

Estudio Técnico

RIESGOS ASOCIADOS A LA DIGITALIZACIÓN Y SU PREVENCIÓN



RIESGOS ASOCIADOS A LA DIGITALIZACIÓN Y SU PREVENCIÓN

COORDINACIÓN

Leticia Fernández Alcalde, Secretaria de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT-Madrid
Marisa Rufino, Experta en Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-Madrid

El equipo de investigación encargado de este proyecto, y, en extensión, quienes redactan específicamente este informe, lo conforman:

- **Avelino Velasco.** Licenciado en Psicología. Especialista en Psicología Clínica. Master en Gestión de ONG. Experto en Fundraising.
- **Lola Martínez.** Licenciada en Psicología. Máster en Dirección de Recursos Humanos. Máster en Psicología Clínica.
- **Guillermo Fouce.** Doctor en psicología. Profesor universidad complutense y profesor honor Universidad Carlos III. Presidente fundación psicología sin fronteras. Coordinador de Salud del Ayuntamiento de Getafe.

@ Los autores

@ UGT Madrid

Impresión: Diseño y Comunicación Integral, S.L.

ISBN: 978-84-09-56906-9

Depósito Legal: M-23145-2023

Financiado por el Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid (IRSST)

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. No está permitido el uso comercial de los medios publicados por UGT Madrid sin el consentimiento por escrito de la misma.

“El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora en la elaboración de este material en el marco del VI Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2021-2024 y no se hace responsable de los contenidos del mismo ni de las valoraciones e interpretaciones de sus autores. El material elaborado recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

Índice

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	11
PRESENTACIÓN	13
INTRODUCCION	15
CAPÍTULO 1	
DIGITIZACIÓN, DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	17
CAPÍTULO 2	
EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL ÁMBITO LABORAL	19
CAPÍTULO 3	
LA DIGITALIZACIÓN DEL ENTORNO LABORAL EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO	21
CAPÍTULO 4	
UN MODELO DE SALUD	37
CAPÍTULO 5	
¿QUÉ ES EL PSIQUISMO?	39
CAPÍTULO 6	
EL PSIQUISMO EN EL MUNDO LABORAL	41
Organización	41
Tarea	44
Relaciones	45
Variables individuales	54
CAPÍTULO 7	
PREVENCIÓN - RIESGO	65
Riesgos ergonómicos	66
Riesgos físicos	67
Riesgos ambientales	69
Riesgos relacionados con la carga mental	70
Riesgos Psicosociales	72

CAPÍTULO 8

CONTRASTANDO CON LA REALIDAD	81
Introducción	81
Las entrevistas	83
La encuesta	97
La jornada	100
Los casos	102

CAPÍTULO 9

MEDIDAS DE PREVENCIÓN	117
Evaluar los riesgos	118
La ergonomía digital	119
Liderazgo	120
Herramientas	121
Acompañamiento	123
Política y cultura de digitalización	125
Resumen medidas preventivas	128

CAPÍTULO 10

LA ACCIÓN SINDICAL EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS RELACIONADOS CON LA DIGITALIZACIÓN	129
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXO I: GUÍA DE ENTREVISTAS	141
ANEXO II CUESTIONARIO	142
ANEXO III: PONENCIAS JORNADAS	145

Índice de Acrónimos

AAPP	Administraciones Públicas
APT	Acoso Psicológico en el Trabajo
BOE	Boletín Oficial del estado
CATI	Siglas en inglés de Computer-assisted Telephone Interviewing, sistema que permite realizar entrevistas telefónicas utilizando una computadora en un programa especialmente creado para ello
CE	Comunidad Europea
CEE	Comunidad Económica Europea
CEO	Siglas en inglés de Chief Executive Officer, Consejero Delegado o Director de una empresa
CERMI	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad
CRM	plataforma digital que permite a las empresas una gestión integrada de ventas, marketing, atención al cliente
EPI	Equipos de protección individual
ESENER	Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes
ET	Estatuto de Trabajadores
EU-OSHA	Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo
IA	Inteligencia Artificial
INSST	Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo
LGSS	Ley General de la Seguridad Social
LISOS	Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social
LO	Ley Orgánica
LOPDP	Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales
LPRL	Ley de Protección de Riesgos Laborales
NNTT	Nuevas Tecnologías
NTIC	Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación
NTP	Notas Técnicas de Prevención
OIT	Organización Internacional del Trabajo

OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización no Gubernamental
ONTSI	Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, dependiente del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital
OSH	Siglas en inglés de Seguridad y Salud laboral
PTS	Plataforma del Tercer Sector
PV	Pantalla de visualización
PVE	Plataforma de Voluntariado de España
PwC	Price Waterhouse Coopers, empresa de consultoría multinacional
RDL	Real Decreto Ley
RRHH	Recursos Humanos
RSP	Reglamento de los Servicios de Prevención
STS	Sentencia del Tribunal Supremo
STSJ	Sentencia del Tribunal Superior de Justicia
TC	Tribunal Constitucional
TICs	Tecnologías de la Información y Comunicación
TME	Trastornos Musculo Esqueléticos
TRET	Texto Refundido Estatuto de los Trabajadores
TS	Tribunal Supremo
UAX	Universidad Alfonso X
UE	Unión Europea
UGT	Unión General de Trabajadores
VUCA	Siglas en Inglés de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad

Presentación

La digitalización está suponiendo una rápida transformación de nuestra sociedad y de nuestro día a día. El proceso de cambio de modelo productivo que está originando la innovación tecnológica y la globalización del trabajo crea importantes modificaciones en el mercado laboral fundamentalmente relacionadas con la organización y la gestión. La digitalización influye en la economía, en la vida social, laboral y en la seguridad y salud en el trabajo. Prácticamente se ha implantado en todos los sectores de nuestra economía y sociedad, debemos analizar sus consecuencias para que la transición hacia el nuevo modelo productivo y de relaciones laborales sea justa y equilibrada.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) están creando nuevas oportunidades de empleo, innovación, incluso en ocasiones beneficios para las personas trabajadoras, mayores niveles de autonomía y flexibilidad, facilitando el acceso a los grupos vulnerables, como las personas con discapacidad, y las personas de más edad. Pero también están generando nuevos retos que dificultan que las condiciones de trabajo sean evaluadas y gestionadas correctamente, desarrollándose en algunos casos desigualdad y precarización del mercado de trabajo, así como riesgos para la salud y la seguridad de las personas trabajadoras.

Según la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes, ESENER 2019, de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA) la gran mayoría de las empresas han integrado tecnologías digitales en sus operaciones, tan solo el 6 % de las empresas declaran no utilizar ninguna de ellas. Son muchas las personas trabajadoras que han visto incorporado en sus trabajos estas nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (IA), la big data, la robótica, internet, los algoritmos, las plataformas laborales digitales junto con el trabajo a distancia. La encuesta también ha encontrado evidencias de que el aumento del uso de las tecnologías digitales en el lugar de trabajo está vinculado a riesgos psicosociales, como la premura de los tiempos, la mala comunicación o cooperación, la precariedad laboral y el trabajo en turnos largos y con horarios irregulares.

Depende del modo como se aplique, gestione y regule la digitalización puede suponer una oportunidad o un reto para las relaciones laborales y por tanto para la salud laboral.

El impacto de la digitalización en la salud mental está creciendo de forma significativa, los trastornos mentales, son el segundo problema de salud más común en el trabajo. En UGT-Madrid consideramos que los riesgos psicosociales, ansiedad, depresión, o estrés en muchos casos siguen sin evaluarse, es más, siguen sin ser reconocidos como un problema de las empresas.

La UE ha desarrollado una línea de trabajo a través de la EU-OSHA abordando dentro de su campaña “Trabajos saludables” 2023-2025 este planteamiento con el objetivo de sensibilizar a empresas y personas trabajadoras sobre la importancia de prevenir los riesgos que se pueden generar en los procesos de digitalización. Así como proporcionar a los gobiernos información sobre los posibles efectos de la digitalización en la salud laboral, de manera que puedan adoptar medidas eficaces para garantizar la salud de las personas trabajadoras.

Se han incorporado nuevos sistemas y herramientas de gestión de las personas, se producen nuevas situaciones, en las que la deshumanización y discriminación conviven con una mayor personalización de los puestos de trabajo y de las rutinas de trabajo, la organización del trabajo está cambiando, Por eso es fundamental el papel de los representantes de las personas trabajadoras, el derecho de información y consulta es requisito indispensable.

Así mismo una de las líneas de trabajo de la recién aprobada Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2024-2027 se dirige al desarrollo de acciones sobre Salud Mental y Trabajo, conocer el impacto de las condiciones de empleo y de trabajo en la salud mental y prevenir los riesgos psicosociales en los lugares de trabajo, es el objetivo. Se pretende estudiar específicamente la influencia de los factores psicosociales en el riesgo para la salud mental.

En UGT-Madrid consideramos que la digitalización, aunque tiene aspectos positivos, puede generar una mala salud mental en el ámbito laboral y tenemos la obligación de dar una respuesta preventiva.

Por ello es muy importante la realización de esta investigación. Es importante que las personas trabajadoras y sociedad conozcan la situación actual, tengan información y herramientas para poder actuar ante el proceso de digitalización en sus centros de trabajo, de manera que se incorporen factores humanos en el diseño, y la participación de las personas trabajadoras.

Agradecer al equipo de la Organización Psicólogos Sin Fronteras el trabajo realizado, así como a las compañeras de la Secretaria de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT-Madrid la coordinación del mismo.

UGT-Madrid vamos a demandar la mejora de las condiciones de trabajo a la vez que el bienestar laboral. Se puede convivir con la digitalización.

Fdo.: **Leticia Fernández Alcalde**

Secretaria de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT Madrid

Introducción

En este trabajo, hemos intentado ofrecer pistas para afrontar ese reto; empezando por una revisión conceptual, que quisiéramos amplia y rigurosa, hemos dibujado los contornos del campo en el que se juega el partido de la digitalización: la empresa, la tecnología y la persona.

Hemos tratado de analizar conceptos que circulan en el lenguaje ordinario (estrés, burnout, agotamiento mental, no con pretensiones académicas, pero sí de forma que permitan entender cómo operan, cómo pueden operar, en la salud laboral.

Los resultados de ese análisis han sido sometidos a contraste con personas expertas de diferentes ámbitos que se detallan en la presentación del trabajo de campo, contraste que nos ofrece una versión cualitativa del aquí y ahora, una visión de cómo puede afectar el proceso de digitalización a las trabajadoras y trabajadores.

Fruto de todo este trabajo, ofrecemos una serie de propuestas en torno a las medidas preventivas que habría que tomar en consideración para que, como decimos más arriba, el proceso de digitalización sea útil y provechoso. Obviamente, se trata de medidas que deben ser objeto de debate y de perfeccionamiento, sobre todo para que sean aplicables de forma adecuada a los puestos de trabajo.

Ofrecemos, finalmente, el análisis de dos casos, sendas organizaciones que, como casi todas, se han visto en la necesidad de incorporar progresivamente, herramientas digitales más sofisticadas; de esa experiencia, también limitada, hemos intentado obtener alguna enseñanza que pueda ser de utilidad para otras.

Estamos, pues, ante un trabajo que combina el análisis teórico, necesario para aprender conceptos que con su uso indiscriminado pierden brillo y prestancia, con una clara orientación práctica, aplicable a las organizaciones de nuestro entorno. Un trabajo, que no quiere ser punto de llegada, pero sí una contribución decidida a que, siendo que las máquinas están al servicio de las personas, todas y todos, encontremos en la tecnología un aliado que nos haga más fácil el trabajo y, por consiguiente, mejora la calidad de nuestras vidas.

Capítulo 1

Digitización, digitalización de procesos y transformación digital

Comencemos con un análisis conceptual de los distintos términos que hay que tener en cuenta si queremos comprender de manera clara el tema central de este estudio. Para ello debemos establecer las diferencias entre tres conceptos clave: digitización, digitalización y transformación digital.

Según el glosario de Gartner¹ la **digitización** “es el proceso de cambio de la forma analógica a la digital, también conocida como ‘habilitación digital’. Dicho de otra manera, la digitización toma un proceso analógico y lo cambia a una forma digital sin ningún cambio en la naturaleza del proceso en sí”.

Por otro lado, y siguiendo con la definición de Gartner, la **digitalización es** “el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocios y brindar nuevas oportunidades de producir ingresos y valor. Es el proceso de pasar a ser un negocio digital”.

La **digitalización de procesos** en la mayoría de los casos en los negocios se refiere a mejorar los procesos, las funciones y operaciones comerciales mediante el aprovechamiento de la nueva tecnología que proporciona el espacio digital. Permite configurar nuevos sistemas en el contexto de la digitalización para facilitar los negocios y lograr todos los beneficios que la empresa pueda tener en mente. Los negocios digitalizados pueden conducir a nuevas oportunidades y un mayor alcance para el crecimiento empresarial. En promedio, la digitalización en este sentido de la palabra se considera el paso intermedio hacia la transformación digital y la creación de flujos de ingresos digitales.

En cuanto al concepto de **transformación digital**, según Libert, Beck, & Viento de Yoram (2016) la transformación digital implica un cambio organizacional hacia big data, análisis, nube, plataformas móviles y de redes sociales, móviles en un intento por construir estrategias comerciales digitales competitivas marcando con ello el comienzo de cambios en las operaciones comerciales, procesos de negocio y creación de valor.

