión del riesgo psicosocial conocido como PRIMA-EF (PRIMA-EF Consortium, 2012) [7] (Psychosocial Risk Management-Excellence Framework).

En este marco se ofrecen directrices y modelos con los que poder evaluar, desarrollar e implantar un plan de acción de manera adecuada a fin de reducir de manera progresiva este tipo de riesgos en las organizaciones.

Más allá de Espacio Schengen, encontramos referencias similares al marco normativo PRIMA-EF en Canadá. Este país dispone un estándar nacional llamado "Salud psicológica y seguridad en el lugar de trabajo - Prevención, promoción y orientación a la implementación por etapas" (Mental Health Commission of Canada; Mental Health Commission of Canada, 2013) [8], donde se fomentan la instauración de entornos de trabajos psicológicamente sanos, ofreciendo pautas para su puesta en marcha en las organizaciones.

Desde el punto de vista de las instituciones comprobamos como la prevención de riesgos psicosociales y la promoción del bienestar psicológico de las organizaciones y empleados tiene cabida en los marcos normativos.

La cuestión es, ¿por qué entonces año tras año el número de personas que padecen alguna de estas enfermedades aumenta? Y ¿cómo podemos mejorar la gestión de proyectos y de equipos para favorecer el bienestar de los empleados y por ende de la empresa?



## 4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para poder llevar a cabo este trabajo, una de las partes más importantes, ha sido la recopilación de fuentes acerca de los riesgos psicosociales y sobre normativas o estándares aplicables al sector de las TIC a fin de minimizarlos.

El tema a tratar es muy amplio, por lo que era importante centrarse en búsquedas que nos ofrecieran información un alto contenido documental y que además nos permitieran darle la visión desde las TIC.

Para ello, en primer lugar, se realizaron búsquedas genéricas, que nos permitieran obtener conceptos básicos y claves para el desarrollo del trabajo, los cuales nos permitieron aumentar el vocabulario de términos utilizados.

Una vez afianzados los conceptos claves, la recopilación de fuentes comenzó a ser más precisa y dedicada a temas más específicos. Estos documentos, nos aportaron mucho contenido el cual tuvo que ser revisado y sintetizado para obtener las ideas que queríamos plasmar en el trabajo.

Gracias a estos documentos más especializados, pudimos llegar a otros a través de sus propias referencias, los cuales nos iban abriendo un abanico muy amplio de información que complementaba y dotaba de un gran empaque a todo el proceso.

Todas las fuentes fueron recopiladas, revisadas y ordenadas según un criterio de importancia para el trabajo en una tabla, la cual sirvió de guía durante todo el proceso de elaboración del proyecto.

A continuación, se expone la tabla de referencias encontradas:



Título	Importancia	Utilizada	Fuente	URL
UNE-ISO/IEC 38500 Gobernanza corporativa de la Tecnología de la Información	10	Si	AENOR	<a href="#">Descargada de AENOR (VPN universidad)</a>
NTP1123: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (II): factores de riesgo psicosocial asociados a las nuevas formas de organización del trabajo	10	Si	INSST - NTP	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/566858/ntp-1123.pdf/acb83bc7-e6d5-4ffa-ab7c-f05e68079ffb">https://www.insst.es/documentos/94886/566858/ntp-1123.pdf/acb83bc7-e6d5-4ffa-ab7c-f05e68079ffb</a>
NTP 1056: PRIMA-EF marco europeo para la gestión	10	Si	INSST - NTP	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/329558/ntp-1056w.pdf/56b8de84-c19a-4faa-a6f8-c82b4565e75f">https://www.insst.es/documentos/94886/329558/ntp-1056w.pdf/56b8de84-c19a-4faa-a6f8-c82b4565e75f</a>
CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013: Psychological Health and Safety in the Workplace: Prevention, Promotion, and Guidance to Staged Implementation	10	Si	National Standard of Canada	<a href="https://deslibris.ca/ID/241415">https://deslibris.ca/ID/241415</a>
NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral	9	Si	INSST - NTP	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/326827/ntp_318.pdf/2c36529c-e315-4b60-9b6d-33cb81a8bfd0">https://www.insst.es/documentos/94886/326827/ntp_318.pdf/2c36529c-e315-4b60-9b6d-33cb81a8bfd0</a>
NTP 926: Factores psicosociales: metodología de evaluación	9	Si	INSST - NTP	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/326879/926w.pdf/cdecbd91-70e8-4cac-b353-9ea39340e699">https://www.insst.es/documentos/94886/326879/926w.pdf/cdecbd91-70e8-4cac-b353-9ea39340e699</a>
Towards the development of a European Framework for Psychosocial Risk Management at the workplace. I-WHO, 2008 <i>Hacia el desarrollo de un marco europeo para la gestión del riesgo psicosocial en el lugar de trabajo</i>	9	Si	PRIMA-EF	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/saltsa_book_web.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/saltsa_book_web.pdf</a>
PRIMA-EF. Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management. A resource for employers and worker representatives. Protecting Workers' Health Series: 9. WHO, 2008	9	Si	PRIMA-EF	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef_brochure_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef_brochure_english.pdf</a>

The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO, 2008.	9	Si	PRIMA-EF	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef_ebook.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef_ebook.pdf</a>
1. Psychosocial Risk Management - European Framework: Key Aspects	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/01_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/01_english.pdf</a>
2. Psychosocial Risk Management - European Framework: Enterprise Level	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/02_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/02_english.pdf</a>
3. Psychosocial Risk Management - European Framework: Macro Policy Level	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/03_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/03_english.pdf</a>
4. Making Social Dialogue successful for Psychosocial Risk Management	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/04_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/04_english.pdf</a>
5. The Perception of Psychosocial Risk Factors among European Stakeholders	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/05_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/05_english.pdf</a>
6. Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management at Work	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/06_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/06_english.pdf</a>
7. European and International Standards Related to Psychosocial Risks at Work	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/07_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/07_english.pdf</a>
8. Monitoring Psychosocial Risks at Work	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/08_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/08_english.pdf</a>
9. Best Practice in Work-related Stress Management Interventions	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/09_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/09_english.pdf</a>
10. Best Practice in Workplace Violence and Bullying Interventions	9	Si	PRIMA-EF-Guidance Sheets	<a href="http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/10_english.pdf">http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/10_english.pdf</a>
NTP: 840 El método del INSL para la identificación y evaluación de factores psicosociales	9	Si	INSST - NTP	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/328096/840+web+.pdf/356e83ba-a2d8-4be2-afcb-a6cd2eb72e27">https://www.insst.es/documentos/94886/328096/840+web+.pdf/356e83ba-a2d8-4be2-afcb-a6cd2eb72e27</a>
Cuestionarios PST (Promoción de la salud en el trabajo)	9	Si	INSST	<a href="https://www.insst.es/-/cuestionarios-de-evaluacion-en-pst">https://www.insst.es/-/cuestionarios-de-evaluacion-en-pst</a>





Declaración de Luxemburgo	9	Si	INSST	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/581928/Declaracion%20de%20Luxemburgo/29425288-11f4-4830-84df-b533da2c9f14">https://www.insst.es/documentos/94886/581928/Declaracion%20de%20Luxemburgo/29425288-11f4-4830-84df-b533da2c9f14</a>
Stress in Agile Software Development: Practices and Outcomes	8	Si	LIBRO	<a href="https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-91602-6_18">https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-91602-6_18</a>
NTP 1045: Salud mental: etapas para su promoción en la empresa	8	Si	INSST - NTP	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/331130/ntp-1045w.pdf/b7ba75f7-a2cf-41ee-80c0-2fcf0c23c17c">https://www.insst.es/documentos/94886/331130/ntp-1045w.pdf/b7ba75f7-a2cf-41ee-80c0-2fcf0c23c17c</a>
La felicidad laboral tiene los días contados	8	Si	ARTÍCULO	<a href="https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2020/06/05/5ed94220e5fdea7c568b4603.html">https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2020/06/05/5ed94220e5fdea7c568b4603.html</a>
NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial	8	Si	INSST - NTP	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/327446/ntp_730.pdf/55c1d085-13e9-4a24-9fae-349d98deeb8a">https://www.insst.es/documentos/94886/327446/ntp_730.pdf/55c1d085-13e9-4a24-9fae-349d98deeb8a</a>
Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020	8	Si	INSHT	<a href="https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/estrategia-espanola-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2015-20201">https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/estrategia-espanola-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2015-20201</a>
Evaluación de riesgos Psicosociales:	7	Si	UGT	<a href="http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files/evaluacion_riesgos_psicosociales/publication.pdf">http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files/evaluacion_riesgos_psicosociales/publication.pdf</a>
Ficha Práctica (Estrés laboral y evaluación de riesgos)	7	Si	INSST	<a href="https://www.insst.es/documentos/94886/378393/Estr%C3%A9s+laboral+y+evaluaci%C3%B3n+de+riesgos+-+A%C3%B1o+2009+%28Ficha+pr%C3%A1ctica+54%29/e55e0e75-9a40-45bf-bc2e-73e1eceb769d">https://www.insst.es/documentos/94886/378393/Estr%C3%A9s+laboral+y+evaluaci%C3%B3n+de+riesgos+-+A%C3%B1o+2009+%28Ficha+pr%C3%A1ctica+54%29/e55e0e75-9a40-45bf-bc2e-73e1eceb769d</a>
Ley 33/2011, de 4 de octubre, General de Salud Pública	7	Si	BOE	<a href="https://www.boe.es/eli/es/l/2011/10/04/33">https://www.boe.es/eli/es/l/2011/10/04/33</a>
UNE-EN ISO 10075-1 Principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental	7	Si	AENOR	
UNE-EN ISO 10075-2 Principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental	7	Si	AENOR	