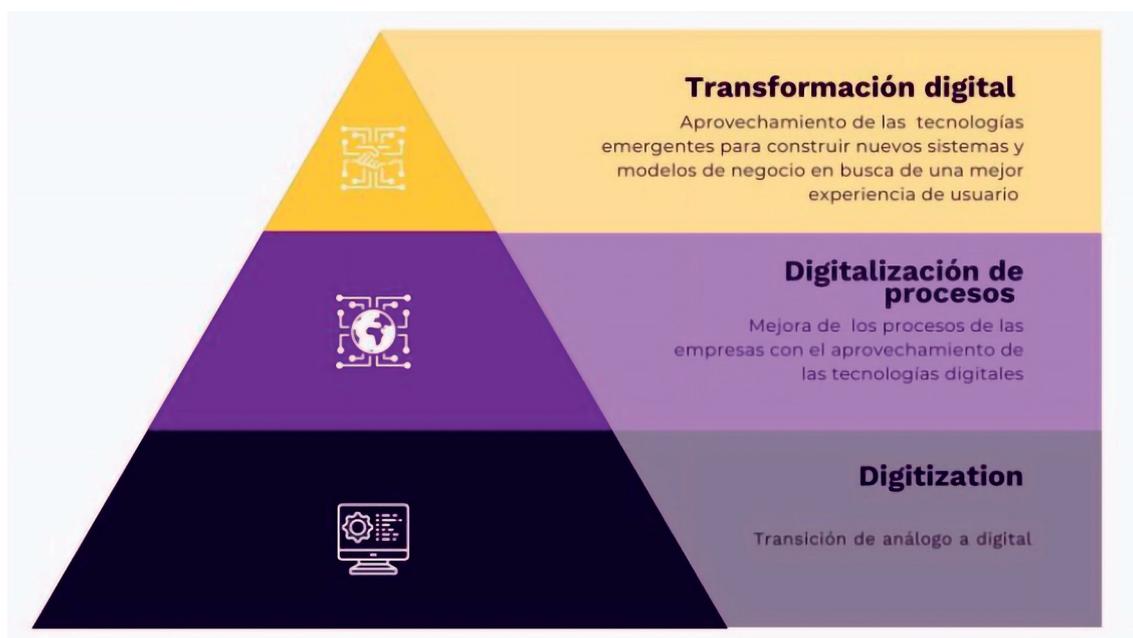
Por otra parte, Slotnisky (2016) plantea que la transformación digital se centra en un proceso por el cual se aprovechan las soluciones digitales para trabajar de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de los datos obtenidos a través de múltiples fuentes para convertirlos en conocimiento, haciendo énfasis, en que la transformación digital no se trata únicamente de implementar soluciones tecnológicas, sino de pensar en claves o estrategias digitales, que permitan optimizar procesos, acciones y resultados.

La transformación digital implica al menos dos cosas. Primero transformar, y segundo hacerlo con el objetivo de adaptarse al mundo actual (al mundo digital). Se centra en la búsqueda de un crecimiento

¹ <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>

digital más rápido y eficiente. La transformación digital marca una conversión radical de la forma en la que una empresa utiliza la tecnología, las personas y los procesos para cambiar fundamentalmente el rendimiento empresarial.

La digitalización se enfoca en el procesamiento de la información, mientras que la transformación digital busca el aprovechamiento del conocimiento. La digitalización busca automatizar las operaciones y los procesos existentes y la transformación digital supone un cambio total para el negocio, que requiere una revisión de la cultura, las operaciones, las tecnologías y la entrega de valor de una empresa. La digitalización trabaja con sistemas y aplicaciones informáticas y la transformación digital con tecnologías disruptivas.



Capítulo 2

El proceso de transformación digital en el ámbito laboral

Con el objetivo de entender mejor qué ha supuesto la Transformación Digital para el mundo de la empresa, hagamos un pequeño repaso histórico partiendo del siglo XVIII.

El primer paso de la Transformación Digital que conocemos hoy día (con robots, IA, Big Data o dispositivos conectados) se dio allá por el 1776, con el inicio de la mecanización del trabajo. Aparecieron entonces las primeras máquinas de vapor, que lograban multiplicar con creces la productividad de las fábricas y también la velocidad en la distribución del producto, gracias al barco de vapor y al tren de vapor. Esta **Primera Revolución Industrial** trajo consigo las primeras crisis de empleo de la historia, lo que dio lugar a la aparición de las denominadas clases sociales. Gracias a la formación de estos grupos que compartían intereses y status social, aparecieron las primeras revueltas obreras e importantes ideologías.

A diferencia del primero, el segundo paso hacia la Transformación Digital, o **Segunda Revolución Industrial**, que conocemos hoy día vino marcado por diferentes aspectos. El más importante, quizás, fue el que inició Henry Ford con las líneas de montaje a gran escala dentro de las fábricas. Este hecho supuso una auténtica revolución, ya que permitió trabajar en cadena a bajo coste. Además de este factor, que fue quizás el más importante, debemos tener en cuenta también otros como el uso industrial de la electricidad; el avance en la creación y mejora de nuevos materiales (como el acero de alta calidad) o la especialización del trabajo también fueron otros aspectos que aportaron su granito de arena a la Transformación Digital que conocemos en la actualidad.

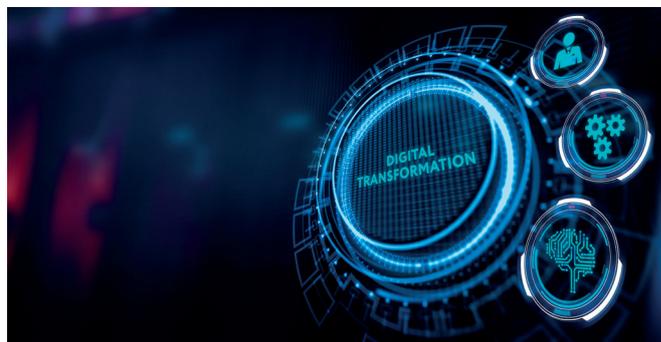
La **Tercera Revolución Industrial** se puede ubicar sobre los años 70 del siglo pasado. Fue entonces cuando las grandes compañías informáticas y de software que conocemos hoy en día hicieron sus primeras apariciones en el mercado. Como, por ejemplo, Intel gracias a su procesador, que junto con los procesos de control digital en las máquinas que empezaban a instaurarse, se consiguió una mayor inteligencia y productividad en las plantas industriales. Se empieza entonces a usar el término **digitización**, concepto utilizado únicamente en inglés (digitization) para referirse al primer paso del camino hacia la transformación digital. Este concepto despegó con la computación del siglo XX y sus requisitos de almacenamiento, procesamiento y transferencia de datos. Este cambio de la tecnología electrónica mecánica y analógica a la tecnología digital es la fuerza impulsora de la Revolución Digital. Para comprender cuánto ha penetrado en nuestras vidas la digitización generalizada, consideremos el hecho de que, en 1986, el 99,2% de la capacidad de almacenamiento del mundo era analógica; pero para el 2007, el 94% de la capacidad mundial de almacenamiento de información había pasado a ser digital.²

Durante las últimas dos décadas, el auge de la digitalización coincide con la aceleración y el marketing de nuevas tecnologías digitales como computación en la nube, machine learning, inteligencia artificial, business intelligence e internet de las cosas. Las tecnologías digitales emergentes son fundamentales

² <https://www.martinhilbert.net/WorldInfoCapacity.html/>

para avanzar en la automatización en la **Cuarta Revolución Industrial**, término introducido en 2015 por Klaus Schwab, Executive Chairman del World Economic Forum, y tema del 2016 de la World Economic Forum Annual Meeting en Davos, Suiza.

En el caso concreto de **España**, y según los datos de la última Encuesta Mundial sobre el Coeficiente Digital de las Empresas elaborado por PwC, en España el 82% de las empresas españolas llevan a cabo procesos de digitalización para aumentar sus ingresos. Además, el 56% de los directivos españoles encuestados califican el grado de digitalización de sus empresas como alto o muy alto.³



Estos y otros muchos estudios recientes apuntan que las empresas españolas ya han iniciado su proceso de digitalización, especialmente las de gran tamaño. En este sentido, aunque sigue existiendo una brecha digital importante en función del tamaño de la empresa, el Informe de Digitalización de las Pymes 2021 de la ONTSI revela que cada vez más microempresas se están sumando a la digitalización.⁴

Esto evidencia que dar el salto a lo digital es indispensable para cualquier empresa si quiere sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

Algunas de las **características fundamentales** de la transformación digital son las siguientes:

- **Integración:** implica la adopción de tecnologías digitales en todas las áreas de la organización.
- **Innovación continua:** fomenta la innovación constante en la organización.
- **Datos y análisis:** se basa en la recopilación, el análisis y la utilización de datos para obtener conocimientos valiosos y mejorar la toma de decisiones estratégicas, bien sustentadas.
- **Colaboración y trabajo en red:** promueve la colaboración y la comunicación fluida dentro de la organización y con socios externos, utilizando herramientas y plataformas digitales.
- **Agilidad y adaptabilidad:** busca dotar a la organización de la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial, aprovechando la tecnología para mejorar la agilidad y la capacidad de respuesta.
- **Enfoque en la eficiencia y productividad:** busca mejorar la eficiencia de los procesos y la productividad de los empleados mediante la automatización de tareas, la eliminación de procesos obsoletos y la optimización de los flujos de trabajo.
- **Cambio cultural:** es necesario un cambio cultural y organizativo, por lo que fomenta una mentalidad de innovación, colaboración y adaptabilidad en toda la organización.

³ <https://www.pwc.es/es/tecnologia/x-encuesta-mundial-coeficiente-digital-de-empresas.html>

⁴ <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/informe-de-digitalizacion-de-las-pymes-2021>

Capítulo 3

La digitalización del entorno laboral en el ordenamiento jurídico

Concepto técnico de digitalización

Debemos entender por digitalización a efectos de esta memoria, como explicábamos con anterioridad, al conjunto de transformaciones operadas por la introducción de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito de la llamada cuarta revolución industrial o revolución 4.0, en la cual cabe destacar los siguientes 6 ámbitos: “1. Internet de las cosas y sistemas ciberfísicos. 2. Fabricación aditiva, impresión 3D. 3. Big Data. 4. Inteligencia Artificial. 5. Robótica Colaborativa (Cobot). 6. Realidad Virtual y Realidad Aumentada”⁵.

Las repercusiones laborales de tan ubicuo fenómeno tienen, quizá sorprendentemente, ya cierta antigüedad en nuestro ordenamiento. Encontramos referencias a la introducción de las tecnologías de la información en leyes como la LO 1/1982 de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, o la derogada LO 15/1999 de protección de datos de carácter personal -de las postrimerías del pasado siglo- ofreciendo protección, con la pertinaz previsión de la letra de la ley, frente a los posibles peligros que puede suponer la liquidez de las nuevas tecnologías al sólido edificio de nuestras garantías y derechos fundamentales. La interpretación extensiva de nuestros derechos fundamentales es lo que ha permitido a los operadores jurídicos seguir brindando, con legislación algo desactualizada, protección ante las eventuales desavenencias tecnológicas; como la reiterada jurisprudencia española en la que se vincula, siguiendo la línea marcada por la “Recomendación 194 OIT, sobre la lista de enfermedades profesionales y el registro y notificación de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (2002)”, la introducción de las TIC como un factor determinante en la aparición de nuevas afecciones profesionales (por todas la STSJ de Andalucía de 13 de febrero de 2020⁶).

Debemos sorprendernos, sin embargo, de que, a pesar de la dilatada trayectoria de los riesgos digitales en nuestro derecho positivo, no ha sido abordada con contundencia más allá de la protección de los derechos fundamentales a través de la LO 3/2018 de protección de datos personales y garantía de derechos digitales.

En relación la transformación de los entornos laborales originada por la revolución 4.0, y más específicamente por la digitalización, la legislación continúa siendo insuficiente. (Idiakez⁷, Igartua Miró⁸).

⁵ García Salas, A.I. “Responsabilidades de Prevención de Riesgos Laborales ante la incidencia de la tecnología y la robótica” en *El futuro del trabajo en la era de la digitalización y la robótica*. Editado por Mercader Uguina J.R. Valencia: Tirant lo Blanch, 2017.

⁶ STSJ AND de 13 de febrero de 2020, Id Cendój: 41091340012020100730

⁷ Arrieta Idiakez, F.J. Negociación colectiva y prevención de riesgos psicosociales. *Lan Harremanak*, 2020, 44, 238-277. N° DOI: <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.22326>

⁸ Igartua Miró, M.T. “Teletrabajo y riesgos psicosociales: la imperiosa necesidad de reforzar la tutela preventiva”. *TRABAJO, PERSONA, DERECHO, MERCADO*, N° 3, 2021: N° DOI: <https://dx.doi.org/10.12795/TPDM>

Las definiciones de los conceptos técnicos siguen, en muchos casos, en manos de los intérpretes, que carecen de un suelo legislativo sólido sobre el que operar⁹. Tampoco se ahonda sobre el riesgo laboral que aparece en torno a esta transformación¹⁰, aunque sobre eso se discutirá algo más adelante.

Por el momento, procederemos a una revisión del sistema de fuentes español en busca de la aparición de la idea de digitalización. Añadiremos también, cuando sea conveniente, la revisión de recomendaciones, normas técnicas, dictámenes, ... en suma el *soft law* que aborda el tema, para ver hacia donde se encamina este proceso de digitalización según nuestro derecho.

Normativa y *soft law* supranacional

Convenio OIT 177 de 1996 sobre trabajo a distancia

El objetivo principal del convenio es mejorar las condiciones laborales de las personas que trabajan a distancia haciendo más restrictiva la definición de teletrabajador, evitando que reciban esta calificación aquellas personas que solo desempeñan sus tareas ocasionalmente a distancia, promoviendo en los ordenamientos internos de los ratificadores una definición formal de trabajo a distancia.

Normativa europea

La normativa europea tiene particular incidencia en nuestro ordenamiento jurídico. Exponemos aquí las principales normas de derecho de la unión en la materia en orden cronológico.

Acuerdo Marco sobre teletrabajo de 2005

Es un acuerdo convencional firmado por los interlocutores sociales europeos a fin de dar garantías a las personas trabajadoras a distancia por cuenta ajena.

Auspicia en España a la ley 10/2021, de trabajo a distancia. Los pilares sobre los que se centra su garantía de derechos; igualándolos con los de las personas que trabajan presencialmente.

Se establece la igual aplicación de la legislación laboral y convenios colectivos pertinentes, aun reconociendo la eventual necesidad de acuerdos especiales para la situación de teletrabajo. En consonancia, el trabajador no corre, por ejemplo, con los costes derivados de la actividad laboral, que deberán ser sufragados por el empresario.

Se garantiza la protección de datos del trabajador, permitiendo al empresario limitar el uso de los dispositivos informáticos. En este sentido, también se garantiza el respeto a la vida privada del trabajador, pudiendo solo establecerse medios de vigilancia de acuerdo con la Directiva 90/270/CEE.

⁹ García Salas, A.I. *Op. Cit.*

¹⁰ Igartua Miró M.T. *Op. Cit.*

El deber del empresario de velar por la salud y seguridad de las personas trabajadoras también rige para aquellas que desempeñan su actividad a distancia, siendo así que los empresarios, los representantes de los trabajadores y las autoridades en materia de seguridad y salud podrán acceder al lugar de trabajo a distancia; dentro del respeto a la legislación y garantías pertinentes, siendo preceptiva la autorización de la persona trabajadora cuando la actividad se desarrolle en su propio domicilio.

Respecto a la organización del trabajo y sus tiempos, el marco jurídico se flexibiliza en favor del derecho a la conciliación de la persona trabajadora.

REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos)

Este reglamento, con reflejo en nuestro ordenamiento nacional a través de la LOPD 3/2018, define en materia laboral, los límites del derecho a la protección de datos.

Así, los datos relativos a la salud laboral de las personas trabajadoras podrán ser tratados, conforme, eso sí, a los principios recogidos en el reglamento, por un profesional con deber de secreto (artículo 9.3), para el caso de medicina preventiva y de salud laboral (9.2.h), sobre el amparo del derecho de la unión o de los estados miembro.

La protección de tratamiento de datos que realiza el reglamento tiene carácter de mínimo obligatorio, sin perjuicio de que el Estado miembro mejore la situación de las personas trabajadoras a través de normas legales o auspiciando normas convencionales (artículo 88).

Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas digitales. 2021

Esta propuesta de directiva está orientada a regularizar las situaciones de trabajo de aquellas personas que desarrollan su actividad laboral a través de una plataforma digital.

La directiva establecerá diversos modelos de relación laboral y mercantil que convivirán, se pretende, en el ordenamiento europeo, obligando a la revisión de la ley 12/2021¹¹ que ha demostrado no ser suficiente en términos de seguridad jurídica tanto para personas trabajadoras

Apuntan Lahera y Gómez¹² que, en contraste con la ley 12/2021, el carácter del proyecto de directiva europea es más flexible y a medida de una realidad compleja, dando cabida a la valoración de más criterios de laboralidad que la ley 12/2021. La motivación para ello es la necesidad de la viabilidad de las plataformas de economía colaborativa pues, se espera, pueden ser canalizadoras de las nuevas políticas públicas en la materia.

¹¹ A pesar de ser la propuesta y la llamada "Ley Rider" del mismo año, desde 2021 la directiva ha sido objeto de revisión.

¹² Lahera Forteza J., Gómez Sánchez V., "Regulación laboral en España de las plataformas digitales: Presente y futuro" en *REVISTA DE ESTUDIOS JURÍDICO-LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL REJLSS*. Nº 7. 2023. ISSN-e 2660-437X

Asimismo, se establecen obligaciones de transparencia para con estas plataformas digitales, debiendo estar abierta al público la información sobre su funcionamiento, garantizando con ello el cumplimiento del pilar de derechos de la unión.

Salud mental en el mundo laboral digital. Resolución del Parlamento Europeo, de 5 de julio de 2022, sobre la salud mental en el mundo laboral digital (2021/2098(INI)).

El Parlamento aprovecha la declaración para reflexionar sobre cuatro elementos relacionados con la salud mental y la digitalización tras la situación derivada de la pandemia del COVID-19.

Considera, en primer lugar, que, entre las enseñanzas extraídas de la pandemia, su vivencia y su gestión, se encuentran dificultades en la gestión por parte de las instituciones de la Unión y de los Estados Miembro en materia de salud. Recalca asimismo la importancia de un enfoque holístico en el abordaje de los problemas de salud, incluyendo también la mental. Acusa, en consecuencia, un sesgo del sistema sanitario europeo hacia la salud física y alienta a la toma en consideración del componente psicológico para la buena consecución de los objetivos fijados por la Unión.

Seguidamente, aborda los problemas de salud mental derivados específicamente de la transición digital; con una visión prospectiva más allá de la influencia del COVID 19. En este sentido, señala la existencia de una brecha de género en el proceso de digitalización, tanto en un sentido laboral -las profesiones más ocupadas por mujeres no están tan relacionadas con el mundo digital- como formativo -las mujeres tienen, en promedio, menos competencias digitales-. Cabe también señalar el potencial impacto negativo que, considera el Parlamento, tienen y pueden llegar a tener las Nuevas Tecnologías sobre la salud mental de las personas; abordando riesgos que van desde la discriminación algorítmica hasta la hiperconexión.

En tercer lugar, la reflexión se encamina hacia los riesgos psicosociales específicos a los que se enfrentan las personas trabajadoras a consecuencia de la digitalización. Se pondera la contribución al incremento de la eficiencia productiva que pueden jugar las Nuevas Tecnologías en el entorno laboral, poniendo de relieve, no obstante, los potenciales riesgos psicológicos que puede suponer la interacción con las mismas. Apunta también el Parlamento a una eventual sustitución de la persona trabajadora por sistemas de Inteligencia Artificial y la situación de vulnerabilidad que de ello se deriva.

Por último, el Parlamento insta al trabajo de los organismos de la Unión y a los Estados Miembro para la elaboración de un marco jurídico, así como paquetes de medidas públicas, que sirvan a la protección psicosocial ante el preocupante incremento de esta clase de problemas.

Declaración Europea sobre los Derechos y Principios Digitales para la Década Digital (2023/C 23/01)

La declaración nace con la ambición de garantizar el funcionamiento del Estado de Derecho y los Derechos Fundamentales en el marco de una economía y una sociedad progresivamente más digitalizadas.

En este sentido, la declaración pretende servir de guía a los distintos *policymakers*, situando en el centro de las políticas públicas a las personas y su dignidad y los valores de justicia, equidad, inclusión e integración que, explica el preámbulo de la directiva, inspiran el proyecto europeo.

Centrándonos en el tema que ahora nos atañe, el capítulo sexto de la declaración queda destinado a perfilar las características deseadas de la legislación y las políticas públicas en materia laboral.

La Unión Europea adquiere el compromiso formal a través de la declaración de:

- a) “velar por que toda persona pueda desconectar y beneficiarse de salvaguardias para asegurar el equilibrio entre vida privada y vida laboral en un entorno digital
- b) garantizar que las herramientas digitales no supongan ningún tipo de riesgo para la salud física y mental de los trabajadores en el entorno de trabajo
- c) garantizar el respeto de los derechos fundamentales de las personas trabajadoras en el entorno digital, incluidos su derecho a la privacidad, el derecho de asociación, el derecho de negociación y acción colectiva, así como la protección frente a una vigilancia ilegal e injustificada
- d) garantizar que el uso de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo sea transparente y siga un enfoque basado en los riesgos, y que se adopten las medidas de prevención correspondientes para mantener un entorno de trabajo seguro y saludable
- e) garantizar, en particular, que las decisiones importantes que afecten a las personas trabajadoras cuenten con supervisión humana y que, en general, se les informe de que están interactuando con sistemas de inteligencia artificial”

Cabe esperar en consecuencia, una profusa variedad de actos normativos de la unión en esta materia, contribuyendo a una protección más eficaz de las personas trabajadoras en el ámbito laboral.

Leyes y soft law nacionales

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

La ley, en la línea del reglamento europeo de transparencia, incluye el principio de transparencia de la información obtenida a través de medios digitales (como las cookies), obligando a los gestores de datos al acceso a la información por parte del público (título III de la LOPDP).

Recoge también derechos digitales específicos como el derecho a la desconexión digital para las personas trabajadoras (88.3 LOPDP) y a la intimidad en el ámbito laboral (89 LOPDP).

De forma menos relacionada con el ámbito laboral, se recoge un amplio catálogo de derechos digitales, relativos a la garantía de seguridad en el ámbito digital, como derechos de “digitalización”, esto es, a la inclusión en el proceso de evolución tecnológica del que participa la sociedad en su conjunto.

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

La ley tiene por objeto principal la garantía de igualdad de derechos entre las personas trabajadoras que optan por alguno de los regímenes de trabajo a distancia y las que lo hacen de manera presencial.

Respecto a los problemas planteados por la digitalización, cabe señalar aquí que la ley hace previsiones expresas sobre el tratamiento de los medios laborales -los equipos informáticos a través de los cuales se desarrolla la actividad-, por parte del empresario.

Así, aparte de la garantía expresa de los derechos digitales ya contemplada en la LOPD, se unen a estos derechos la indemnidad económica en el desarrollo de la actividad laboral en régimen de distancia (artículos 7, 11 y 12 de la ley 10/2021), a una protección específica del riesgo psicosocial y a la evaluación del riesgo aun en el domicilio del trabajador (artículo 16), si bien la jurisprudencia ha matizado que no podrá hacerse vulnerando otros derechos fundamentales de la persona trabajadora que, se pondera, prevalecen ante este¹³.

Asimismo, se establece la capacidad de control del empresario de los medios informáticos al servicio de la actividad laboral (artículos 20, 21 y 22).

También se incluye como derecho específico de las personas trabajadoras, como garantía de su derecho a la libertad sindical, la digitalización de las labores de representación de los trabajadores de la empresa (artículo 19), traducida en facilidades en la comunicación con las personas trabajadoras a distancia, el uso de la intranet de la empresa y la creación del tablón virtual.

Ley 12/2021, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales

Esta ley, de reforma al ET, establece la presunción de laboralidad de la relación jurídica entre las personas trabajadoras y las empresas que ofrecen un software de economía colaborativa.

Así, se añade la disposición adicional vigesimotercera quedando regulada la situación laboral entre la empresa, la dueña del software, y el trabajador de la siguiente manera:

“Por aplicación de lo establecido en el artículo 8.1, se presume incluida en el ámbito de esta ley la actividad de las personas que presten servicios retribuidos consistentes en el reparto o distribución de cualquier producto de consumo o mercancía, por parte de empleadoras que ejercen las facultades empresariales de organización, dirección y control de forma directa, indirecta o implícita, mediante la gestión algorítmica del servicio o de las condiciones de trabajo, a través de una plataforma digital.

Esta presunción no afecta a lo previsto en el artículo 1.3 de la presente norma.”

¹³ STC 196/2004

Cuando este software realice las funciones de empresario -regulando la remuneración de las personas trabajadoras, obligándolas al acatamiento de normas vinculantes respecto al desempeño de la tarea, supervisa en general la realización del trabajo, limita la posibilidad del trabajador de desarrollar su actividad para un tercero, ...-, se entenderá que el trabajador lo es por cuenta ajena y no autónomo.

La ley, no ha conseguido los efectos deseados, como apuntan Lahera y Gómez¹⁴

Carta de Derechos Digitales de 2021

La carta, de contenido programático no normativo, nace con el objetivo de servir de guía hacia una digitalización humanista en la que, con independencia de los cambios en los que operen los sujetos de derecho, las personas, exista pleno reconocimiento de sus derechos y garantías fundamentales.

En materia laboral, se reconocen en particular los siguientes derechos de las personas trabajadoras:

- a) “La desconexión digital, al descanso y a la conciliación de la vida personal y familiar.
- b) La protección de sus derechos a la intimidad personal y familiar, el honor, la propia imagen, la protección de datos y el secreto de las comunicaciones en el uso de dispositivos digitales, así como frente al uso de dispositivos de videovigilancia, de grabación de sonidos, así como en el caso de la utilización de herramientas de monitoreo, analítica y procesos de toma de decisión en materia de recursos humanos y relaciones laborales, y en particular, la analítica de redes sociales. Del uso de tales dispositivos o herramientas se informará a la representación legal de las personas trabajadoras. Esta información alcanzará los parámetros, reglas e instrucciones en los que se basan los algoritmos o sistemas de inteligencia artificial que afectan a la toma de decisiones que pueden incidir en las condiciones de trabajo, el acceso y mantenimiento del empleo, incluida la elaboración de perfiles.
- c) La protección de los derechos de la letra anterior en la utilización de sistemas biométricos y de geolocalización.
- d) La garantía de sus derechos frente al uso por la entidad empleadora de procedimientos de analítica de datos, inteligencia artificial y, en particular, los previstos en la legislación respecto del empleo de decisiones automatizadas en los procesos de selección de personal.
- e) El uso lícito, leal, proporcionado y transparente de los controles empresariales digitales.
- f) Recibir de la entidad empleadora los medios tecnológicos para poder desarrollar su actividad sin que las personas trabajadoras deban aportar los medios de su propiedad a disposición de aquella con fines profesionales, así como a ser informadas sobre la política de uso tales dispositivos digitales, incluidos los criterios para una eventual utilización para fines privados.