UNE-EN ISO 10075-3 Principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental	7	Si	AENOR	
Directiva Marco 12 de junio de 1989 relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo	9	No	EU LAWS	<a href="https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:01989L0391-20081211">https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:01989L0391-20081211</a>
Guía buen trabajo, Buena salud	9	No	CCOO	<a href="https://www.ccoo-servicios.es/archivos/guia-buen-trabajo-buena-salud.pdf">https://www.ccoo-servicios.es/archivos/guia-buen-trabajo-buena-salud.pdf</a>
Estándares, Framework	7	No	Mental Health at work	<a href="https://www.mentalhealthatwork.org.uk/commitment/#commitment">https://www.mentalhealthatwork.org.uk/commitment/#commitment</a>
Los retos del teletrabajo en tiempos de coronavirus	7	No	ARTÍCULO	<a href="https://ethic.es/2020/03/los-retos-de-teletrabajar-en-tiempos-de-coronavirus/">https://ethic.es/2020/03/los-retos-de-teletrabajar-en-tiempos-de-coronavirus/</a>
Promotion Mental Health	6	No	OMS	<a href="https://www.who.int/mental_health/evidence/en/promoting_mhh.pdf">https://www.who.int/mental_health/evidence/en/promoting_mhh.pdf</a>
Frontex mental health strategy	6	No	EU PUBLICATIO NS FRONTEX	<a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/89c168fe-e14b-11e7-9749-01aa75ed71a1/language-en">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/89c168fe-e14b-11e7-9749-01aa75ed71a1/language-en</a>
Flexibility for who? millennials and mental health in the modern labour market:	6	No	IPPR	<a href="https://www.ippr.org/files/2017-07/flexibility-for-who-report-july-2017.pdf">https://www.ippr.org/files/2017-07/flexibility-for-who-report-july-2017.pdf</a>
Modelo WorkWell	6	No	Bussiness in the community	<a href="https://www.bitc.org.uk/the-wellbeing-workwell-model/">https://www.bitc.org.uk/the-wellbeing-workwell-model/</a>
The Impact of an Agile Methodology on the Well Being of Development Teams	6	No	INFORME	<a href="https://www.researchgate.net/publication/220277673_The_Impact_of_an_Agile_Methodology_on_the_Well_Being_of_Development_Teams">https://www.researchgate.net/publication/220277673_The_Impact_of_an_Agile_Methodology_on_the_Well_Being_of_Development_Teams</a>
Well-being at work: creating a positive work environment	6	No	European Agency for Safety and Health at Work	<a href="https://osha.europa.eu/en/publications/well-being-work-creating-positive-work-environment">https://osha.europa.eu/en/publications/well-being-work-creating-positive-work-environment</a>

Metodología WoNT	6	No	WEB	<a href="http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/10/2006_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez-Metodolog%C3%ADa-RED-WONT.pdf">http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/10/2006_Salanova-Llorens-Cifre-Mart%C3%ADnez-Metodolog%C3%ADa-RED-WONT.pdf</a>
Metodología WoNT	6	No	INFORME	<a href="http://pdfs.wke.es/8/1/4/7/pd0000018147.pdf">http://pdfs.wke.es/8/1/4/7/pd0000018147.pdf</a>
Liderazgo positivo	6	No	WEB	<a href="http://www.want.uji.es/cuestionario-liderazgo-positivo/">http://www.want.uji.es/cuestionario-liderazgo-positivo/</a>
Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo ¿La «sal de la vida» o el «beso de la muerte»?	5	No	Comisión Europea Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales	<a href="https://webs.ucm.es/info/seas/estres_lab/informes/Informe%20europeo%20Estres%20Laboral.pdf">https://webs.ucm.es/info/seas/estres_lab/informes/Informe%20europeo%20Estres%20Laboral.pdf</a>

Tabla 1: Fuentes para el desarrollo del trabajo

## 5. RIESGOS PSICOSOCIALES

### 5.1. ¿QUÉ SON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES?

El ser humano es un ser complejo formado por entidades biológicas y sesgos culturales los cuales han evolucionado a lo largo de la historia adaptándose una y otra vez al medio y a los retos que el mundo ha puesto sobre la mesa.

Cada ser humano posee creencias, valores y vivencias que conforman su personalidad haciéndolo único.

Es por esta razón por la que la definir de manera global lo que son los riesgos psicosociales se convierte en una tarea ardua.

Desde finales del siglo XX, diversos organismos han dedicado parte de sus esfuerzos a definir y comprender el impacto que los riesgos psicosociales producen en las organizaciones. En el Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, celebrado en Ginebra en 1984, (Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 1984) [9] se definen los riesgos psicosociales como una confluencia entre las condiciones de la empresa y las características individuales del empleado, tal y como puede verse en la siguiente ilustración:

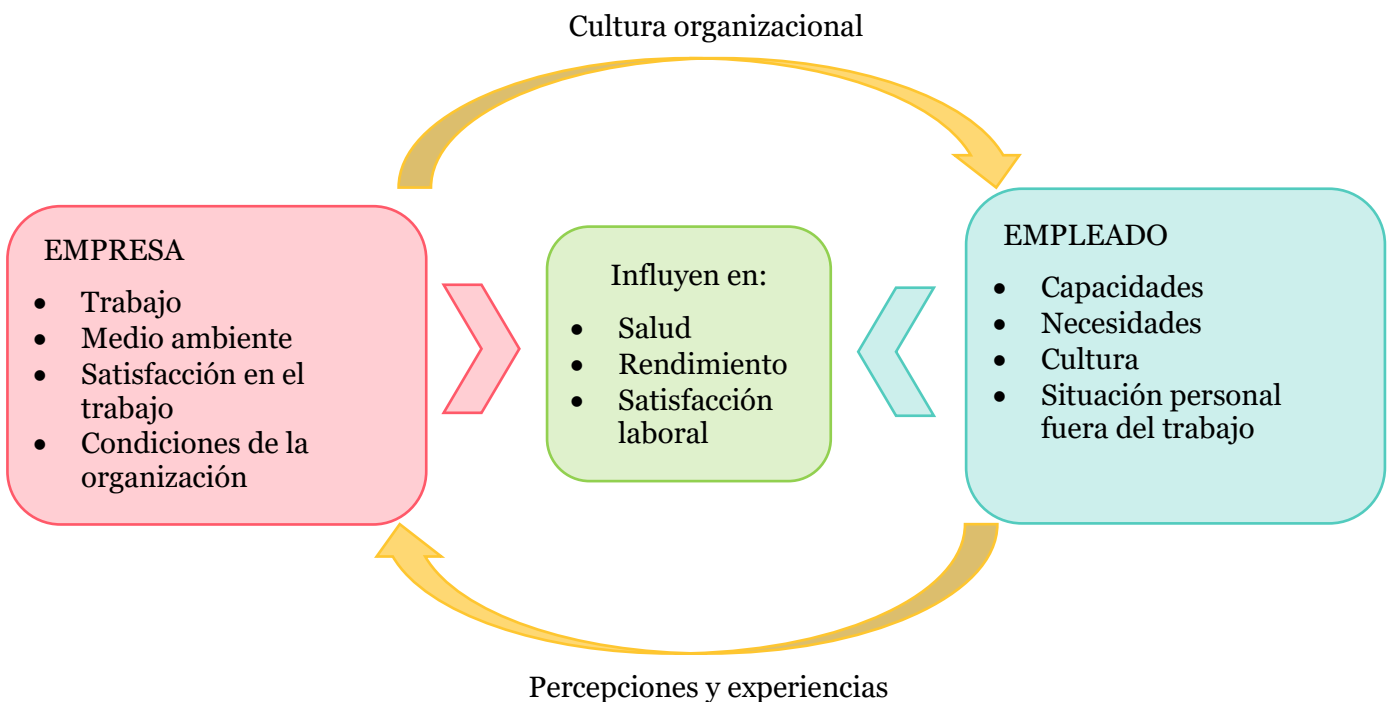


Ilustración 1. Definición gráfica Riesgo Psicosocial  
Fuente: Propia, a partir del Informe sobre Medicina del Trabajo (OIT-OMS)

Esta sinergia entre las condiciones de trabajo y los factores humanos a fin de evitar la aparición de patologías debe de mantenerse en equilibrio. En ese equilibrio es dónde encontramos una sensación de confort, viéndose aumentada la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y una mejora de la salud.

Sin embargo, cuando entran en conflicto las oportunidades y las exigencias ambientales, por un lado, y las necesidades y las aptitudes del individuo por otro, se produce un desequilibrio teniendo como consecuencia una serie de reacciones diferentes.

Las reacciones dependen de manera fundamental del propio individuo y de las habilidades que tenga para hacer frente a situaciones adversas de la vida. De este modo ante la misma situación, un individuo podrá reaccionar de manera exitosa, mientras que otro tendrá problemas de salud. Estos problemas vendrán derivados de respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento.

Con todo esto, los riesgos psicosociales podrían clasificarse en:

- Aspectos derivados de la organización del trabajo
- Funciones, características y contenido de las tareas
- Aspectos propios de los individuos (incluyendo las relaciones interpersonales del trabajo)
- Entorno extralaboral
  - Condiciones de trabajo
  - Características de las personas encargadas de llevarlo a cabo

Además, existen una serie de factores moduladores que influyen en la interacción de los anteriores:

- Cultura organizativa hacia la prevención
- Sistemas de participación
- Apoyo de la dirección
- Entorno físico
- Autonomía

Estaríamos, por lo tanto, ante un modelo multicausal. A diferencia de los riesgos tradicionales, donde se puede establecer de manera sencilla una relación entre la causalidad entre uno varios factores y su eventualidad, en el caso de los riesgos psicosociales es necesario que se tengan en cuenta un enorme y heterogénea gama de factores y causas (Cox, Griffiths, & Rial-González, 2020) [10].



### 5.1.1. LAS ORGANIZACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOSOCIAL

Desde el punto de vista organizacional, la perspectiva psicosocial se basa en que existen procesos psicológicos que caracterizan la manera en que funcionan las organizaciones y la forma en la que los miembros que la constituyen interactúan socialmente. Durante estos procesos sociales que se dan en las organizaciones y sus miembros se está influyendo de manera directa en los pensamientos, las emociones y en las conductas de todos ellos.

Desde esta perspectiva, tal y como se cita en Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo, el trabajo es concebido como un fenómeno cuyo estudio agota el análisis de la actividad de una persona en un determinado ambiente. Es una realidad social fruto de la interacción y de la vida humana en sociedad (Peiró & Prieto, 1996) [11].

Desde este punto de vista se podría que considerar que la perspectiva psicosocial tiene como objeto de estudio "el proceso de interacción". Por esta razón, al hablar de riesgos psicosociales nos referimos a todos y cada uno de los aspectos que tienen una potencialidad para causar daño a los individuos de una organización y cuya etiología se basa en los procesos de interacción de dichos individuos con su entorno, siendo en el caso que nos concierne le entorno de la organización.



### 5.1.2. CONSECUENCIAS DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

La exposición intermitente o prolongada de un individuo a situaciones que supongan un riesgo psicosocial, puede derivar en problemas tanto físicos como psíquicos.

Según el Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo (Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 1984) [9] se encuentran los siguientes:

- Consecuencias fisiológicas
  - Hormonas suprarrenales: Alteraciones de la secreción de los corticosteroides y las catecolaminas con reacción al estrés profesional.
  - Sistema nervioso central: Los empleados con actividades monótonas cuya actividad puede derivar en errores con graves consecuencias sufren frecuentemente enfermedades psicósomáticas.
  - Reacciones cardiovasculares: Cardiopatías coronarias, hipertensión, ataques cardíacos
  
- Consecuencias psicológicas
  - Actitudes negativas:
    - Irritación
    - Preocupación
    - Tensión mental
    - Depresión
    - Ansiedad
    - Estrés
  - Funcionamiento de las facultades cognitivas erróneo:
    - Falta de capacidad de concentración
    - Dificultad para memorizar
    - Dificultad para tomar decisiones



## 5.2. TECNOESTRÉS, TECNOANSIEDAD Y TECNOFATIGA

### 5.2.1. ¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

El término estrés, en la actualidad se ha convertido en un "término cajón desastre" donde actualmente se engloban una amplia variedad de estados en los que un individuo se encuentra o pasa cuando es afectado por diversas presiones. Por esta razón, a la hora de definir este término los autores se encuentran con multitud de dificultades.