¹⁴ Lahera Forteza J., Gómez Sánchez V., *Op. Cit.*

- g) La protección frente al acoso por razón de sexo, por causa discriminatoria y acoso laboral utilizando medios digitales.
- h) La cualificación digital de las personas trabajadoras, ya se encuentren ocupadas o desempleadas, con la finalidad de la adquisición de las competencias digitales requeridas en el ámbito laboral para disponer de mayores y mejores oportunidades de empleo.”

Asimismo, reconoce la carta, el derecho a la mejora convencional de estos derechos que, en todo caso, habrían de regir las relaciones laborales con carácter de mínimo indispensable e ineludible por las partes.

La anterior revisión de la legislación quedaba orientada a la mejor comprensión del fenómeno de la digitalización a través de nuestro derecho, pero también al descubrimiento de las posibles lagunas del ordenamiento en lo tocante al entorno laboral a resultas de esta nueva realidad.

Pasando de lo sagrado a lo profano, debemos atender ahora a la regulación específica de nuestro ordenamiento de aquello que, en última instancia, nos ocupa: el riesgo laboral. Para ello expondremos aquí tanto la regulación efectiva de los conceptos de riesgo y prevención, matizada convenientemente por doctrina y jurisprudencia, así como la introducción paulatina en nuestra legislación del riesgo psicosocial y la problemática que este plantea.

Concepto jurídico de prevención

La prevención queda determinada como concepto jurídico en el artículo 4 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales de la siguiente manera:

“1.º Se entenderá por «prevención» el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.”

Dejando para más adelante el concepto de “riesgo”, al cual nos remite el precepto, debemos ahora interrogarnos sobre la integración de la prevención en la vida general de la empresa, esto es, el alcance de este conjunto de medidas adoptadas, sus tipos y, finalmente, los mecanismos de coerción que existen para garantizar su implementación.

Debemos anticipar el interés que tiene esto para la materia específica que nos ocupa: el riesgo psicosocial. Tal como apunta la doctrina (Igartua Miró, Contreras Hernández), y las recomendaciones administrativas (NTP 445 y 759 por todas) las actuales normas legales en materia de prevención se quedan cortos para los riesgos menos tangibles, como los de tipo psicosocial.

La prevención, como actividad a desempeñar por la empresa, se desarrolla en el reglamento 39/1997 de los servicios de prevención. El reglamento establece un sistema de prevención de riesgos abierto y actualizable de manera continua a través de las evaluaciones de riesgos, recogida en el capítulo II de la norma, según prescribe el artículo 16 de la LPRL. Con la apertura de la norma, nos referimos a que

ella por sí misma no basta para garantizar la prevención que exigen los términos de la LPRL en sus artículos 14 y 15; sino que se remite a otras normas de rango reglamentario (art. 5.2 del RDL 39/1997) para garantizar esta protección. No obstante, el reglamento también se remite a un listado de normas técnicas (que no jurídicas) para integrar adecuadamente la prevención. Son las siguientes:



- a) Normas UNE.
- b) Guías del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, del Instituto Nacional de Silicosis y protocolos y guías del Ministerio de Sanidad y Consumo, así como de Instituciones competentes de las Comunidades Autónomas.
- c) Normas internacionales.
- d) En ausencia de los anteriores, guías de otras entidades de reconocido prestigio en la materia u otros métodos o criterios profesionales descritos documentalmente que cumplan lo establecido en el primer párrafo del apartado 2 de este artículo y proporcionen un nivel de confianza equivalente.”

El mismo artículo 5.1 del RDL 39/1997 exige además que se consensuen los riesgos laborales específicos de cada empresa con las personas trabajadoras, cuya opinión deberá ser tenida en cuenta a estos efectos.

El incumplimiento de esta obligación de implementación y actualización del plan de prevención de riesgos laborales supone una infracción grave conforme al artículo 12 del real decreto legislativo 5/2000 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS).

Supone infracción muy grave conforme al artículo 13 de la LISOS la no prevención de riesgos graves e inminentes¹⁵ para los trabajadores.

Concepto jurídico de riesgo

Por su parte, el concepto jurídico de riesgo laboral se determina jurídicamente en el artículo 4 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales según el siguiente tenor:

¹⁵ Definido en el 4.4 de la LPRL. “Se entenderá como «riesgo laboral grave e inminente» aquel que resulte probable racionalmente que se materialice en un futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores.”

2.º Se entenderá como «riesgo laboral» la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo.

El “daño derivado del trabajo” se define como “las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo”, según el 4.3 de la LPRL. En este concepto de patologías se incluyen las enfermedades psicológicas¹⁶.

Como explica Sala Franco¹⁷, el concepto de riesgo laboral es más amplio -y no se identifica plenamente- con el de accidente o enfermedad laboral. Es, más bien, una condición de posibilidad de estos últimos.

Estos conceptos de accidente y enfermedad laboral se definen respectivamente en los artículos 156 y 157 de la LGSS, y, a pesar de derivar unas consecuencias similares para el trabajador que los sufre -la baja laboral o el pertinente recargo de prestaciones-, su articulación jurídica difiere.

Mientras que para los casos de accidente laboral debe probarse, según reiterada jurisprudencia (por todas la STSJ CL de 17 de diciembre de 2020, sobre la calificación del estrés como accidente laboral), la relación de causalidad entre el riesgo al que se exponía la persona trabajadora y su ulterior afección; para la enfermedad profesional opera una presunción *iuris et de iure*, es decir, la misma aparición de la enfermedad profesional confirma la exposición al riesgo del trabajador.

Nos resulta de interés poner ahora esto de relieve puesto que, si ya de por sí la identificación de un factor de riesgo psicosocial está abocada a la ambigüedad, la prueba de la causalidad entre este y el padecimiento de la persona trabajadora puede ser aún más difícil de obtener, por lo que cierto sector de la doctrina¹⁸ se inclina por categorizar ciertas afecciones psicosociales como enfermedades profesionales¹⁹. Esta posible vulnerabilidad de las personas trabajadoras ha sido tratada por la jurisprudencia, como veremos más adelante.

El riesgo psicosocial en el ordenamiento jurídico español

Normativa y *soft law* supranacional

C155-Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981

El convenio conmina a los estados ratificantes a establecer políticas nacionales en materia de seguridad y salud, garantizando su cumplimiento a través de la institución de un organismo de inspección de trabajo y promoviendo la participación e información en materia de salud y seguridad de las personas trabajadoras.

¹⁶ Sala Franco T., *Derecho de la Prevención de Riesgos Laborales*. 11ª Edición. Valencia: Tirant lo Blanch. 2022.

¹⁷ Sala Franco T., *Op. Cit.*

¹⁸ Contreras Hernández, O., “La inclusión de los riesgos psicosociales en el cuadro de enfermedades profesionales: evidencias y propuestas para una revisión legal”, en AA.VV., *Accidentes de Trabajo y enfermedades profesionales. Experiencias y Desafíos de una protección social centenaria*, Murcia, LABORUM, 2020, vol. I, 433-444. Disponible en: <https://blog.uclm.es/oscarcontreras/wp-content/uploads/sites/57/2021/10/Riesgos-psicosociales-y-enfermedades-profesionales.pdf>

¹⁹ Recordemos aquí que los conceptos de riesgo y accidente/enfermedad profesional son disimilares, pero se solapan (Sala Franco *Op. Cit.*).

Estas políticas se concretan en la responsabilidad del empresario de garantizar la seguridad de las personas trabajadoras, quedando orientado el convenio, como es lógico, a reducir la siniestralidad laboral y las afecciones en salud derivadas en general de la actividad laboral.

Hablando específicamente de salud psicológica, el convenio la incluye en su definición de salud del artículo 3.e):

“el término **salud**, en relación con el trabajo, abarca no solamente la ausencia de afecciones o de enfermedad, sino también los elementos físicos y *mentales* -el subrayado es nuestro- que afectan a la salud y están directamente relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo.”

Podemos concluir, por ende, que, desde la óptica de la OIT, los problemas relacionados con la salud psicosocial tienen carta de naturaleza como problemas de salud y que, en consecuencia, no hay razón alguna que justifique su no previsión en las políticas nacionales de salud y seguridad que el convenio promueve y auspicia.

Directiva 89/391/CEE del Consejo: medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo de 12 de junio de 1989

Establece esta directiva una serie de obligaciones para los empresarios en materia de seguridad y salud; previendo con suficiente amplitud las posibles evoluciones de la técnica y su preceptiva prevención de riesgos.

Así, el empresario debe realizar una evaluación global y periódica de los riesgos en la que los trabajadores habrán de tener cabida. Las personas trabajadoras deberán ser informadas de los resultados de la evaluación de riesgos; protegidos en consecuencia y formar parte activa del sistema de prevención, tanto propia como de los compañeros y compañeras.

Directiva 90/270/CEE referente a las disposiciones mínimas de seguridad y de salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización de 29 de mayo de 1990

Es una directiva pionera en el ámbito digital, incluyendo por vez primera en el derecho en la materia previsiones específicas sobre el uso de pantallas digitales y su adecuada prevención.

También, y en un sentido más importante para el ámbito psicosocial, es pionera en la introducción del concepto de “cansancio mental” como riesgo a prevenir por parte del empresario, quedando recogido en su artículo 3.2 *in fine*.

DIRECTIVA 2003/88/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 4 de noviembre de 2003 relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo

La norma europea establece el suelo mínimo de seguridad y salud en el trabajo en materia de ordenación del tiempo de trabajo, centrándose en la garantía de tiempo de descanso suficiente para las per-

sonas trabajadoras. La directiva se ocupa tanto del descanso diario, como del periódico y del trabajo nocturno y por turnos.

La directiva habla específicamente de la salud mental cuando en su artículo 8 establece exigencias de descanso mayores a aquellas personas trabajadoras que, en régimen de nocturnidad, se vean expuestas por su labor a especiales tensiones psicológicas, previendo una regulación más garantista de estos riesgos a través de la negociación colectiva.

“b) los trabajadores nocturnos cuyo trabajo implique riesgos especiales o tensiones físicas o mentales importantes no trabajen más de ocho horas en el curso de un período de 24 horas durante el cual realicen un trabajo nocturno.

A efectos de la letra b), el trabajo que implique riesgos especiales o tensiones físicas o mentales importantes será definido por las legislaciones y/o las prácticas nacionales, o por convenios colectivos o acuerdos celebrados entre interlocutores sociales, tomando en consideración los efectos y los riesgos inherentes al trabajo nocturno.”

Aparte de esta mención específica, el periodo de descanso es considerado unánimemente por la doctrina científica como un factor psicosocial de relevancia, siendo el descanso un componente elemental de una adecuada salud mental y psicosocial. (NTP INSST 704, 445 y 732).

Es interesante recordar aquí como la introducción de las TIC en entornos laborales puede poner en peligro la eficacia de esta directiva, vulnerando el derecho al descanso de los trabajadores (art. 34 ET) y el reciente adquirido derecho a la desconexión digital (artículo 88.3 de la LOPD), tal y como ponen de manifiesto las NTP INSST 704 y 730, el prefacio a la ley 10/2021 de teletrabajo y la doctrina²⁰; que de otro lado enfatiza la insuficiencia de protección legal de la desconexión, además de señalar la miríada de riesgos psicosociales que implica la falta de desconexión digital²¹.

COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES relativa a un marco estratégico de la UE en materia de salud y seguridad en el trabajo 2014-2020

Prevé la aparición de riesgos laborales asociados a las nuevas tecnologías de la información, y a todo el cambio social, económico y ecológico a ellas asociado, y pretende auspiciar su prevención y adecuada protección.

En el ámbito de las NTIC, esta protección se positiviza, entre otras, en los reglamentos y directivas ya mencionados.

²⁰ Igartua Miró M.T., *Op. Cit.*

Serrano Argüeso, M. “DIGITALIZACIÓN, TIEMPO DE TRABAJO Y SALUD LABORAL” *IUSLabor 2/2019*. Disponible en: <https://www.upf.edu/documents/3885005/227528459/2.+Serrano.pdf/ff554b0b-efc2-c49d-7ba3-32c8349e8c10>

²¹ OIT, SEGURIDAD Y SALUD EN EL CENTRO DEL FUTURO DEL TRABAJO Aprovechar 100 años de experiencia. OIT. 1ª Edición. Ginebra: OIT, 2019. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf

Leyes y soft law nacional

Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL)

No se hace mención explícita en la ley a la prevención del riesgo psicosocial, sin perjuicio de que, como veíamos *supra*, se pueda incluir en su definición de riesgo para la salud mental.