Una de las definiciones que tiene mayor aceptación, es la realizada por McGrath en 1970 (McGrath, 1970)[12]: "El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)".

Es decir, es el balance producido entre lo que el individuo necesita, espera o aspira y lo que la realidad, en este caso, la realidad laboral, ofrece para satisfacer esas necesidades, expectativas o aspiraciones.

Por lo que para que se produzca el estrés, debe de producirse un desequilibrio entre estas dos partes de la balanza. Los factores que ocasionan estos desequilibrios, se denominan "estresores", y pueden ser tanto relativas a las características del individuo o de las características intrínsecas del trabajo que este lleva a cabo. Ambos interactúan tal y como se representa en la ilustración 2:

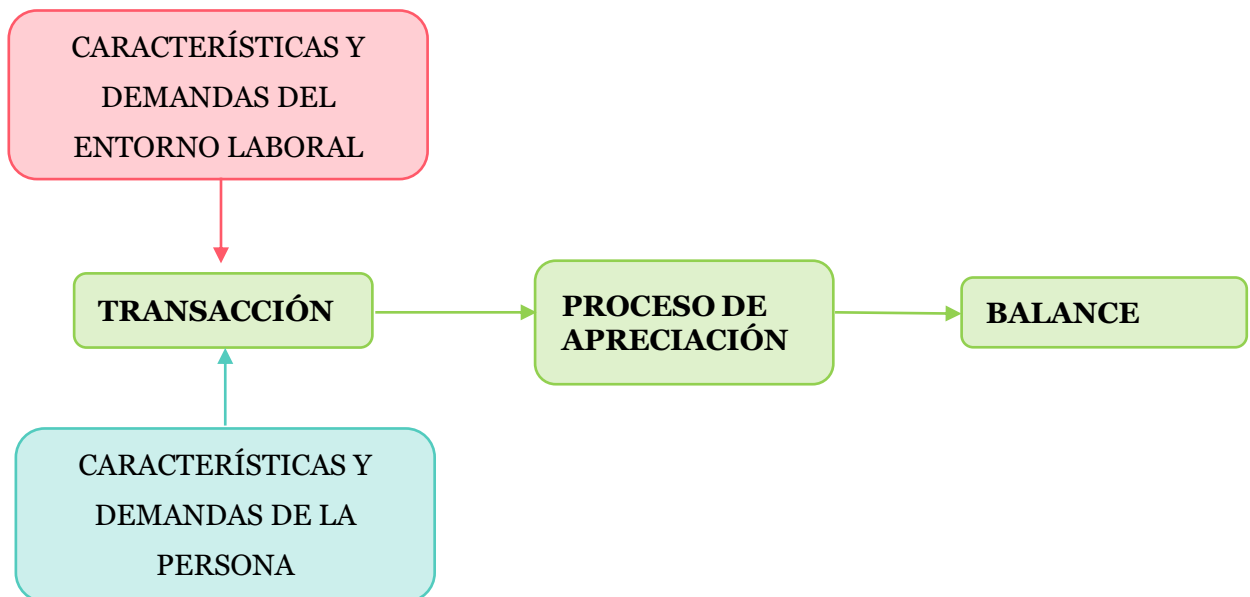


Ilustración 2: Proceso de actuación de los estresores  
Fuente: NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral



Dentro de los estresores relativos a las características de las organizaciones, tal y como se cita en la Nota de Prevención Técnica 318, El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral (Martín Daza, 1993) [13], podemos encontrar:

- **Sobrecarga de trabajo:** Se produce cuando la complejidad de las tareas frente al tiempo disponible para hacerlas o su volumen está por encima de la capacidad del trabajador
- **Infracarga de trabajo:** Nivel de trabajo muy inferior al necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el empleado.
- **Infrautilización de habilidades:** Las capacidades profesionales para desempeñar la tarea son muy pobres en relación con el empleado designado para llevarla a cabo
- **Repetitividad:** Falta de variedad en las tareas
- **Ambigüedad de rol:** Falta de información al empleado sobre su rol laboral
- **Conflicto de rol:** Demandas conflictivas o que el empleado no desea cumplir
- **Relaciones laborales:** Problemas derivados de las relaciones que se establecen en el ámbito laboral
- **Promoción:** Falta de canales claros que satisfagan las expectativas de promoción del empleado
- **Falta de participación:** Falta de consulta al empleado sobre temas relativos al desempeño de sus tareas
- **Control:** Estricta supervisión por parte de los superiores a los empleados
- **Formación:** Falta de formación para el desempeño de tareas
- **Cambios en la organización:** Cambios adaptativos del empleado debido a cambios organizacionales
- **Responsabilidad:** El empleado tiene una gran responsabilidad sobre la tarea que desempeña
- **Contexto físico:** Ambientes de trabajo que impiden la correcta ejecución de las tareas

Del mismo modo, ciertas características del individuo aumentan la vulnerabilidad de éstos para que puedan sufrir situaciones de estrés bajo determinadas circunstancias. Cabe señalar que estas características no son estáticas, sino que evolucionan y cambian a lo largo de las vivencias y la historia personal del individuo.



A continuación, tal y como se cita en la Nota de Prevención Técnica 318, El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral (Martín Daza, 1993) [12], se citan aquellas características personales que se ha verificado que guardan relación con la generación del estrés:

- **Personalidad tipo A:** Hace referencia a la personalidad de aquellos sujetos que tienen un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas. No es un rasgo estático de la personalidad sino un estilo de comportamiento con el que responden ante situaciones que les rodean.
- **Dependencia:** Personas poco autónomas que toleran un estilo de mando autoritaria, sin embargo, tienen problemas antes situaciones que supongan incertidumbre o cualquier grado de ambigüedad.
- **Ansiedad:** Mayor nivel de conflicto entre las personas más ansiosas
- **Introversión:** Las personas introvertidas reaccionan más intensamente ante las situaciones que los extrovertidos
- **Rigidez:** Mayor de nivel de conflicto entre las personas más rígidas
- **La formación, destreza, conocimientos, experiencia y capacidad (intelectual y física):** Importante fuente de estrés derivada de la incongruencia entre la posición ocupada y la capacidad del trabajador
- **Mala condición física y malos hábitos de salud**
- **Necesidades del individuo**
- **Aspiraciones:** Deseos de logro personal
- **Expectativas:** Esperanza que un individuo tiene de obtener de su trabajo
- **Valores**

Las consecuencias de una exposición prolongada a altos niveles de estrés son numerosas, destacando entre ellos el "Síndrome de Burnout" siendo este definido como una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, (Gil-Monte, 2001) [14].



Para poder cuantificarlo según la norma UNE-EN ISO 10075-1:2017, principios ergonómicos relativos con la carga mental (CEN-CENELEC-European Committee for Standardization, 2018) [15] podemos medirlo en 3 dimensiones:

1. La duración de la exposición al estrés mental (de minutos a toda una vida de trabajo)
2. El inicio de los efectos (de inmediato a retardado)
3. La duración (persistencia temporal) de los efectos (de transitorios a crónicos)

Sin embargo, según las referencias que encontramos en la norma UNE-EN ISO 10075-1:2017 (CEN-CENELEC-European Committee for Standardization, 2018) [15], el estrés mental puede ser óptimo siempre y cuando las consecuencias negativas de este se eviten y las positivas se logren, como por ejemplo mediante el diseño apropiado y saludable de las tareas. El desarrollo de competencias y a adquisición de aptitudes complejas requieren condiciones de trabajo que permitan un rango mejora donde los niveles de estrés se hacen palpables ante el inmediato reto.

Algunos de los efectos ventajosos que puede tener la exposición a un nivel de estrés óptimo, pueden ser:

- Efectos exposición a corto plazo:
  - Activación
  - Aprendizaje
- Efectos exposición a largo plazo:
  - Desarrollo de competencias
  - Adquisición de nuevas habilidades

### 5.2.2. TECNOESTRÉS, TECNOANSIEDAD Y TECNOFATIGA

Debido a los cambios experimentados en las rutinas cotidianas tras la implantación de medidas tecnológicas (internet, móviles, tiendas online, etc.), ya sean personales o laborales, han aparecido conceptos nuevos como son el de tecnoestrés, tecnoansiedad y tecnofatiga.

El término **tecnoestrés** se pueden entender como el resultado de un proceso perceptivo de desajuste entre dos dimensiones:

1. Altos niveles de ansiedad debidos a un alto nivel de activación psicofisiológica del organismo
2. Desarrollo de sentimientos negativos hacia las TIC

Las altas demandas laborales relacionadas con las TIC, la falta de recursos tecnológicos o sociales relacionados con ellas son los principales tecnoestresores conocidos.

Al igual que hemos visto en el punto anterior, el término estrés es un término demasiado global que abarca muchos otros. En este caso, el término tecnoestrés engloba otro como es el caso de la tecnoansiedad.

La **tecnoansiedad** es el tipo de tecnoestrés más conocido. Ocurre cuando el individuo experimenta altos niveles de activación no placentera y generar malestar causado por el uso actual o futuro de algún tipo de dispositivo tecnológico.

Sin embargo, las personas también podemos experimentar emociones de carácter negativo que no estén necesariamente vinculadas con altos niveles de activación no placentera. Por ejemplo, podemos experimentar otros como fatiga o agotamiento mental cognitivo causado por el uso continuado de tecnologías. Es lo que se conoce como **tecnofatiga**. Un tipo específico de tecnofatiga es el conocido como "Síndrome de la fatiga informativa". Este síndrome está relacionado con la sobrecarga informativa derivada de los actuales requisitos de la Sociedad de la Información.

El Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral a través de su Observatorio de Prevención de Riesgos Laborales (Observa PRL) (Instituto de Seguridad y Bienestar, 2020) [17] elaboró un informe en mayo de 2020 sobre tecnoestrés interpretando los resultados de una encuesta realizada a un total de 697 trabajadores de diferentes áreas profesionales y



de diferentes países, entre ellos, España (67%), Ecuador (15%), México (5%), Colombia (4%) y otros (9%).

Entre algunos de los datos más relevantes podríamos destacar los siguientes:

- El 60% de los trabajadores encuestados considera el uso de las TIC como una amenaza psicosocial
- El 62% de los trabajadores encuestados reconocen haber tenido problemas personales por el uso excesivo de teléfonos móviles y el 53% por el uso de redes sociales
- El 42% de los trabajadores encuestados considera que el uso de las tecnologías les genera consecuencias negativas
- El 45% de los trabajadores encuestados no han recibido formación específica respecto a las TIC
- La cantidad de información y los plazos de entrega generan situaciones de estrés y preocupación por los trabajadores encuestados

Estos datos ponen en relieve una realidad tangible para muchos trabajadores que utilizan las TIC para el desempeño de su actividad laboral. Puesto que la encuesta se realizó antes de la COVID-19, con total seguridad, los resultados de esta encuesta si fuera realizada de nuevo, indicarían cifras mucho más alarmantes debidos al teletrabajo o el aumento de prácticas de *leaveism* (llevar trabajo "al día" realizándolo fuera de la jornada laboral a fin de consolidar el puesto de trabajo) entre otros.



### 5.3. RIESGOS PSICOSOCIALES EN LAS TIC

La evolución de las TIC y su uso cotidiano en el ámbito laboral supone un total desafío para los técnicos de prevención. A lo largo de los años han ido cambiando conceptos como:

- La concepción tradicional del espacio físico donde se llevaba a cabo los trabajos, aumentando la deslocalización
- Los tiempos de trabajo impulsando una autogestión por parte del trabajador

Durante la pandemia de la enfermedad COVID-19 se han visto aún más presentes estos cambios, ya que un amplio porcentaje de la población ha visto como dichos cambios han sido impuestos de la noche a la mañana debido al confinamiento. La mayoría de organizaciones que tenían implantados sistemas de información y telecomunicaciones se vieron forzadas a implantar jornadas de teletrabajo. Por su parte, multitud de empleados se encontraron con un nuevo paradigma, donde la productividad y el rendimiento cotidiano se veía mermado por condiciones personales como la conciliación familiar, ambientes de trabajo ineficientes y una psicosis social elevada debida a la misma crisis.

Aunque ningún plan de prevención de riesgos psicosociales pudiera tener previsto el panorama que se ha vivido durante la pandemia, debemos resaltar la importancia con la que estos cambios impactan en la forma de organizar el trabajo.

Es necesario anticiparse antes los posibles riesgos derivados de estas nuevas praxis a fin de garantizar un equilibrio entre la seguridad y la salud de los trabajadores y la flexibilidad laboral.

En el sector de las TIC, además de en otros en las que su uso esté generalizado, los riesgos psicosociales pueden ser generados por factores como las condiciones de trabajo, su contenido y deficiente configuración o diseño de las tareas. Estos factores favorecen a que los empleados sean expuestos a condiciones de trabajo con un gran potencial de causar malestar o daño, es entonces cuando se convierten en factores de riesgo psicosocial.



A continuación, basándonos en la Nota de Prevención Técnica 1123 (Manzano Santamaría, 2018) [16] hacemos una recopilación no exhaustiva de factores de riesgos psicosocial:

- **TIEMPO DE TRABAJO**
  - Prolongación de la jornada laboral y horarios inusuales debido a la conectividad permanente
  - Dificultad para conciliar la vida laboral y familiar
  - Interrupciones durante el desarrollo del trabajo por uso inadecuado de las TIC (correo electrónico, chats, etc.)
  - Asincronismo temporal debido a la interconectividad con trabajadores en diferentes franjas horarias
  - Políticas empresarias confusas sobre la promoción de trabajadores remotos. Aumento de la competitividad, en ocasiones aumentando horas de trabajo
  - Ausencia de cultura empresarial sobre el uso de las TIC fuera de la jornada laboral, conocido como *leaveism* (llevar trabajo "al día" realizándolo fuera de la jornada laboral a fin de consolidar el puesto de trabajo)
  - Culturas empresariales que no tienen en cuenta la prolongación de jornadas laborales producidas por la movilidad física para la realización del trabajo.
  
- **AUTONOMÍA**
  - Dificultad para planificar el trabajo debido a la velocidad que las TIC imponen en el desarrollo del mismo.
  
- **CARGA DE TRABAJO CUANTITATIVA**
  - Sobrecarga de trabajo cognitiva incrementado por la sensación de urgencia o inmediatez de dar respuesta con el uso de las TIC (correo electrónico, chats, etc.)
  - Sobrecarga de trabajo derivado de la dependencia tecnológica, agudizado por la aparición de problemas técnicos (lentitud, avería, etc.)
  - Empleados multitarea
  - Empleados multitarea
  - Aumento de número de tareas imprevistas sumadas a las ya en previstas y en curso

- Aumento de interrupciones
- **CARGA DE TRABAJO CUALITATIVA**
  - Ausencia de espacio físico o virtual donde poder intercambiar conocimientos entre empleados propiciado pérdida de conocimiento y aumentando la dificultad para realizar el trabajo por carencia del mismo
  - Gestión inadecuada de la comunicación entre y con trabajadores remotos
- **DEMANDAS PSICOLÓGICAS**
  - Aumento de interrupciones externas
  - Inmediatez de respuestas asociada al uso de las TIC
  - Sobrecarga cognitiva propiciada por la multitarea
  - Exigencias para el aprendizaje continuo (APP, softwares, lenguajes informáticos, etc.)
  - Disminución del tiempo de descanso físico y mental debido al aumento de horas en la jornada laboral y la conectividad permanente
  - Requerimientos cognitivos elevados derivados de la movilidad geográfica de los individuos. Adaptación a nuevos compañeros, lenguajes, culturas, etc.
- **RELACIONES Y APOYO SOCIAL**
  - Nula o escasa posibilidad de interactuar cara a cara con compañeros.
  - Imposibilidad de obtener apoyo social (emocional y/o instrumental)
  - Sensación de aislamiento
  - Conflictos laborales derivados del uso de espacios virtuales de comunicación
- **CONCILIACIÓN VIDA LABORAL-FAMILIAR**
  - Prolongación de la jornada laboral debido a una inadecuada gestión de la flexibilidad temporal que las TIC ofrecen
  - Manejo inadecuado de dispositivos siendo atendidos en cualquier momento. Interferencia con el tiempo de descanso y ocio
  - Falta real de derecho a la desconexión. Expectativas de disponibilidad y respuesta inmediata impuesta por superiores.



- EQUIPOS DE TRABAJO/MEDIO AMBIENTE
  - Problemas técnicos
  - Dependencia tecnológica a la hora de desempeñar el trabajo
  - Infraestructuras deficientes (conexiones, enchufes, espacio físico, etc.)
  - Desempeño del trabajo en lugares no previstos (hogar)

## 6. MARCOS Y NORMATIVAS APLICABLES

### 6.1. MARCO EUROPEO PRIMA-EF

La iniciativa de elaborar un marco unificado europeo que englobe los aspectos comunes y principios de buenas prácticas de aplicación en el marco de la Unión Europea (UE) surge en el año 2004. Año en el que los indicadores de problemas de estrés laboral, violencia y acoso empiezan a experimentar un incremento significativo.

Las siglas PRIMA-EF corresponden a Psychosocial Risk Management-Excellence Framework. Está compuesto por el Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO) británico, vinculado a la Universidad de Nottingham, el departamento de Diálogo Social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el área de Salud Laboral de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y organismos técnicos estatales en materia de salud laboral de Alemania, Italia, Holanda, Polonia y Finlandia.

Este marco normativo europeo tiene como objetivo ofrecer un marco de actuación para poder promocionar buenas políticas y prácticas de gestión de riesgos psicosociales en el entorno de la UE, para poder aplicar las políticas territoriales y el conocimiento práctico de manera efectiva en los centros de trabajo mediante la elaboración de herramientas útiles para las organizaciones.

El modelo consiste en una estrategia práctica de resolución de problemas de manera sistemática y fundamentada en la evidencia. De esta forma los pilares de PRIMA-EF son:

- Evidencia científica
- Marco legal
- Directrices y guías de actuación
- Diálogo social y consenso

Uno de los elementos fundamentales que el modelo pone en valor es destacar que una buena gestión de los riesgos psicosociales en una organización es sinónimo de que es un buen negocio. Estas buenas prácticas reflejan una eficaz gestión de la organización, aprendizajes continuos, desarrollos, alta responsabilidad social y la preocupación de promocionar la calidad de vida en el trabajo, traduciéndose en una mayor productividad y calidad del servicio producido por la organización.



El modelo PRIMA-EF está enfocado a directivos y trabajadores de manera general, puesto que son éstos los responsables de realizar y organizar la manera en la que el trabajo se lleva a cabo, siendo esto clave para la gestión de riesgos psicosociales.

Las etapas del modelo PRIM-EF, siguen el esquema del Ciclo de Deming (Plan-Do-Check-Act), tal y como vemos en la siguiente ilustración:

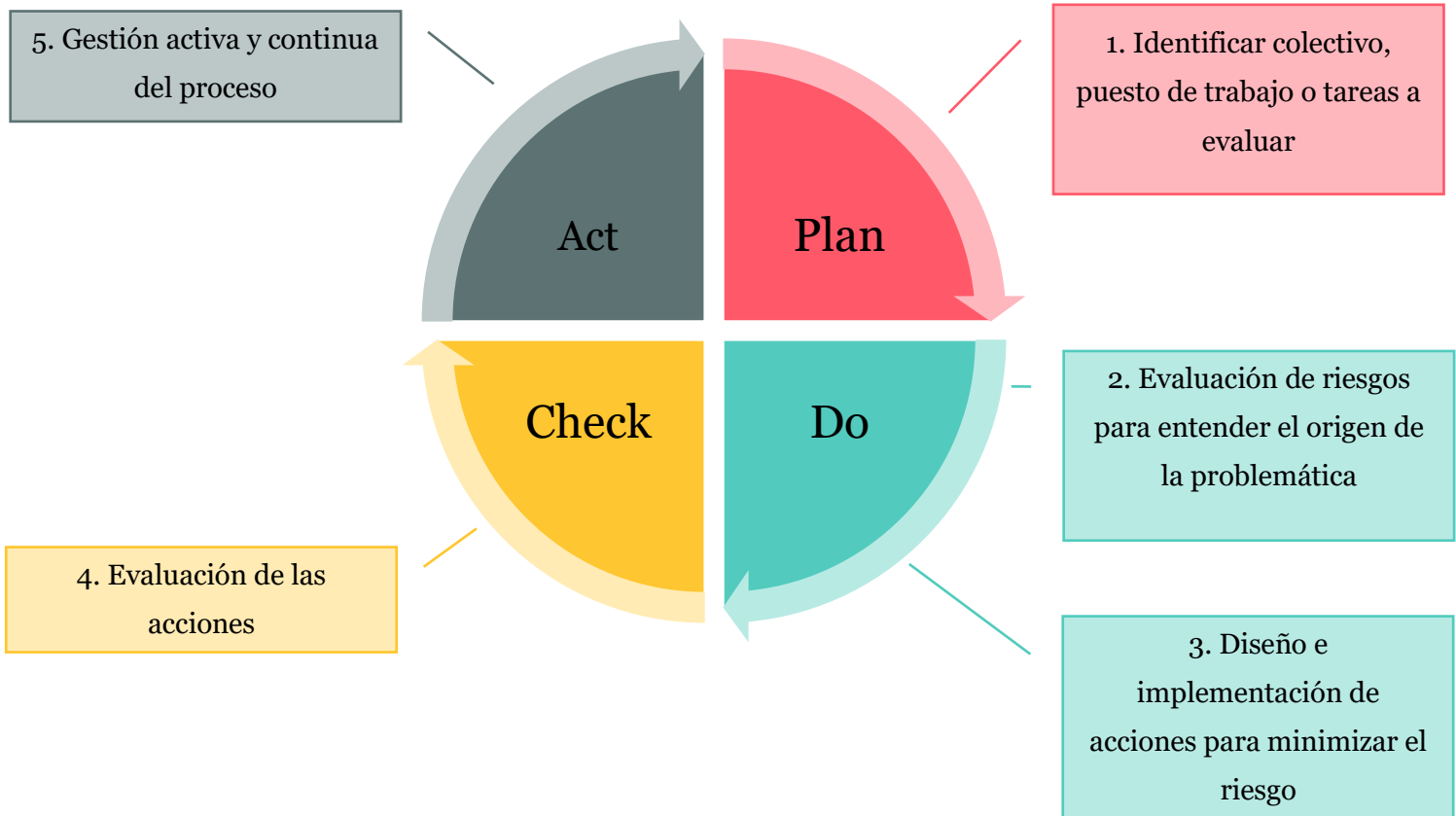


Ilustración 3: Etapas modelo PRIMA-EF

Fuente: Propia, a partir de NTP 1056: PRIMA-EF: marco europeo para la gestión del riesgo psicosocial

Para que las estrategias de intervención resulten exitosas, el marco europeo redacta los siguientes puntos:

- Las estrategias de intervención deben de ser realistas e integrantes incorporando medidas a tres niveles:
  - Carácter primario: Actuando sobre las causas origen de la exposición a los factores de riesgo

- Carácter secundario: Formando y dotando de recursos a todos los empleados de la organización, tanto directivos como empleados, para tener herramientas para poder afrontar los riesgos
- Carácter terciario: Gestionando y reduciendo los efectos que los riesgos psicosociales hayan causado a las personas que ya están expuestas
- Conservar el apoyo de la organización a fin de evitar la barrera de la resistencia al cambio
- Conciencia de mejora continua, siendo la actuación un acto evolutivo y prolongado en el tiempo, no un acto aislado o esporádico

Con el objetivo de facilitar la implementación de planes de acción de una manera adecuada en las organizaciones, la organización PRIMA-EF dispone de unas hojas de guía donde se exponen de manera resumida y esquemática el marco, las cuales pueden encontrarse en su [web corporativa](#) . Son las siguientes:

Guía	Vínculo
01. Aspectos clave	<a href="#">Psychosocial Risk Management - European Framework: Key Aspects</a>
02. Nivel empresarial	<a href="#">Psychosocial Risk Management - European Framework: Enterprise Level</a>
03. Nivel de política macro	<a href="#">Psychosocial Risk Management - European Framework: Macro Policy Level</a>
04. Hacer que el diálogo social tenga éxito para la Gestión de riesgos psicosociales	<a href="#">Making Social Dialogue successful for Psychosocial Risk Management</a>
05. La percepción del riesgo psicosocial Factores entre los interesados europeos	<a href="#">The Perception of Psychosocial Risk Factors among European Stakeholders</a>
06. La responsabilidad social de las empresas y Gestión de riesgos psicosociales en el trabajo	<a href="#">Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management at Work</a>
07. Normas europeas e internacionales Relacionado con los riesgos psicosociales en el trabajo	<a href="#">European and International Standards Related to Psychosocial Risks at Work</a>
08. Monitoreo Psicosocial Riesgos en el trabajo	<a href="#">Monitoring Psychosocial Risks at Work</a>
09. Las mejores prácticas en materia de trabajo	<a href="#">Best Practice in Work-related Stress Management Interventions</a>

Intervenciones para el manejo del estrés	
10. Mejores prácticas en materia de violencia en el lugar de trabajo e intervenciones de intimidación	<a href="#"><u>Best Practice in Workplace Violence and Bullying Interventions</u></a>

*Tabla 2: Listado de hojas guía marco PRIMA-EF*

## 6.2. MARCO CANADIENSE CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013

El marco canadiense "La salud psicológica y seguridad en el lugar de trabajo - Prevención, promoción y orientación a la aplicación por etapas" (Mental Health Commission of Canada; Mental Health Commission of Canada, 2013) [8] es un requerimiento hecho por la Comisión de Salud Mental de Canadá (MHCC), elaborado en 2013 por la Oficina de normalización de Quebec (BNQ), miembro del Sistema Nacional de Estandarización (NSS) de Canadá y por la Asociación Canadiense de Normalización (CSA).

Este marco centra su foco en los lugares de trabajo, poniendo en valor la importancia de que éstos sean lugares psicológicamente sanos y seguros a fin de prevenir daños en la salud psicológica de los trabajadores. Con la redacción de esta norma quieren ayudar y motivar a las organizaciones para que promuevan cambios en sus empresas hacia esta visión como parte de un proceso de mejora continua, resaltando las siguientes cuatro áreas para ello:

- Mitigar riesgos
- Ser más eficaces en cuanto a los costes
- Contratar mejor y retener talento
- Conseguir la excelencia y la sostenibilidad de la organización

El marco propone con el fin implementar o mejorar de manera continua un lugar de trabajo psicológicamente sano y seguro las siguientes etapas:

- Identificar y eliminar los riesgos que supongan un riesgo o produzcan un daño psicológico al trabajador en el lugar de trabajo
- Evaluar y controlar los riesgos en el lugar de trabajo que no puedan ser eliminados
- Aplicar estructuras y prácticas que promuevan la salud y seguridad psicológicas
- Fomentar una cultura organizacional que promueva la salud y la seguridad psicológica en el lugar de trabajo

La norma expone de manera clara los factores en los lugares de trabajo que afectan a la seguridad y salud psicológica de los trabajadores, tal y como podemos ver en la siguiente ilustración:



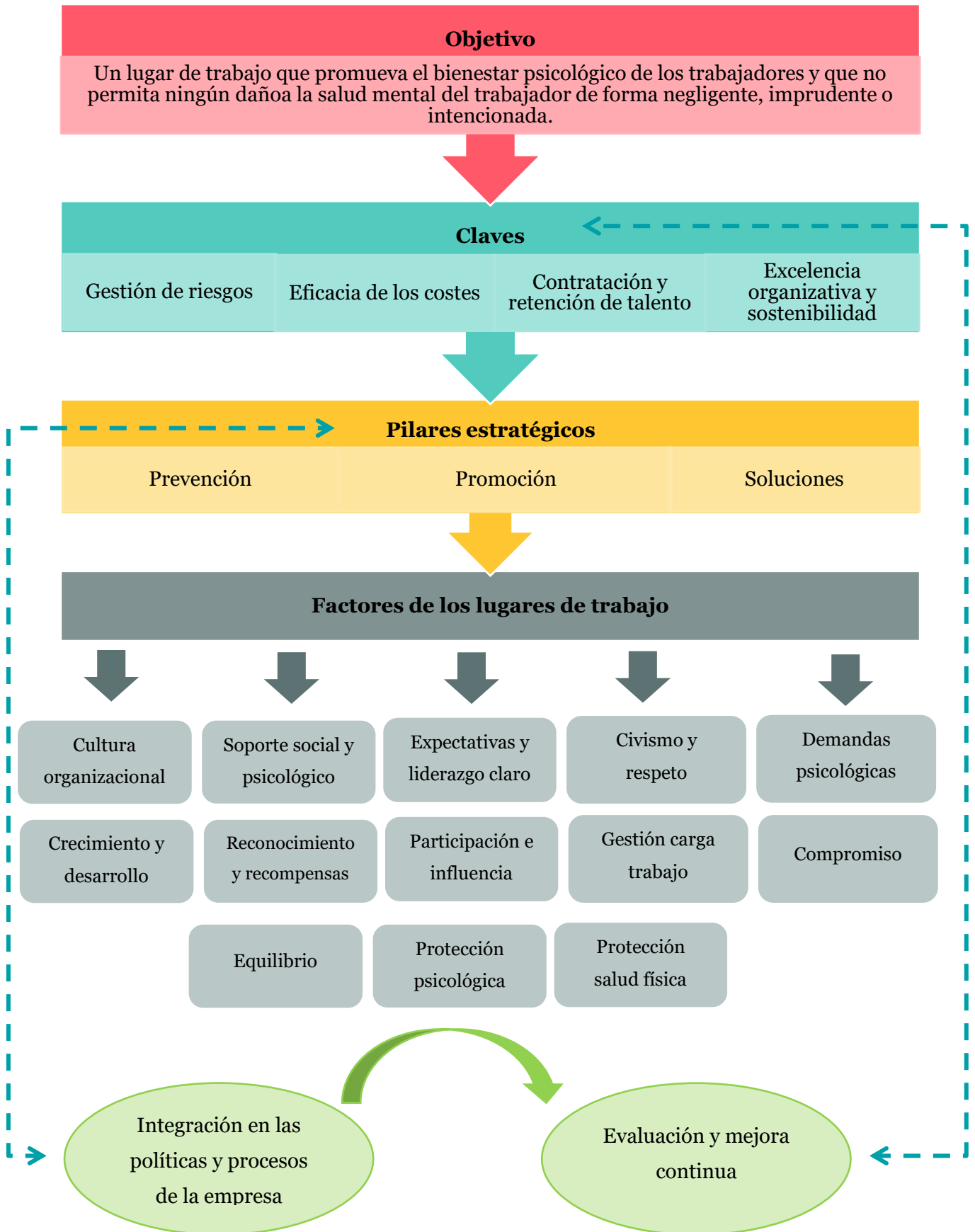


Ilustración 4: Modelo de un enfoque planificado para abordar factores de los lugares de trabajo que se sabe que influyen en la salud psicológica

Fuente: MARCO CANADIENSE CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013

Para aplicar este marco, las organizaciones deben implementar un sistema de gestión de la salud y seguridad psicológica, por sus siglas en inglés, *Psychological Health and Safety Management System (PHSMS)*, el cual deberá estar integrado y ser compatible con las prácticas de gobierno de la organización. El PHSMS incluye los siguientes puntos:

- Compromiso, liderazgo y participación
- Planificación
- Ejecución
- Evaluación y medidas correctivas
- Examen de la gestión

El marco ofrece herramientas en forma de tabla en su Anexo E para facilitar la tarea de elaborar el PHMS para cada uno de los puntos citados anteriormente además de ejemplos prácticos para su implementación tanto en empresas pequeñas como grandes.