A pesar de la consabida insuficiencia de la ley para la protección de esta clase de riesgos (Igartúa Miró, Arrieta Idiákez), es cierto que, desde un punto de vista ambiental, la ley sí ofrece protección explícita frente a riesgos psicosociales; promueve la adecuación del puesto de trabajo a la persona trabajadora (artículo 15.1.d), y prevé la protección frente a riesgos laborales específicos con claras consecuencias psicosociales -como cuando se refiere a la monotonía y repetitividad en el mencionado precepto- o de los riesgos específicos de personas especialmente vulnerables (arts. 25, 26 y 27).

Reglamentos

Real Decreto 39/1997 por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP)

El RSP, en tanto que reglamento de desarrollo de la LPRL, sigue su línea, inobservando, por tanto, los riesgos psicosociales.

No obstante, su remisión a normas técnicas y recomendaciones en el marco del plan de evaluación de riesgos; abre la puerta a la posibilidad de la inclusión de riesgos psicosociales en estos instrumentos. La doctrina²², de hecho, ha considerado como una buena vía de inclusión de estos riesgos la negociación colectiva y la elaboración de planes de prevención.

Convenios

Al ser el convenio colectivo un tipo de norma que aplica a un conjunto variable de partes, según sea su alcance y suscripción, no se revisará pormenorizadamente ninguno. Antes bien, se expondrán aquí las posibilidades normativas de esta herramienta al respecto del riesgo psicosocial, así como el tratamiento de estas afecciones en la generalidad de los convenios.

En materia de prevención de riesgos, el convenio tiene una posición de especial importancia, dado el carácter participativo que la LPRL ha dado a esta materia (artículos 14 y 15 de la LPRL).

Ello no quiere decir que dependa del convenio colectivo la entera regulación del deber de prevención, que, recordemos, recae exclusivamente sobre el empresario (artículo 5 LPRL). No obstante, sí que puede emplearse esta fuente para cualificar los servicios de prevención, haciendo que sean de un nivel superior a los que correspondería por el tamaño de la empresa (5LPRL, 3RSP).

²² Arrieta Idiákez F.J., *Op. Cit.*

Sala Franco T., *Op. Cit.*

Por otro lado, se han incluido en los convenios al calor de la disposición adicional VII del RSP, disposiciones que mencionan los riesgos psicosociales y establecen medidas de especial observancia para con ellos, tal y como explica Arrieta²³.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la normativa hasta aquí comentada, en las conclusiones trataremos de reelaborar nuestros razonamientos de modo que podamos responder al interrogante principal del estudio: como atajamos los riesgos psicosociales emergentes en esta revolución 4.0 desde el derecho. Veamos ahora de que posibilidades se disponen.

Sobre la posibilidad de mayor desarrollo normativo en materia de prevención de riesgos

El recurso a la ley es siempre la forma más evidente y directa de abordar una problemática. Así, para los riesgos psicosociales del trabajo asociados a la digitalización, encontramos un primer comentario en el prefacio de la ley 10/2021 de trabajo a distancia:

“proporcionar una regulación suficiente, transversal e integrada en una norma sustantiva única que dé respuesta a diversas necesidades, equilibrando el uso de estas nuevas formas de prestación de trabajo por cuenta ajena y las ventajas que suponen para empresas y personas trabajadoras, de un lado, y un marco de derechos que satisfagan, entre otros... los tiempos máximos de trabajo y los tiempos mínimos de descanso”, “...la distribución flexible del tiempo de trabajo, así como los aspectos preventivos relacionados básicamente con la fatiga física y mental, el uso de pantallas de visualización de datos y los riesgos de aislamiento”

No obstante, la doctrina (Igartua Miró) no considera -con razón, desde nuestro punto de vista- que esta mera mención sea de suficiente entidad como para garantizar la protección y seguridad jurídica precisas para una dolencia profesional. Sería interesante, al modo que lo hacen las NTP, positivizar -ya sea en normas de rango legal o reglamentario- los criterios técnicos que permiten identificar estos trastornos, facilitando su prevención y compensación.

Asimismo, sería interesante explorar la posibilidad de incluir en la lista de enfermedades profesionales del “Real Decreto 1299/2006, de 10 de noviembre, por el que se aprueba el cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la Seguridad Social y se establecen criterios para su notificación y registro” algunas de estas dolencias propias de la revolución 4.0, tal y como sugiere Contreras Hernández²⁴.

Sobre la suficiencia de la legislación vigente

No obstante lo anterior, y como hemos señalado antes, dado el carácter extensivo de las interpretaciones que auspicia la LPRL en materia de prevención, quizá permita, con los mimbres de la legislación

²³ Arrieta Idiákez F.J., *Op. Cit.*

²⁴ Contreras Hernández O., *Op. Cit.*

vigente, una protección eficaz, aunque insuficiente, de la salud psicosocial de las personas trabajadoras. Veamos por qué.

Posibilidad de incluir riesgos psicosociales en los planes de prevención

El plan de prevención es la herramienta establecida por el artículo 16 LPRL para el cumplimiento del deber de prevención por parte de los empresarios (artículo 14 LPRL). Este deber de prevención, informado por los principios del artículo 15 LPRL (evitación del riesgo, evaluación del riesgo inevitable y mitigación de este en su origen), obliga, ex RSP, a la inclusión de criterios técnicos incluso no recogidos en normas de derecho en los planes de prevención (artículo 5 del RSP).

Como se ha revisado con anterioridad, existen normas técnicas (como las NTP del INSST) que efectivamente observan estos riesgos y proponen medidas para su prevención.

Sin embargo, tal y como apunta Igartua Miró²⁵, el carácter subjetivo de estas guías y herramientas -la mayoría de las emitidas por el INSST consisten en cuestionarios-, dificultan una medición objetiva y adecuada que sirva, en fin, para una prevención garantista del riesgo psicosocial.

En este sentido, uno de los entrevistados apuntó lo siguiente:

La ley confiere una mayor solidez y contundencia a la hora de negociar los planes de prevención y los convenios. Hay parte del empresariado del país muy poco interesada en todo aquello que suponga un gasto extra para la empresa. Más aún si está un poco chapado a la antigua y le vienen con riesgo psicosocial. (UNI 01)

No obstante, pueden objetivarse a través de normas convencionales, como acuerdos marco de negociación -como el III Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2015, 2016, 2017 (BOE de 20 de junio de 2015), prorrogado por el IV Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (BOE de 18 de julio de 2018)-y convenios colectivos.

Posibilidad de incluir riesgos psicosociales como parte de los convenios colectivos

Y es que las condiciones marco para los planes de prevención -tanto para su contenido como para determinar cuál va a ser el sistema de prevención de la empresa de aquellos que prevé la LPRL-, puede regularse por convenio colectivo en virtud de la disposición adicional VII y el artículo 83.3 del TRET. La doctrina, (Arrieta Idiákez, Mercader Uguina, Salas Franco²⁶) de hecho abogan por el convenio como medio de previsión de esta clase de riesgos, aunque Igartua Miró²⁷ entiende que puede ser riesgoso en ausencia de una legislación sólida de la que sea complemento.

²⁵ Igartua Miró M.T., *Op. Cit.*

²⁶ Arrieta Idiákez F.J., *Op. Cit.*

García Salas A.I., *Op. Cit.*

Sala Franco T., *Op. Cit.*

²⁷ Igartua Miró, M.T., *Op. Cit.*

De hecho, tenemos experiencia jurisprudencial en este sentido. En la STS de 16 de febrero de 2016²⁸, el TS establece la obligatoriedad de realizar evaluaciones de riesgo psicosocial, en el ámbito de la prevención en el entorno laboral, cuando así se ha fijado por convenio; tal y como era el caso del Convenio de Cajas de ahorros sobre el que se pronuncia la sentencia.

Sin embargo, la tónica general de la doctrina es la preferencia por la regulación legal; a todas luces mucho más garantista, si bien es cierto que, más aún en la coyuntura política actual, sustancialmente más lenta.

²⁸ STS de 16 de febrero de 2016, Id Cendoj: 28079140012016100076

Capítulo 4

Un modelo de salud

Siempre que hablemos de salud en el ámbito laboral, conviene tener presente la definición que la OMS hace de la salud.

“un completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. El goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social”

Es importante reparar en que se hace referencia a la salud como un derecho, de donde se deriva que éste debe ser preservado en todos los ámbitos, también en el laboral.

Pero más importante es la triple dimensión de la salud (física, biológica y social) y que, más allá de la ausencia de enfermedad, aparece la idea de bienestar; con lo que gozar de buena salud tiene más que ver con el equilibrio, con la capacidad de desenvolverse en la vida.

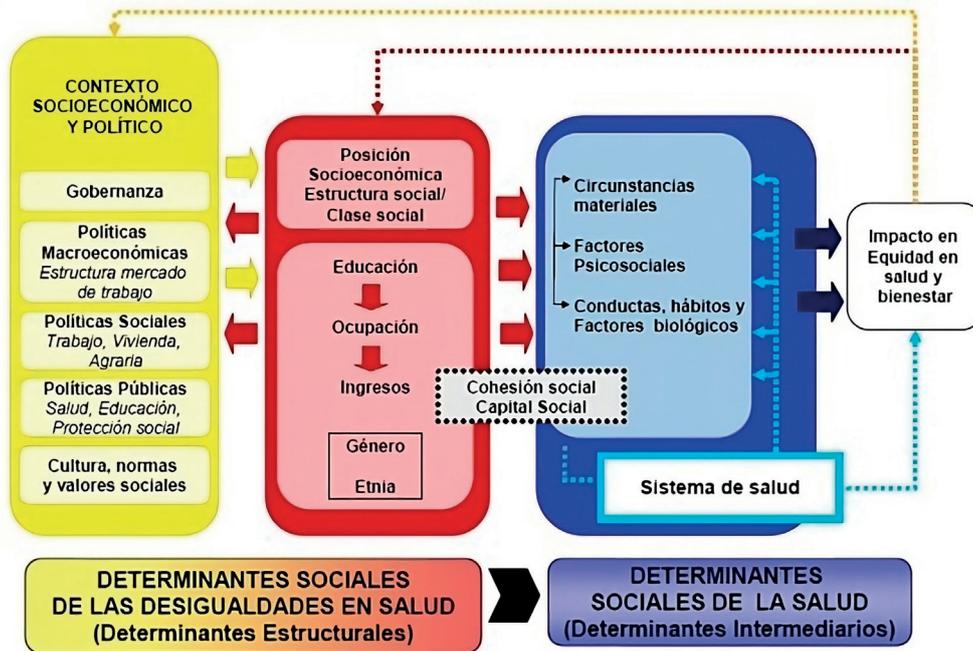
Ello es más claro cuando atendemos a la parte psicológica de la salud. Hemos de volver a la OMS que define la salud mental como

«un estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad».

En ese sentido, es importante señalar un aspecto que se nos antoja crucial, como es el desarrollo de potencial de las personas al que alude la OMS. Esta idea no solo nos marca el fin sino también los medios, ya que el abordaje de los aspectos psicosociales en el trabajo ha de tener como eje la generación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar sus potencialidades. Hay que reparar en que ello es positivo para la persona trabajadora, ya que podrá integrar su desempeño laboral en su proyecto de vida de una manera *saludable*, si nos atenemos a las definiciones de la OMS. Pero también lo es para la empresa, ya que ese entorno saludable facilitará una mejora de la productividad.

Otra cuestión que nos ponen delante estas definiciones es que la salud en general y la salud psíquica o mental son fenómenos multifactoriales. Así, por lo general, no es posible hablar de una causa que desemboque en la pérdida o menoscabo de la salud, sino más bien de factores que hacen más probable que se mantenga ese equilibrio, factores que recorren una amplia tipología (genéticos, biológicos, culturales, comportamentales, psicológicos...) y que, además, interactúan entre sí de diferentes formas.

Si bien el presente trabajo se circunscribe al ámbito laboral, no podemos perder de vista el modelo multifactorial de salud de la OMS, en el que se contemplan una serie de factores (sociales, económico, culturales...) que tienen una demostrada influencia sobre la salud.



Solar O, Irwin A. A conceptual framework for action on the social determinants of health. Social determinants of health discussion paper 2 (policy and practice). Ginebra: OMS; 2010.

Traemos aquí este modelo para entender desde el principio que afrontamos un fenómeno complejo, con muchas variables en juego, y a partir del cual podemos colegir que el bienestar psicológico de las personas trabajadoras puede verse amenazado por cuestiones extralaborales. Pero la recíproca también es cierta, pues un contexto laboral saludable va a tener un efecto positivo global sobre la salud (física y mental) de las y los trabajadores.

Capítulo 5

¿Qué es el psiquismo?

Si vamos a hablar de riesgos psicosociales (y hablar de “psico” “social” es ya una toma de postura) conviene que nos detengamos un momento a establecer qué es lo que entendemos por psiquismo. “Lo psicológico” está presente en el lenguaje cotidiano, con las imprecisiones propias de este lenguaje que nos sirve para entendernos en ese contexto coloquial (calificar un gol como psicológico, atribuir carácter psicológico a una determinada dolencia), pero que no nos permite aprehender lo que sea el psiquismo, ya que se usa para una cosa y para la contraria.

En verdad, si nos vamos a la conceptualización científica o académica, la cosa no mejora: no vamos a decir que hay tantas formas de entender el psiquismo como psicólogos. A los efectos de este trabajo nos interesa apuntar dos categorías para clasificar todas esas concepciones.

La primera de ellas, acaso la más popular, es entender el psiquismo inmanente al propio sujeto; se concibe como algo inmaterial, separado, distinto e interno respecto a la estructura corpórea y material. La expresión más clara de esta idea (seguramente deudora de la del alma que dios infunde al hombre en el momento de la concepción) es la dualidad cartesiana *res cogitans*, *res extensa*. La *res extensa* se regiría por los principios de las ciencias fisicoquímicas mientras que la para la *res cogitans* cada escuela psicológica establece unos contenidos y leyes de funcionamiento, básicamente de carácter psicodinámico (el psicoanálisis sería la versión psicodinámica por antonomasia), cognitivo, en donde se trasladan al interior del sujeto diversas estructuras operatorias que proceden de la actividad científica (hablaríamos del *procesamiento* de la información) o fisiológico, haciéndose recaer en el cerebro la sustancia de la vida psicológica.

Este planteamiento inmanente es forzosamente dualista, en el que hay una separación radical entre sujeto y objeto, separación que ha sido profusamente cuestionada desde la fenomenología, en donde se concibe la coextensión entre sujeto y objeto y en donde se atiende a la experiencia inmediata y concreta del sujeto en el mundo. Se cancela así la necesidad de interpretaciones (procesamiento, elaboración interna) pues tales interpretaciones, en sentido estricto no tiene límite tal y como nos enseña Machado a través de Juan de Mairena.

La palabra representación, que ha viciado toda la teoría del conocimiento —habla Mairena en clase de Retórica—, envuelve muchos equívocos, que pueden ser funestos al poeta. Las cosas están presentes en la conciencia o ausentes de ella. No es fácil probar, y nadie, en efecto, ha probado que estén representadas en la conciencia. Pero, aunque concedamos que haya algo en la conciencia semejante a un espejo donde se reflejan imágenes más o menos parecidas a las cosas mismas, siempre debemos preguntar: ¿y cómo percibe la conciencia las imágenes de su propio espejo? Porque una imagen en un espejo

plantea para su percepción igual problema que el objeto mismo. Claro es que al espejo de la conciencia se le atribuye el poder milagroso de ser consciente, y se da por hecho que una imagen en la conciencia es la conciencia de una imagen. De este modo se esquiva el problema eterno, que plantea una evidencia del sentido común: el de la absoluta heterogeneidad entre los actos conscientes y sus objetos.

Ello nos sitúa ante la otra forma en la que se entiende el psiquismo, de una forma trascendente, en el sentido de que se va construyendo a través de sucesivas experiencias sin que se reduzca o se agote en ninguna de ellas ya que *las trasciende* a todas ellas.

Desde esta perspectiva (en la que podemos incluir corrientes tan dispares como la humanista, autores tan alejados como V. Frankl o B.F Skinner) el psiquismo es definitivamente algo relacional, de los sujetos con su entorno en los que el comportamiento humano supone un ajuste etobiológico en el caso de los animales; etnocultural en el caso humano.

Sin extendernos mucho, entendemos el psiquismo como la forma específica en que las personas nos relacionamos con el medio a través de diferentes formas de comportamiento, entendiendo que ese medio tiene una textura cultural, normativa, simbólica, y que la adaptación es siempre precaria o imperfecta, pues son varios (potencialmente infinitos) los contextos en los que la personas nos movemos, y en los que desempeña roles diferentes, y son además incesantemente cambiantes.

En efecto, podemos ver que cualquier persona, según sus circunstancias específicas, desempeña roles tales como vecino/a (en las relaciones del barrio o pueblo) padre/madre (en los cuidados y atenciones que requiere en cada caso el cuidado de hijas e hijos), trabajador/a (que implica a su vez una compleja red de roles), cliente, demandante de algún servicio público, viajero/a del transporte público...

Podríamos seguir, pero basten estos ejemplos para anotar, según apuntábamos más atrás, que las personas trascendemos cada uno de esos roles, los desempeñamos todos, todos nos definen un poco, pero ninguno lo hace por completo, siendo que la ejecución de cada uno de ellos modifica, en mayor o menor medida, cómo ejercemos el resto.

Capítulo 6

El psiquismo en el mundo laboral

El entorno laboral es sumamente complejo. Hemos intentado expresarlo en esta figura, en la que se representan los diferentes elementos que podemos identificar en un contexto laboral.



Según venimos señalando, el psiquismo de las personas en su ambiente de trabajo vendría dado, por su ajuste o adaptación a ese entorno; y si retomamos las definiciones de salud y de salud mental que hemos tomado prestadas de la OMS, entenderemos que esa adaptación tiene que ver con el equilibrio y la capacidad de afrontar las tensiones inherentes a la vida cotidiana.

Es interesante la idea de equilibrio en torno a la que podemos evocar la imagen de un funambulista que avanza por el alambre, pero no de forma recta, continua, segura; avanza más bien con titubeos, parones, tensiones, si bien siempre centrado en la meta y el camino que le lleva hacia ella: así en el alambre como en la vida lo importante es no caerse (y en todo caso levantarse y continuar).

Con esa idea en mente, analicemos los elementos que hemos señalado como componentes del ambiente laboral.

Organización

Tecnoestructura

Toda empresa, como cualquier comunidad humana, se organiza *de alguna manera*. Son múltiples los modelos que se usan para describir las organizaciones; queremos traer aquí el denominado evolucion-

nista, según el cual las organizaciones humanas *evolucionan* hasta el estadio denominado Teal que se caracteriza por

- Plenitud: empresas que permiten que sus personas se sientan realizadas y libres, de tal forma que, automáticamente, se comprometan e impliquen con su labor profesional. Sus sentimientos y sensaciones se tienen muy en cuenta en el desarrollo del trabajo para que se sientan cómodos.
- Propósito evolutivo: organizaciones que se esfuerzan en que el equipo escuche y entienda el propósito de la empresa. En vez de intentar controlar y predecir el futuro tienen una mirada más abierta. Y lo consiguen permitiendo la observación, la exploración y el descubrimiento sin centrarse en las predicciones y alejándose de los sistemas de control rígidos.
- Y Autoorganización, motivando a que sus equipos sean autónomos para tomar decisiones. Es decir, dejan atrás la tradicional organización piramidal apostando por la distribución de la autoridad y la confianza en la inteligencia del colectivo. Coloquialmente, podríamos definir este punto como el hecho de no contar con un equipo directivo.

En este modelo se hace referencia a otros estadios previos de las organizaciones:

- Paradigma ROJO (impulsivo). Las organizaciones rojas, caracterizadas por la existencia de jefes que han de hacer cumplir el orden y el trabajo, representaron dos avances extraordinarios: la división del trabajo y la autoridad vertical. Hoy en día estos dos logros nos pueden dejar mal sabor de boca, pero desde un punto de vista histórico fueron innovaciones importantísimas.
- Paradigma AMBAR (conformista). Las organizaciones ámbar se apoyan en procesos estables y replicables. Una vez implementados, el conocimiento ya no depende de ninguna persona concreta. Está implícito en la organización. Con este modelo nacen las estructuras jerárquicas, las descripciones de puesto. El pensamiento tiene lugar arriba: la ejecución abajo.
- Paradigma NARANJA (logro). Con las organizaciones naranja aparece la innovación. Si sigues innovando y optimizando, y lo haces más rápido que tus competidores, los beneficios y la cuota de mercado te beneficiarán. Surge el management por objetivos, la gestión del talento, el mentoring y el liderazgo. Estas empresas se basan por tanto en la meritocracia.
- Paradigma VERDE (pluralista). Las organizaciones verdes intentan minimizar la jerarquía para empoderar a los empleados, para que las decisiones se consensuen desde el nivel más bajo. Los Valores inspiran realmente a los equipos, y representan una guía para la toma de decisiones. Ponen en duda el concepto de “valor accionarial”. Las empresas tienen responsabilidad además de con los accionistas, con empleados, clientes, proveedores y la sociedad.
- Paradigma TEAL (evolutivo). Las organizaciones Teal llegan a partir de tres avances que cuestionan radicalmente el management tal y como lo conocemos. Autogestión, Plenitud y Función evolutiva. Pero las empresas no deben adoptar necesariamente los tres, lo que facilita a los líderes inspirados la tarea de transformar sus organizaciones. Consideran a las personas como los

protagonistas dentro de la gestión de cualquier empresa. Esto se aplica a los clientes, pero sobre todo a los trabajadores. Además, simplifica las formas de organización, da mayor protagonismo a las personas sin necesidad de orden y control, aumenta el sentido de responsabilidad de los trabajadores con la compañía y ofrece a los empleados una oportunidad para desarrollar sus capacidades.

Traemos aquí este modelo con un propósito descriptivo antes que prescriptivo, entendiendo que, estilos de diferentes *colores*, puedan darse en la misma organización según diferentes contextos:

- Si los jefes deciden aumentar o reducir las remuneraciones a su antojo, esta práctica corresponde a un paradigma Rojo-Impulsivo.
- Si los sueldos son fijos y están determinados por el nivel de la persona dentro de la jerarquía o su diploma, estaríamos en el Ámbar-Conformista.
- Un sistema que pone énfasis en los incentivos individuales si las personas alcanzan metas pre-establecidas, probablemente vengan de una visión del mundo Naranja-Logro.
- ...

Pero lo más importante es cobrar conciencia de que cada uno de estos estilos pueden ser funcionales en un momento dado, pese a lo cual cada uno de ellos puede dar lugar a riesgos psicosociales:

Rojo-impulsivo	Frustración, ira, competitividad descarnada, agresividad.
Ámbar-conformista	Desmotivación, pasividad, depresión
Naranja-logro	Ansiedad por no cumplir expectativas
Verde-pluralista	Alto nivel de autoexigencia y autodirección; el <i>no dar el nivel</i> puede minar el autoconcepto y generar ansiedad y depresión.
Teal-evolutivo	

Hay que hacer notar que el proceso de digitalización casa mejor con los dos últimos estadios, ya que promueve más el trabajo autónomo. Como acabamos de apuntar, no están exentos de riesgos y, por otro lado, exigen un proceso de reflexión en la que todas las personas adquieran suficiente conciencia y capacitación para organizar su trabajo de esa forma.

Además, si se apuesta por esas fórmulas, debe hacerse *de verdad*, asumirlas con todas las consecuencias, no hacer ver que las personas son el centro y después, ante cualquier conflicto, emerjan formas autoritarias que desmoronan todo el asunto.

Organización funcional

Es fácil entender que la seguridad en el empleo, así como unas condiciones laborales adecuadas (a ello nos referiremos después), son elementos clave para la salud laboral; digamos que es su condición de posibilidad.

Del lado contrario podemos señalar que:

- La temporalidad genera inseguridad, haciendo a las y los trabajadores más vulnerables a la ansiedad y la depresión.
- La precariedad en el empleo, además de desasosiego y preocupación puede minar las relaciones laborales.
- Los turnos y los horarios irregulares tienen una clara influencia sobre los ritmos vitales.
- Las implantaciones tecnológicas suponen, en ocasiones, una disminución de las plantillas, lo que es otro elemento de incertidumbre.

Centrándonos en el objeto de nuestro trabajo, como veremos más adelante, la innovación y el uso de nuevas tecnologías requiere de una implantación pautada y progresiva, con formación y capacitación en su uso, ya que, de lo contrario, genera una alta vulnerabilidad en las personas empleadas.

Hay que hablar también, más adelante profundizaremos en ello, en el ritmo de trabajo que impone la transformación digital. Si es cierto que facilita tareas (se dice que, en muchos sectores, una jornada laboral de los años setenta se despacharía hoy en 3-4 horas), no lo es menos que se incrementa la exigencia y el ritmo de trabajo.

La transformación digital trae consigo una extensión, a veces imperceptible, del tiempo de trabajo o, por decirlo de manera más precisa, su incrustación en la vida personal, en un estado de hiperconexión que deberá tenerse muy presente.

Tarea

La tarea o tareas que se desempeñan en el ejercicio laboral es, sin duda, el eje de este; después de todo es la forma en la que se sustancia la aportación del trabajador/a al proceso productivo. Lo más obvio es que, para realizar cualquier tarea (desde reponer los lineales de un supermercado a la cirugía de un aneurisma cerebral), hay que conocer los procedimientos para llevarla a cabo. Si, a pesar de la obviedad, lo traemos aquí, es porque no puede pasarse por alto la necesidad de formar, de manera específica, a los/as trabajadoras/es en los nuevos requerimientos que exige la innovación técnica y organizativa; ello es particularmente importante cuando hablamos de la transformación digital, objeto de este trabajo.

Además de conocer la tarea y disponer de las habilidades y destrezas para llevarla a cabo, es preciso poner en marcha determinados repertorios básicos, transversales a todo trabajo.

Veamos en primer lugar la **atención**, es decir, tener fijados los sentidos en el trabajo a realizar y en las operaciones que se deben llevar a cabo. Hay que señalar que diferentes tareas requieren diferente grado de atención y también que la realización de determinadas tareas (monótonas, repetitivas) facilitan la pérdida de la atención, por lo tanto, la aparición de errores. Existen también características

del entorno laboral (sobre estimulación) que inciden sobre la atención, bloqueándola y, por lo tanto, dificultando el desempeño laboral.

En segundo lugar, la **memoria**. Atender y retener, recordar los pasos que es preciso desarrollar para llevar a cabo la tarea, es tanto más necesaria cuanto más complejos y menos rutinarios sean los procesos y tareas que llevar a cabo.

El último repertorio básico por considerar es el de **seguimiento de instrucciones**, esto es la capacidad de entender las indicaciones necesarias y de atenerse a ellas en el desempeño de la tarea.