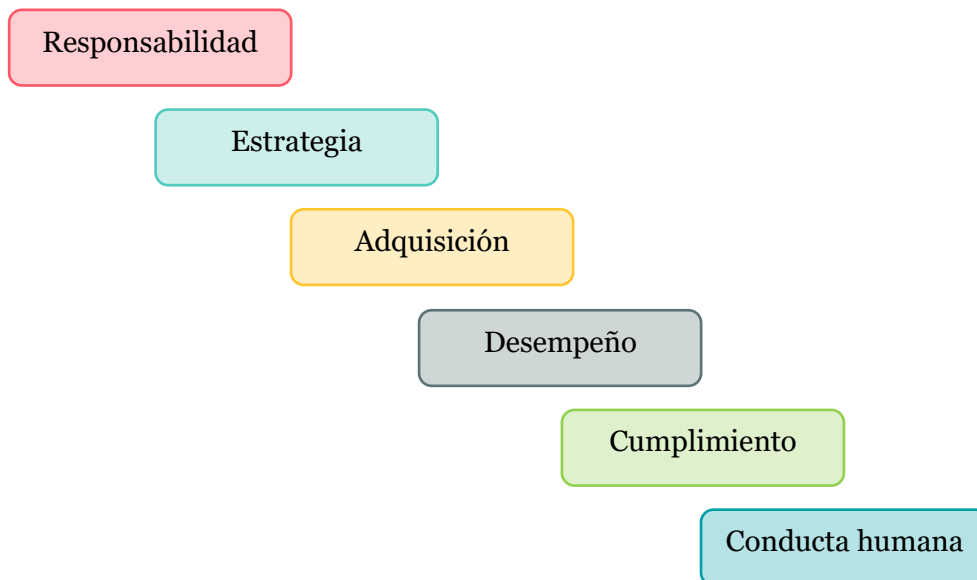




### 6.3. UNE-ISO/IEC 38500: GOBERNANZA CORPORATIVA DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI)

La norma UNE-ISO 38500 (Organización Internacional de Normalización; Comisión Electrotécnica Internacional, 2008) [18] ofrece un marco de principios para los miembros directivos de las organizaciones (miembros del consejo, directivos, socios, etc.) en su labor de evaluar, dirigir y supervisar el uso de las Tecnologías de la Información (TI) en ellas, además de promover su uso eficaz, eficiente y aceptable estableciendo así un modelo de gobernanza.

El sistema de gobernanza propuesto se basa en seis principios enfocados en la correcta toma de decisiones siendo aplicables a cualquier tipo de organización. Son los siguientes:



*Ilustración 5: Principios fundamentales sistema de gobernanza TIC  
Fuente: Propia, a partir de UNE-ISO/IEC 38500*

El modelo de gobernanza se plantea a través de la ejecución de tres tareas principales, son:

- **Evaluar** el uso de la TI, tanto en la actualidad como en el futuro
- **Dirigir** planes y políticas para estar seguros que el uso de la TI está de acorde a los objetivos de la organización
- **Monitorizar** el cumplimiento de los planes y políticas

En la siguiente ilustración puede observarse el modelo de gobernanza Evaluar-Dirigir-Monitorizar que la norma propone:

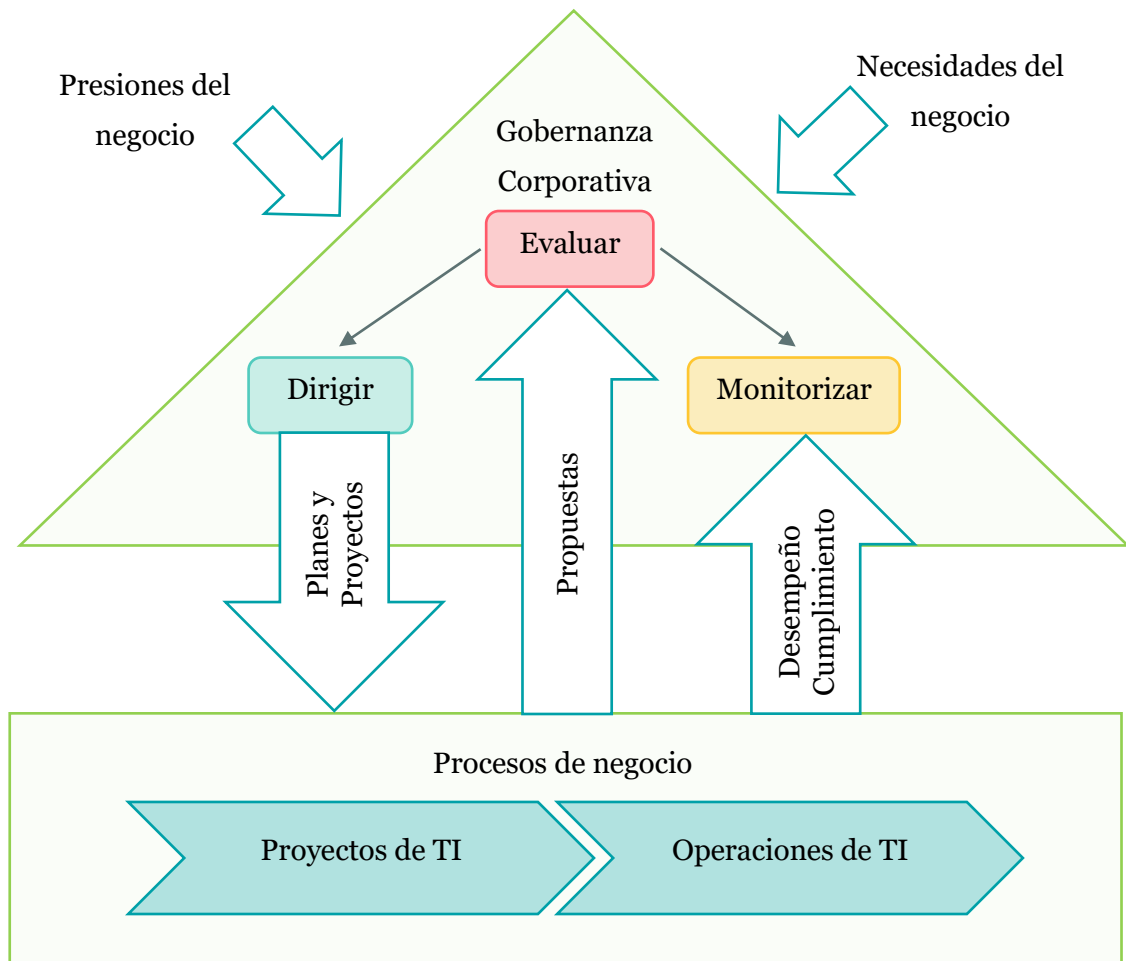


Ilustración 6: Modelo de Gobernanza Corporativa de la TI  
Fuente: UNE-ISO/IEC 38500

En cuestión de riesgos psicosociales, los principios de responsabilidad y conducta humana serían los que mayor atención deberían recibir.

En el caso del principio de responsabilidad, los administradores de la organización deberán asignar las responsabilidades relacionadas con las TI de una manera razonable y saludable. De este modo, los nuevos responsables, gestores o directores llevarán a cabo sus tareas de la manera más eficaz posible y en consecuencia los equipos gestionados deberían tener niveles de exposición a riesgos psicosociales menores.

En cuanto al principio de conducta humana, los administradores de la organización deberán evaluar y dirigir las actividades de TI para asegurar que las conductas humanas se consideran y son adecuadas en relación a las políticas de empresa establecidas por la organización.

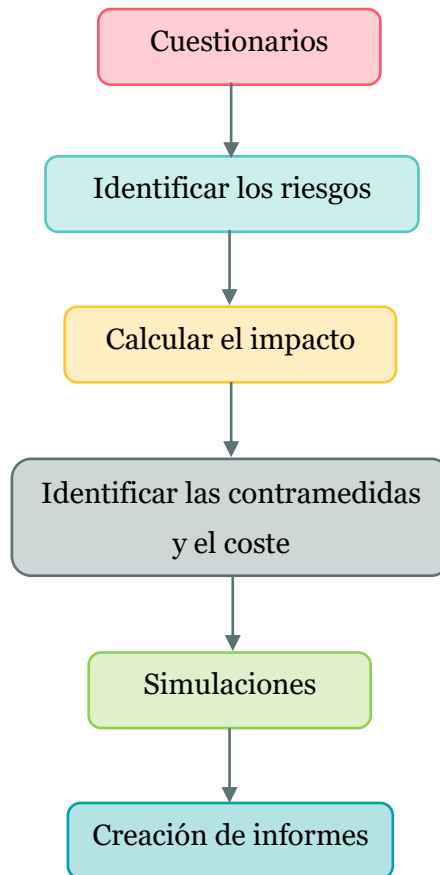
## 7. AUDITORÍA DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Para poder conocer el nivel en el que los empleados están expuestos en las organizaciones a los riesgos psicosociales una de las herramientas de las que disponemos es la realización de auditorías.

Una auditoría es una evaluación de las operaciones y procesos de una organización a fin de conocer si éstos son aceptables, siguen las normas, los recursos utilizados son suficientes y se alcanzan los objetivos de la organización auditada.

En el caso de las auditorías de análisis y gestión de riesgos, el objetivo es identificar los riesgos y presentar planes de contramedidas que ayuden a la organización a detectar riesgos no conocidos hasta la fecha y a conocer el estado de los ya localizados para poder presentar medidas que ayuden a evitarlos, reducirlos o asumirlos.

Este tipo de auditorías de manera genérica consta de 6 etapas, las cuales pueden verse en la siguiente ilustración:



*Ilustración 7: Proceso de auditoría de gestión de riesgos  
Fuente: Tema 3: Metodología de auditoría (Auditoría Informática)*

Uno de los puntos más importantes es el proceso de identificación de los riesgos psicosociales. Además de realizar cuestionarios a los empleados existen otro tipo de fuentes que también pueden ofrecernos multitud de información, por ejemplo:

- Entrevistas personalizadas de los empleados donde se recojan las opiniones de todos los grupos sociales que tienen representación en la organización
- Observar los puestos de trabajo y las tareas que desempeñan durante el transcurso de la jornada
- Revisar la documentación general de la empresa, políticas establecidas, sistemas de organización de trabajo implantados, etc.
- Revisar el registro de bajas e incidentes laborales para detectar aquellos que pudieran derivar de la exposición a riesgos psicosociales



## 7.1. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Debido la multitud de cuestionarios de evaluación de riesgos psicosociales, a continuación, se pretende redactar un cuestionario estándar donde poder desempeñar este tipo de análisis desde un concepto global.