Al objeto de este trabajo, hemos de tener en cuenta que la digitalización de los puestos de trabajo plantea, o al menos puede hacerlo, exigencias al respecto de estos tres repertorios básicos, exigencias que, si no son suficiente y adecuadamente atendidas, tienen efectos negativos sobre el psiquismo, sobre la esfera psicológica y emocional, efectos que van a girar sobre todo en torno al estado de ánimo, con respuestas en el eje ansioso depresivo que, por otra parte, está en la base de casi todo lo que denominamos riesgo o impacto psicosocial.

Relaciones

Liderazgo

Por lo que toca a las relaciones verticales, hay que hablar de las formas y estilos de liderazgo

Desde el liderazgo situacional se entiende que la adopción del adecuado estilo de liderazgo depende del grado de presencia de los siguientes factores en una determinada situación:

- **Relaciones líder-miembros:** Nivel de confianza que los empleados tengan en sus supervisores, grado de lealtad mutua.
- **Estructuras de las tareas:** Grado de rutina y repetición de los puestos de los empleados, en contraposición con aquellos que son creativos y complejos.
- **Posición de fuerza:** Grado de posesión por parte del mando de una autoridad legítima, junto con la facultad de premiar y castigar.

Ello lleva a definir dos estilos de liderazgo, con sus pros y sus contras:

- El liderazgo orientado al trabajo será más eficaz en aquellas situaciones en las que los tres factores antes mencionados sean favorables, y a la inversa, en situaciones en las que estos factores son relativamente desfavorables.
- El liderazgo orientado a las relaciones humanas será más efectivo en aquellas situaciones en las que los tres factores son sólo moderadamente favorables o en aquellas otras en las que solamente hay algunos factores que sean favorables.

Por otra parte, el liderazgo enfocado al objetivo entiende que el líder o mando es la figura clave para conseguir una mejora en la satisfacción, motivación y actuación del trabajador, para lo cual el o la líder puede ejercitar cuatro estilos distintos de liderazgo con el propósito de ser quien ayuda a trazar y allanar el camino que los subordinados tienen que recorrer para lograr sus metas. Estos estilos son:

- **De mandato:** El directivo traza el camino sin que participen los subordinados.
- **De soporte:** El mando evidencia un interés por el progreso que hacen los subordinados en su ruta hacia la consecución de los objetivos, ayudándolos cuando sea necesario.
- **Participativo:** El mando pide, acepta y utiliza sugerencias de los trabajadores
- **Orientado al logro:** El mando establece objetivos ambiciosos para los subordinados, demuestra confianza en sus capacidades y les permite que escojan sus propios métodos de trabajo.

Así, el estilo de liderazgo que se adopte dependerá sin embargo de:

- Factores de la situación: Como han demostrado Fiedler y otros
- Factores presentes en el ánimo de los trabajadores supervisados (sus motivaciones y expectativas del puesto)
- Factores personales del propio directivo y de su capacidad para ampliar con eficacia diferentes estilos. Estos estilos de liderazgo se basan en el manejo de los repertorios de:
- Diseño estratégico de conductas
- Capacidad de autocontrol y resolución de problemas
- Definición de dirección por objetivos
- Manejo de la autoafirmación de forma positiva. Estilo asertivo

En los procesos de cambio, y la transformación digital es sin duda un cambio realmente profundo, el liderazgo se torna fundamental en muchos aspectos. Como veremos más adelante, para estar a la cabeza de la innovación, pero para que ésta se haga con criterio, para atender y disponer los recursos (tecnológicos, formativos, humanos) que se requieran, en definitiva, para ser un agente clave del proceso.

Comunicación

Vivimos en la sociedad de *la información* concepto que tiende a equipararse al de **comunicación**. Y sin duda en muchos aspectos podemos considerarlos como sinónimos. Sin embargo, para nuestros propósitos nos interesa aquí establecer una diferencia, sutil pero sustancial entre ambos conceptos:

Hablamos de información cuando el mensaje se trasmite en un único sentido. Independientemente de que el receptor decodifique y procese los mensajes, lo sustancial es que no tiene una relación directa con el emisor del mensaje. Nos informamos a través de la prensa, radio...

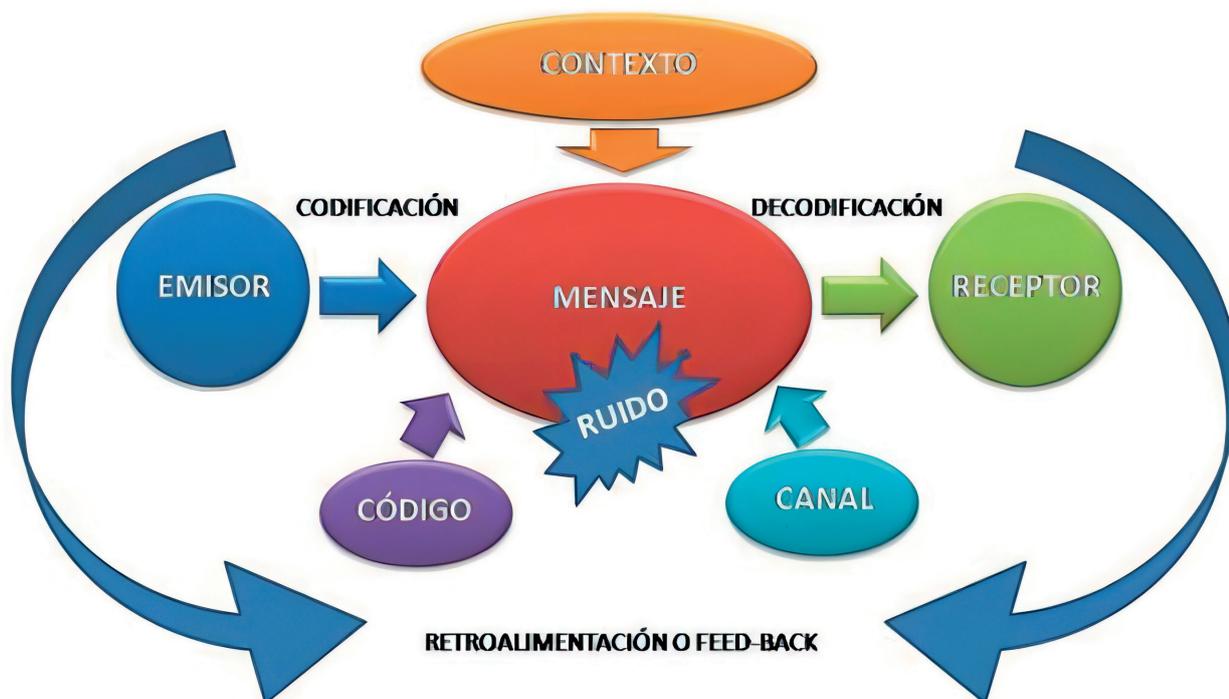
Por el contrario, entendemos un proceso de *comunicación* como aquel en el que la información circula en dos direcciones: del emisor al receptor y viceversa.

Por lo tanto, podríamos concluir que la comunicación es un proceso de intercambio cuyas características y dimensiones más notables son:

- Tiene unas reglas propias
- Comunicarse implica tener unos objetivos
- La comunicación tiene una naturaleza comportamental, interactiva
- Se intercambia no sólo información. Para bien y para mal hay una dimensión afectiva en cualquier acto comunicativo.

Hay que señalar que la comunicación es bidireccional; no se entiende si no es entre dos fuentes o posiciones: el emisor y el receptor. Esas posiciones son intercambiables y, de hecho, el proceso de comunicación supone la asunción alternativa de cada una de ellas.

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Para que la comunicación sea posible, el emisor y el receptor han de tener una voluntad comunicativa, acorde con sus objetivos y expectativas.

Pero esta voluntad no basta; han de compartir un **código**, es decir, un sistema de signos, que les permita expresar esos objetivos y expectativas en forma de un **mensaje**.

Además, deben disponer de un **canal** por el cual pueda fluir ese mensaje y, en todo caso han de poder minimizar la influencia negativa del **ruido**.

Hay que tener en cuenta que son muchas interferencias que pueden aparecer en ese proceso de comunicación, con el consiguiente riesgo de deterioro de las relaciones y, eventualmente, convertirse en un factor de riesgo; en ese sentido, el estilo de comunicación se nos antoja como un elemento crucial de cara al objeto de este trabajo.

Para poder definir los estilos echaremos mano de dos variables que, en cada comunicación, pueden darse con más o menos intensidad, pero que siempre están presentes como dos polos entre los que se mueve la comunicación.

La primera variable es la expresión directa/indirecta; cualquier mensaje puede ser clasificado según esta variable atendiendo a la claridad, a la rectitud con que se emite; o bien a su tortuosidad.

La segunda es el grado de imposición o coerción, ya que la comunicación puede implicar que el receptor se vea más o menos impelido a seguir las directrices y propósitos del emisor. Ello sin duda porque en cualquier relación interpersonal hay un juego de poder, en términos materiales, afectivos o ambos.

Si cruzamos ambos criterios, nos encontramos con cuatro posibles estilos, tal y como aparecen en el siguiente cuadro

	Coercitivo	No coercitivo
Expresión directa	Agresivo	Asertivo
Expresión indirecta	Manipulador	Pasivo

Cuando se habla de los estilos, se tiende a situar al asertivo como un estilo perfecto al que hay que ceñirse, pues fuera de él la comunicación es inadecuada.

Frente esa concepción se trataría de entender que cualquier comunicación podemos situarla en algún punto del eje que acabamos de ver. de manera que hablaremos de asertividad, manipulación, pasividad o agresión como cuestiones **de grado**.

El **estilo agresivo** se caracteriza por un alto grado de coerción y de claridad, sin ambigüedades. El prototipo agresivo sabe lo que quiere y lo manifiesta tal cual, sin importarle en exceso las consecuencias que pueda tener sobre los otros. En función de ello, podemos prever que, en general, obtendrá los

objetivos que persigue, pero a costa de deteriorar las relaciones interpersonales (tenderá a caer mal a los demás). Si bien, en un principio, se sentirá bien consigo mismo, a la larga su autoconcepto se puede deteriorar. Se caracteriza por:

- Perseguir exclusivamente sus objetivos
- *Ganar* siempre en las relaciones interpersonales
- Viola los derechos de los demás
- Crea tensión y deteriora las relaciones interpersonales
- Obstaculiza el trabajo en equipo.

El **estilo pasivo**, la antítesis del agresivo: ni es claro y directo, ni ejerce ninguna coerción sobre los demás; nos encontramos con una persona que se considera muy poco válida, con un autoconcepto muy bajo. Obviamente no logra sus objetivos, estando al albur de los deseos ajenos. Podrá tener una buena red de relaciones sociales, pero raramente se le tendrá en cuenta: no defiende sus derechos, se siente insatisfecho, pierde oportunidades, es un obstáculo para el trabajo en equipo y espera que los demás adivinen lo que quiere.

En el **estilo manipulativo** se combinan aspectos de los dos anteriores. Así, se trata de personas que lograrán sus objetivos, siempre de una manera torticera. Tenderán a caer mal a los demás (sus derechos le importan poco) y a verse a sí mismo como competente.

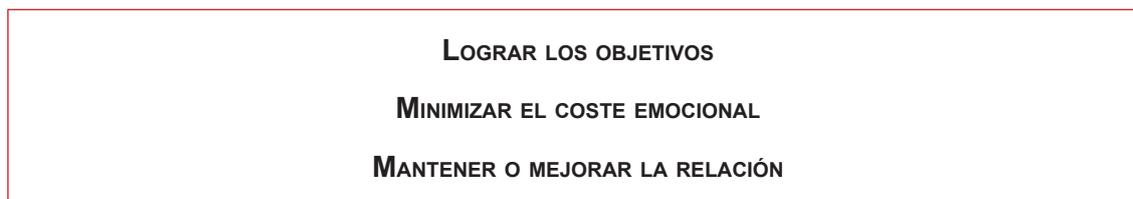
En el **estilo asertivo** ponemos de manifiesto nuestros deseos y opiniones de forma clara pero no impositiva. De esta manera se obtienen los objetivos al tiempo que se preserva la relación. El prototipo asertivo tiende a verse como competente, trabaja en equipo, defiende sus derechos respetando los de los demás, se centra en temas reales, trabaja en equipo de manera óptima.

Si bien en general podemos considerar la aserción como el estilo más adecuado, ello no es una afirmación absoluta pues en ocasiones puede ser más adaptativo recurrir a otro estilo. Además, no hay que pensar en un estilo comunicacional como algo plano, sin matices. Las propias circunstancias personales harán que nos comportemos de una u otra manera, cuestión que tampoco ha de ser vivida con culpa. Digamos que el estilo asertivo es aquél al que conviene adherirse, pero sin hacer de ello una cuestión absoluta.

Cada uno de estos estilos tiene su cara y su cruz. Incluso el asertivo, que es el que más ventajas ofrece, puede volverse en nuestra contra si no es natural y adaptado a las circunstancias.

No ha de perderse de vista que los repertorios de los que hablaremos más adelante han de usarse con esa naturalidad; en la medida en la que aparezcan forzados, artificiales, irán en detrimento de quien los usa. Es, pues, prioritario, que se **ajuste a códigos coherentes** con el entorno del sujeto.