El cuestionario está realizado en base a los siguientes ya existentes:

- Cuestionario estándar de la herramienta FPSICO 4.0 (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), s.f.) [19] ofrecida por el Instituto Nacional de Seguridad y Trabajo (INSST). Puede obtenerse información sobre la herramienta en el siguiente [enlace](#).
- Cuestionario de Salud Mental (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), s.f.) [20] de la serie Promoción de la Salud en el Trabajo (PST) del Instituto Nacional de Seguridad y Trabajo (INSST), el cual puede consultarse en el siguiente [enlace](#).
- Cuestionario de Evaluación de riesgos psicosociales del Instituto Navarro de Salud Laboral (Lahera Martín & Góngora Yerro, 2002) [21].

El cuestionario estará compuesto por 3 partes diferenciadas.

1. Recopilación de los datos relativos a la empresa en la que se está realizando el cuestionario
2. Cuestionario dividido en dos secciones:
  - 2.1.1. Preguntas de respuestas de tipo escala del 1 al 5 sobre cuestiones relativas a la percepción del empleado acerca de:
    - Distribución del tiempo de la jornada laboral
    - Autonomía
    - Distribución de tareas
    - Cohesión de equipo
    - Percepciones
  - 2.1.2. Preguntas de respuestas de tipo Si-No sobre cuestiones relativas a la empresa y su gestión sobre los riesgos psicosociales
3. Observaciones finales donde el empleado pueda expresar aquellas cuestiones que bajo su punto de vista no hayan quedado tratadas lo suficiente o que simplemente quiere expresar con mayor claridad



DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece \_\_\_\_\_

Sexo	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo		
Rango de edad	<25	25-40	>40	Prefiero no decirlo	
Turno de trabajo	Mañana	Tarde	Noche	Partido	Otro

Los cuestionarios serán siempre de carácter anónimo a fin de preservar los derechos del empleado en cuestión de tratamiento de datos.

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario contiene 24 preguntas donde se debe señalar la respuesta utilizando la escala del 1 al 5 (siendo 1 siempre y 5 nunca) y 11 de tipo Si-No

**Pregunta 1:**

¿Necesitas más horas que las estipuladas en la jornada laboral para poder terminar las tareas a tiempo? 1 2 3 4 5

**Pregunta 2:**

¿Con qué frecuencia tienes que trabajar sábados y/o domingos? 1 2 3 4 5

**Pregunta 3:**

¿Tu jornada laboral te permite disponer de tiempo libre con la familia o amigos? 1 2 3 4 5

**Pregunta 4:**

¿En tu trabajo está permitido realizar pausas cortas cuando lo necesitas? 1 2 3 4 5

**Pregunta 5:**

¿Puedes decidir con libertad cuándo disponer de tus días de vacaciones? 1 2 3 4 5

**Pregunta 6:**

¿Puedes organizarte las tareas encomendadas cada día de la forma que más cómodo o práctico te resulte? 1 2 3 4 5



**Pregunta 7:**

¿Puedes decidir qué metodología o protocolo se aplicará para llevar a cabo las tareas encomendadas? 1 2 3 4 5

**Pregunta 8:**

¿Has tenido que modificar tu ritmo de trabajo para poder completar las tareas que te han sido asignadas? 1 2 3 4 5

**Pregunta 9:**

¿Con qué frecuencia has tenido que abandonar una tarea para poder solventar otras imprevistas? 1 2 3 4 5

**Pregunta 10:**

¿Cuánto tiempo tardas en volver al punto donde dejaste la tarea cuando has tenido que abandonarla momentáneamente para solventar otras imprevistas? 1 2 3 4 5

**Pregunta 11:**

¿Con qué frecuencia crees que la tarea encomendada es demasiado dificultosa? 1 2 3 4 5

**Pregunta 12:**

¿Sientes que los medios de los que dispones para trabajar son suficientes? (Ordenador, mobiliario, iluminación, etc.) 1 2 3 4 5

**Pregunta 13:**

¿Con qué frecuencia necesitas ayuda de un compañero para llevar a cabo una tarea? 1 2 3 4 5

**Pregunta 14:**

¿Tienes dificultades para que los compañeros de trabajo te ayuden o aconsejen sobre una tarea? 1 2 3 4 5

**Pregunta 15:**

¿Sientes por parte de tus compañeros, superiores o subordinados, algún tipo de discriminación? (Sexo, raza, cultura, ideología, orientación sexual) 1 2 3 4 5

**Pregunta 16:**

¿Tienes dificultades para que los compañeros de trabajo te ayuden o aconsejen sobre una tarea? 1 2 3 4 5

**Pregunta 17:**

¿Con qué frecuencia sientes que no puedes expresar tus emociones en tu puesto de trabajo? 1 2 3 4 5



**Pregunta 18:**

¿Con qué frecuencia sientes que tu trabajo es monótono o repetitivo? 1 2 3 4 5

**Pregunta 19:**

¿Con qué frecuencia sientes que tienes una responsabilidad demasiado elevada para tu puesto? 1 2 3 4 5

**Pregunta 20:**

¿Cada cuánto tiempo piensas que tu salario es menor de lo que mereces por el trabajo que realizas? 1 2 3 4 5

**Pregunta 21:**

¿Te sientes valorado/valorada por tus superiores? 1 2 3 4 5

**Pregunta 22:**

¿Te sientes valorado/valorada por tus compañeros y compañeras? 1 2 3 4 5

**Pregunta 23:**

¿Te sientes valorado/valorada por tus subordinados? 1 2 3 4 5

**Pregunta 24:**

¿Te sientes satisfecho/satisfecha con el trabajo que realizas? 1 2 3 4 5

**Pregunta 25:**

¿Sabes si tu empresa dispone de una política dedicada a la salud mental? Si No

**Pregunta 25.1:**

En caso afirmativo: ¿La política de salud mental está a disposición de los trabajadores en cualquier momento? Si No

**Pregunta 26:**

¿Pueden los trabajadores involucrarse de manera directa en la elaboración o puesta en marcha de políticas de salud mental? Si No

**Pregunta 27:**

¿Existe un grupo específico designado para abordar temas relativos a la salud mental? (Comité) Si No

**Pregunta 27.1:**

En caso afirmativo: ¿los trabajadores tienen representación en él? Si No

**Pregunta 28:**

¿La empresa analiza datos como el absentismo, o bajas laborales por causas psicológicas como estrés, ansiedad o depresión? Si No







## 7.2. ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Para poder llevar a cabo el análisis del cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales se llevará por un lado el sumatorio del valor de las respuestas de tipo escala agrupadas de la siguiente manera:

- Distribución del tiempo de la jornada laboral:  $\sum P1 + P2 + P3 + P4 + P5 + P18$
- Autonomía:  $\sum P6 + P7$
- Distribución de tareas:  $\sum P8 + P9 + P10 + P11 + P12 + P19$
- Cohesión de equipo:  $\sum P13 + P14 + P15 + P16 + P17$
- Percepciones:  $\sum P20 + P21 + P22 + P23 + P24$

Por otro lado, se contabilizarán el número de síes agrupados de la siguiente manera:

- Política empresarial en materia de Salud Mental:  $\sum P25 + P25.1 + P26 + P27 + P27.1$
- Implicación empresarial:  $\sum P28 + P29 + P30 + P32$
- Implicación por parte de los empleados: P31
- Formación en materia de Salud Mental: P33

Tras llevar a cabo las operaciones pertinentes se puede hacer una primera valoración de los resultados en base a la siguiente tabla de resultados:

	Muy Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Muy adecuado
Distribución del tiempo de la jornada laboral	0 - 9	10 - 16	17- 23	24 - 30
Autonomía	0 - 2	3 - 5	5 - 7	8 - 10
Distribución de tareas	0 - 9	10 - 16	17- 23	24 - 30
Cohesión de equipo	0 - 7	8 - 15	16 - 20	21 - 25
Percepciones	0 - 7	8 - 15	16 - 20	21 - 25
Política empresarial en materia de Salud Mental	0	1 - 2	3 - 4	4 - 5
Implicación empresarial	0	1 - 2	3	4
Implicación por parte de los empleados	0	-	-	1
Formación en materia de Salud Mental	0	-	-	1

Tabla 3: Tabla análisis cuestionario evaluación riesgos psicosociales



Una vez realizada la primera valoración de los resultados el responsable de la ejecución de los cuestionarios puede elaborar de manera general una idea acerca del nivel en el que los riesgos psicosociales están presentes en la organización encuestada.

Si los niveles predominantemente son muy inadecuados o inadecuados, la organización encuestada deberá adoptar medidas correctivas lo antes posible, ya que sus empleados están siendo expuestos a altos niveles de estrés laboral y tensión mental. La empresa deberá mejorar sus políticas de salud mental o instaurarlas en el caso de que estas no existieran. Además, deberá poner en conocimiento de todos los empleados tanto los resultados de las encuestas como las medidas que a partir de su interpretación van a ser adoptadas por la organización, inclusive el periodo de implantación de los mismos.

Del mismo modo, si los niveles alcanzados son adecuados o muy adecuados, deben de ponerse en conocimiento de todos los empleados.

Este proceso, tal y como hemos comentado anteriormente, formará parte de un ciclo continuo donde la organización encuestada deberá corregir, implementar y aprender de aquellos hitos que no hayan sido satisfactorios en pro de conseguir un nivel ético de salud mental en ella.



## 8. CONCLUSIONES

Los riesgos psicosociales son uno de los mayores retos a los que las organizaciones modernas como entidad y el ser humano como individuo nos enfrentamos en esta era. El ritmo cambiante e incesante al que lo sociedad se ha visto abocado por el rápido avance de, entre otras cosas, la tecnología, ha modificado el carácter de las organizaciones y el nuestro propio. La exigencia, el perfeccionismo, la hiperconectividad constante parecen ser las tónicas generales de este nuevo mundo.

Nuevos retos como pandemias mundiales, nos han hecho poner de manera imperativa nuestras necesidades más básicas, como la simple supervivencia en un mundo aparentemente más deshumanizado.

Sin embargo, organizaciones como la OMS o la UE y multitud de comunidades científicas han comenzado a percibir este cambio de modelo y han puesto de manifiesto tanto causas como consecuencias a corto y a largo plazo para nuestra salud mental.

Creo que la humanidad como sociedad nos enfrentamos a un nuevo cambio de paradigma y como seres evolutivos encontraremos nuevas herramientas y estrategias que permitan adaptarnos al nuevo mundo que nosotros mismos hemos creado.

El modelo productivo que tan fructífero ha sido desde el siglo XIX desde la revolución industrial pide renovarse desde un punto de vista más humano, donde el individuo importe más que la producción en sí misma.

Cada día más organizaciones toman en cuenta el valor de sus empleados y apuestan en ellos y en su bienestar demostrándose que esa inversión es una de las mejores que pueden hacer ya que el rendimiento y la productividad se ven recompensadas de forma rápida y directa.

En un mundo cada vez más digitalizado tal vez el modelo de gestión de tareas y de equipos que tenemos instaurado esté quedándose obsoleto, al igual que el modelo de liderazgo e incluso de los propios componentes de los equipos.

La COVID-19 ha demostrado que nuevos modelos de trabajo son posible, pero deben de instaurarse con criterio y de manera efectiva para que los empleados que están detrás de los ordenadores no sufran riesgos de carácter psicosocial.



Los antiguos líderes o gestores de proyectos deben de evolucionar hacia gestiones más virtuales tanto de tareas como de tiempos. Los nuevos e-líderes serán personas con grandes capacidades tecnológicas y organizativas, pero a su vez deberán tener cualidades de gestionar equipos virtuales y tener recursos suficientes para saber atender las necesidades e inquietudes del equipo de manera remota. Y para que esto ocurra, la concienciación y la formación por parte de las organizaciones es básica.

Del mismo modo los empleados que conformen estos equipos virtuales también deberán tener nuevas cualidades. Aquellos individuos con perfiles más dependientes y poco proactivos sufrirán más este tipo de gestiones, ya que su dependencia directa con un gestor que les indique el camino es muy elevada y por lo tanto su predisposición a padecer en algún momento de su vida profesional una enfermedad derivada de la exposición a riesgos psicosociales es alta. Sin embargo, ahí es donde se abre el campo de los técnicos de prevención, planeando e instaurando planes de prevención que engloben a todos los empleados de las organizaciones y así evitar que ninguno padezca ningún tipo de enfermedad.

Incluso la distribución del tiempo de la jornada laboral puede experimentar cambios. Sabemos que todas las tareas que conforman un proyecto son medibles y cuantificables. Cada vez hay más organizaciones que permiten a sus empleados organizarse su jornada laboral de una manera completamente flexible. En este tipo de concepciones no solo se pone en valor el bienestar del empleado, que se ve incrementado por la mayor facilidad para llevar a cabo la conciliación laboral-familiar, tan inexistente en muchas ocasiones, si no que prima la tarea en si misma por encima del tiempo empleado para su realización. Este tipo de organización de tareas requiere un alto nivel de análisis del proyecto y de planificación de tiempos y tareas, además de gestores que sean capaces de gestionarlo y empleados que sepan adaptarse a este modelo. Pero ese alto nivel de análisis y planificación junto a gestores y empleados involucrados creo que puede ser un universo dentro de la gestión de proyectos posible y fructífero que día a día iremos viendo cómo se convierte en una opción muy válida desbancando al anticuado presencialismo.

Invertir por el bienestar de los empleados en el medio ambiente laboral es una apuesta hacia un futuro que nos presenta cada vez retos más costosos. La tecnología que hemos desarrollado nos ha permitido conectarnos desde cualquier punto del planeta y no sabemos hasta dónde seremos capaces de llegar. Pero si por algo se ha caracterizado el sector de las TIC es de utilizar su propio avance para seguir avanzando, para seguir



ofreciendo al mundo soluciones seguras y fiables a lo que hace apenas cien años parecía imposible de cambiar.

Nuestro sector es el futuro y solo de nosotros depende aprender y hacer evolucionar las formas de gestión de proyectos y equipos que las circunstancias nos han expuesto que están obsoletas.

Necesitamos encontrar un equilibrio real entre el avance tecnológico y el bienestar de los individuos dentro de las organizaciones y para ello disponemos de multitud de herramientas y sabemos que, si éstas no fuesen suficientes, somos capaces de crearlas.

El ser humano es un ente complejo, capaz de adaptarse a las circunstancias más adversas, pero no debemos descuidar su salud ni física ni mental, tanto dentro como fuera de las organizaciones. Las organizaciones deben de evolucionar y concienciarse que su mejor recurso son los empleados que componen y dan vida a su empresa, y que sin ellos, nada es posible.

La conciencia sobre la salud mental y su importancia empieza a hacerse hueco dentro de nuestro día a día y las organizaciones empiezan a hacerse eco de ello. Progresivamente las organizaciones, si quieren preservar a sus empleados con una buena salud física y mental, deberán instaurar nuevas políticas y adoptar nuevas culturas organizaciones donde prime el bienestar de los empleados.

Y es que ya lo decía Juvenal en sus Sátiras "*Mens sana in corpore sano*", demostrando que la salud mental es una preocupación antiquísima y que solo de esta manera podremos avanzar como sociedad hacia un modelo más sostenible y lo más importante, más humano.



## 9. TRABAJOS FUTUROS

La prevención de los riesgos psicosociales en las organizaciones, así como la gestión de equipos saludables permite que este trabajo tenga multitud de posibles futuros trabajos.

A continuación, se listan algunos:

- Realización de la auditoría de riesgos psicosociales en un entorno real y análisis de resultados.

Tras su análisis deberemos realizar los informes finales pertinentes que permitan a la organización tomar las acciones correctivas que se estimen oportunas. Una vez hayamos realizado su implementación, monitorizar y comprobar el impacto en los empleados de los cambios puestos en marcha a fin de documentar si el bienestar laboral ha mejorado. Este proceso, es un proceso de mejora continua, por lo que se volverá a repetir cada cierto tiempo con la finalidad de conseguir una mejora incremental en cada ciclo.

- Análisis de metodologías ágiles incluyendo correcciones donde se ponga en valor la salud mental y el bienestar de los equipos.
- Aplicación práctica del marco normativo europeo PRIMA-EF en una organización.
- Aplicación de sistema de gestión de la salud y seguridad psicológica (PHSMS) canadiense en un ambiente laboral.
- Planificación y gestión de un proyecto informático aplicando pautas que mejoren el bienestar laboral de los equipos y pongan en valor la salud mental de los mismos. Tanto físicos como virtuales.



## REFERENCIA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Definición gráfica Riesgo Psicosocial .....	16
Ilustración 2: Proceso de actuación de los estresores .....	20
Ilustración 3: Etapas modelo PRIMA-EF.....	31
Ilustración 4: Modelo de un enfoque planificado para abordar factores de los lugares de trabajo que se sabe que influyen en la salud psicológica .....	35
Ilustración 5: Principios fundamentales sistema de gobernanza TIC .....	37
Ilustración 6: Modelo de Gobernanza Corporativa de la TI.....	38
Ilustración 7: Proceso de auditoría de gestión de riesgos .....	39

## REFERENCIA DE TABLAS

Tabla 1: Fuentes para el desarrollo del trabajo .....	15
Tabla 2: Listado de hojas guía marco PRIMA-EF.....	33
Tabla 3: Tabla análisis cuestionario evaluación riesgos psicosociales.....	46





## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Vega Martínez, S. (2015). NTP 1056: PRIMA-EF: marco europeo para la gestión del riesgo psicosocial. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <https://www.insst.es/documents/94886/329558/ntp-1056w.pdf/56b8de84-c19a-4faa-a6f8-c82b4565e75f>
2. Instituto Nacional de Estadística. (15 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.ine.es/index.htm>
3. Ley 31/1995. de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (8 de noviembre de 1995).
4. Instituto Nacional de Estadística. (15 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.ine.es/index.htm>
5. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (s.f.). Notas Técnicas de Prevención - NTP. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de <https://www.insst.es/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion>
6. Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP). (1997). Declaración de Luxemburgo. Recuperado el 28 de Julio de 2020, de <https://www.insst.es/documents/94886/581928/Declaraci%C3%B3n+de+Luxemburgo/29425288-11f4-4830-84df-b533da2c9f14>
7. PRIMA-EF Consortium. (2012). Psychosocial Risk Management-Excellence Framework. Recuperado el 2015 de agosto de 2020, de <http://www.prima-ef.org/#>
8. Mental Health Commission of Canada; Mental Health Commission of Canada. (2013). CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013. Recuperado el 28 de Julio de 2020, de <https://www.csagroup.org/article/canca-z1003-13-bnq-9700-803-2013-r2018/>
9. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (1984). Informe del comité mixto de la OIT/OMS sobre medicina del trabajo. Factores psicosociales en el trabajo. OIT, Ginebra. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
10. Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2020). Research on Work-related Stress. Recuperado el 16 de agosto de 2020, de <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress>



11. Peiró, J., & Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo, Volumen II. Aspectos psicosociales del trabajo. El trabajo como fenómeno psicosocial. Madrid.
12. McGrath, J. E. (1970). A conceptual formulation for research on stress: Social and psychological factors in stress. Nueva York.
13. Martín Daza, F. (1993). NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Recuperado el 14 de Julio de 2020, de [https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp\\_318.pdf/2c36529c-e315-4b60-9b6d-33cb81a8bfdo](https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_318.pdf/2c36529c-e315-4b60-9b6d-33cb81a8bfdo)
14. Gil-Monte, P. (2001). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención.
15. CEN-CENELEC-European Committee for Standardization. (2018). UNE-EN ISO 10075-1:2017. Principios ergonómicos relativos con la carga mental. Parte 1: Conceptos generales, términos y definiciones.
16. Instituto de Seguridad y Bienestar. (mayo de 2020). Observatorio - Tecnoestrés - 2020. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de <https://isbl.eu/observatorio-tecnoestres-2020/>
17. Manzano Santamaría, N. (2018). NTP: 1123: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (II): factores de riesgo psicosocial asociados a las nuevas formas de organización del trabajo. Instituto Nacional de Seguridad. Recuperado el 14 de Julio de 2020, de <https://www.insst.es/documents/94886/566858/ntp-1123.pdf/acb83bc7-e6d5-4ffa-ab7c-f05e68079ffb>
18. Organización Internacional de Normalización; Comisión Electrotécnica Internacional. (2008). UNE-ISO/IEC 38500: Gobernanza corporativa de la tecnología de la información (TI). ISO-IEC. Recuperado el 6 de Julio de 2020
19. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (s.f.). ¿Qué es el FPSICO 4.0? - Detalle riesgos psicosociales. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de <https://www.insst.es/-/-que-es-el-fpsico-4-0->
20. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (s.f.). Cuestionarios de evaluación en PST - Detalle promoción salud. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de <https://www.insst.es/-/-cuestionarios-de-evaluacion-en-pst>
21. Lahera Martín, M., & Góngora Yerro, J. J. (2002). Factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo. Instituto Navarro de Salud Laboral. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de



<https://w3.ual.es/GruposInv/Prevencion/evaluacion/procedimiento/F.%20Factores%20Psicosociales.pdf>