De cualquier forma, siempre hay que tener en cuenta la **regla de oro de la comunicación**:



Fuera de esa regla se abren muchas posibilidades de entorpecimiento de la comunicación dentro de la empresa, con el consiguiente impacto sobre todas las personas que trabajan en ella. Si ello se perpetúa, además de los conflictos, es un claro factor de riesgo psicosocial, que se sustanciará en merma de la autoestima y, nuevamente, problemas emocionales del eje ansioso depresivo.

Clima laboral

Quizá nada esté tan presente en nuestras vidas como el conflicto. No sólo nos vemos impelidos a elegir, a tomar partido entre opciones personales antagónicas, sino que del permanente roce con los demás surgen disensiones.

Denominamos conflicto, pues, a esa situación cuya salida o resolución es difícil o bien en la que se ponen en juego acciones, ideas o valores mutuamente excluyentes.

Ciñéndonos al interpersonal, podemos decir que habrá conflicto cuando dos o más personas

- Tengan intereses enfrentados o contradictorios
- Persigan objetivos excluyentes
- Mantengan una relación centrada en el control y el poder
- Manejen formas de comunicación que menoscaben al otro o los otros.

Para hacer una tipología de las diversas maneras en las que cabe afrontar un conflicto, echaremos mano de dos dimensiones. A saber:

- La cooperación, entendida como el grado en que un sujeto está dispuesto a esforzarse para satisfacer las necesidades e intereses de la otra parte.
- La competición, o la medida en que está dispuesto a esforzarse para satisfacer sus propias necesidades e intereses.

En el siguiente gráfico podemos ver las diferentes fórmulas que surgen del cruce de ambas dimensiones, relativas al afrontamiento del conflicto



Definamos cada una de estas estrategias para la gestión del conflicto

CONDUCTA DE EVASIÓN

Cuando una persona utiliza este tipo de conductas, reconoce la existencia de un conflicto, pero prefiere no enfrentarse a los temas que lo causan. Al eludir los temas, esta persona no se esfuerza por satisfacer sus propios objetivos, ni tampoco los de la otra persona.

Este comportamiento es aconsejable cuando se necesita tiempo para que las dos partes involucradas en el conflicto se “enfrien”. Sin embargo, a largo plazo, si no se afronta el conflicto, es muy probable que aflore de nuevo.

CONDUCTA DE CONCILIACIÓN

Al utilizar este comportamiento, las personas no actúan para alcanzar sus propios objetivos, sino que trabajan solamente para satisfacer los intereses de la otra parte interesada.

Este enfoque mantiene armonía y evita las divisiones, a corto plazo, es aconsejable cuando el tema no es demasiado importante, o cuando la otra parte es mucho más fuerte. Sin embargo, a largo plazo, tienen el inconveniente de “defender” muy mal los propios intereses, además estas conductas tienden a limitar la creatividad del equipo en la búsqueda de soluciones.

CONDUCTA DE COMPETENCIA

Las conductas de competencia son aquellas mediante las cuales las personas solamente se esfuerzan por lograr sus propios objetivos.

Si bien, este enfoque es adecuado cuando se necesita una acción rápida y decidida, con frecuencia generan confrontaciones ganar-perder. Al igual que la conducta de conciliación, el uso de comportamientos competitivos limita la creatividad.

CONDUCTAS DE COMPROMISO

Estas conductas están orientadas a la solución. Las personas que utilizan este tipo de conductas se preocupan tanto de sus intereses y objetivos como de los intereses y objetivos de la otra parte.

Por lo general, incluyen algún tipo de negociación, en la que cada parte interesada tiene que ceder algo, con el fin de ganar algo.

CONDUCTAS DE COLABORACIÓN

Al igual que en el caso anterior, las personas que utilizan este tipo de conductas se preocupan tanto de sus intereses y objetivos como de los intereses y objetivos de la otra parte. Se fundamentan en la participación creativa, ésta genera soluciones en las que todos son “ganadores”, por tanto, todos ganan y todos ceden algo.

Lógicamente este enfoque tiene grandes ventajas en términos de unión y de motivación del equipo, la principal desventaja es que se consume mucho tiempo.

DEL CARÁCTER SITUACIONAL DE LAS ESTRATEGIAS

Lejos de existir una máxima universal respecto a cuál de estas estrategias es, siempre y en cualquier circunstancia, la más adecuada, hemos de decir que su utilidad o conveniencia va a depender de la oportunidad respecto a los objetivos, o la conveniencia respecto a las personas.

Así la **EVASIÓN** estará indicada cuando

- Las consecuencias negativas del conflicto superan los beneficios de la posible solución.
- Hay que dar tiempo a los miembros del equipo para que “se enfríen” y recuperen la perspectiva.
- La recogida de información reemplaza a la solución inmediata.

La **CONCILIACIÓN** en los casos en que

- Se descubre que se está equivocado.
- El asunto es más importante para los demás que para uno mismo, y se quiere mantener la cooperación.
- La armonía y la estabilidad son de especial importancia.

Por su parte, la **COMPETENCIA** será de elección siempre que

- Sea necesaria una acción rápida y decidida
- Se trate de temas clave para el bienestar del equipo y se está convencido de tener razón.
- Estemos frente a personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

Por su parte el **COMPROMISO** es la estrategia adecuada si

- Los interlocutores están implicados en metas mutuamente excluyentes.
- Se quiere lograr arreglos “temporales” en temas complejos
- Al objeto de llegar a soluciones expeditivas cuando el tiempo apremia

Y la **COLABORACIÓN** en los casos, momentos y situaciones en los que

- Los intereses de todos son tan importantes que no es posible llegar a un compromiso.
- El objetivo es aprender.
- Se pretende, o se necesita, congeniar los juicios y opiniones de personas con diferentes perspectivas

Estos cinco estilos nos ponen ante dos perspectivas: ganar-perder, en la que los beneficios de una parte son a costa de la otra y ganar-ganar, siendo que ninguna parte consigue todo lo que quiere, pero se optimizan los beneficios de todo el grupo.

MODELO GANAR-PERDER	MODELO GANAR-GANAR
“Tú frente a mí”.	Tú y yo frente al problema.
Actitud de defensa y ataque ante las alternativas y opciones de los demás: conflicto.	Actitud de cooperación y búsqueda común de alternativas de solución.
Cada uno tiende a resolver y defender sus intereses, sin escuchar los intereses de los demás. “O Gano o pierdo”.	Búsqueda de beneficios mutuos. Se escuchan los intereses de todos.
Búsqueda de un culpable: División entre bandos.	Promueve actitudes de negociación y acuerdo.
La búsqueda y elección de soluciones es una cuestión de fuerza o poder, lo que aumenta la probabilidad de conflictos futuros, reduce la motivación por llevar a cabo la solución establecida y dificulta el sentimiento de equipo.	La búsqueda y selección de alternativas se plantea según el modelo de Resolución de problemas, manejando las habilidades de comunicación y autocontrol. Ello reduce la probabilidad de conflicto y aumenta la motivación y cohesión del grupo.

Variables individuales

La persona

Una persona sólo se concibe como el resultado del cruce de todas las relaciones en las que se inserta. La dinámica social cotidiana va obligando progresivamente a cada uno a relacionarse con un creciente número de personas que desarrollan funciones complementarias a la propia, pero con las que no se establece ninguna relación emocional. A medida que se produce la multiplicación de funciones en el proceso histórico, las personas van acostumbrándose, de manera automática e inconsciente, a calcular el alcance que dan a la expresión de sus emociones. Así, por ejemplo, en una sociedad tan compleja en términos socioeconómicos como la nuestra, en la que todos dependemos de todos para sobrevivir, cada persona tiene que relacionarse a lo largo del día con otras con las que establece muy distintos grados de conexión emocional: se levanta e interacciona con su familia (en caso de tenerla), coge el autobús y saluda a su conductor (si es educado y aunque no lo conozca), llega al trabajo y tiene colegas con los que puede haber establecido una relación amable pero no íntima (o desagradable pero cotidiana) y un/ a jefe/ a que le puede gustar o no pero de quien depende su puesto de trabajo...

La persona, cada uno de nosotros, está envuelta en sus circunstancias *personales*, si se nos permite la redundancia. El barrio o pueblo en el que vive, el origen sociocultural, el nivel socioeconómico, la situación familiar, la posición política y religiosa... son circunstancias que van moldeando nuestra forma de ver la vida y de estar en ella.

Ni que decir tiene que la jornada laboral no es un paréntesis en esas circunstancias y que el desempeño laboral, igual que el resto, alimenta esa forma de ser y se ve influido por él. Pensemos que durante la vida laboral casi un tercio de nuestro tiempo lo pasamos trabajando, más de lo que pasamos dedicados a cualquier otra actividad.

Es necesario tener presente, por un lado, que esas circunstancias, o alguna constelación de ellas, puede hacer que trabajadoras y trabajadores sean más vulnerables a situaciones estresantes (más abajo hablaremos del estrés) y, por otro, que esas situaciones estresantes generen o agraven problemas personales (abuso de medicamentos, adicciones, desánimo y depresión).

Desde un punto de vista prevencionista, entonces, hay que contemplar estas variables personales, por el propio bienestar de las personas trabajadoras y por el impacto positivo en la productividad y en la reducción del absentismo.

La motivación

Por su propia etimología, motivación (del latín *motus*, causa del movimiento) hablar de motivación es, sencillamente, de porqué y para qué hacemos las cosas. Desde la concepción del psiquismo como algo inmanente, la motivación se presenta como algo interno al individuo. Sin menoscabo de la influen-

cia de factores ambientales, es en el *aparato interno* (mental, cognitivo, orgánico) donde se *cuecen* los motivos para hacer las cosas. Se intenta aquí, siguiendo el modelo de las ciencias físicas, responder a los porqués.

En una perspectiva trascendente, como la que sostenemos aquí, la motivación tiene que ver con los logros, posibles, que se le presentan al individuo y con los propósitos que desarrolla a lo largo de la vida. Hablamos, más de los *porqués*, de los *para qué* hacemos lo que hacemos. Se entiende que el comportamiento humano se orienta a propósitos configurados en torno a determinados principios y valores que guían el desarrollo de proyectos de vida más o menos coherentes²⁹.

En este contexto, es ya clásica la teoría de A. Maslow que analiza la motivación en cinco componentes ordenados de manera jerárquica.

Necesidades fisiológicas o de primer nivel: son las necesidades físicas básicas que tenemos que satisfacer para poder vivir. Incluyen comida, agua, aire, vivienda, sueño, en definitiva, las que tienen que ver con el soporte, las condiciones mínimas para sostenernos con vida.

Necesidades de seguridad o de segundo nivel: tienen que ver con condiciones que permitan que ese sostenimiento sea estable y la persona se sienta en condiciones de organizarse, al menos mínimamente, a corto y medio plazo.

Necesidades sociales o de tercer nivel: implican cuestiones de aceptación social, como la amistad o la cooperación en el trabajo. La filiación, el sentido de pertenencia a un grupo, el desarrollo de la sociabilidad serían cuestiones que entrarían en este nivel de necesidades.

Las necesidades de autoestima o de cuarto nivel: son aquellas relacionadas con el autoconcepto, con una visión positiva de uno mismo. En este nivel, la teoría de las necesidades humanas establece que nuestra motivación es tener el reconocimiento de otras personas la valoración por parte del grupo o grupo que reconocemos.

Necesidades de autorrealización o de quinto nivel: consisten en mejorar y alcanzar nuestro máximo potencial como seres humanos. Esto no está reservado a grandes logros, sino que también se sustancia en cualquier actividad o tarea en la que se plasman nuestro esfuerzo y nuestras capacidades.

De manera gráfica

²⁹ V. Frankl (1905-1997) ha desarrollado esta idea (El hombre en busca de sentido). Una observación, tan dura como clara, es su apunte respecto a cómo en el campo de concentración en el que estuvo internado, aquellas personas con creencias sólidas (políticas, éticas, religiosas) eran las que con más entereza soportaban las condiciones inhumanas del campo de concentración.



Hay que señalar que la forma piramidal del modelo no es gratuita, pues cada nivel de necesidades solo tiene sentido, solo puede ser prestado cuando los niveles inferiores están satisfechos, al menos mínimamente.

En el ámbito de la empresa, podríamos aplicar esta jerarquía de motivaciones:

Primer nivel: descanso físico, tranquilidad mental, salario suficiente, horas cómodas para las necesidades básicas como alimentación, descansos....

Segundo nivel: lugar seguro y acogedor, ambiente y condiciones de trabajo, estabilidad, salarios más altos.

Tercer nivel: relaciones sanas con compañeros y líderes, clima organizacional favorable, respeto mutuo, amistades en el trabajo.

Cuarto nivel: reconocimiento profesional, aprecio por los resultados, poder de opinión, aumentos, bonificaciones, premios.

Quinto nivel: participación en proyectos que consideres importantes, autonomía en tus decisiones, trabajar en un área que te guste, ejercitar tu creatividad, tener más flexibilidad, etc.

Si ponemos el foco en los riesgos psicosociales, y aunque ahora veremos un desarrollo de esta teoría, vemos ya en los cinco elementos de la motivación de Maslow, cuestiones de interés.

Así, en la medida en la que las y los trabajadores no sean capaces, por las razones que sea, de *seguir el ritmo*, de adaptarse a las innovaciones, pueden ver mermada su sensación de seguridad. También su autoconcepto, en la medida en la que atribuyan ese hecho a sí mismos (a su incapacidad, falta de destreza...).

En sentido contrario, la adaptación a los procesos digitales trae consigo tanto una mejora en el autoconcepto y brinda la oportunidad de autorrealización.

Partiendo de la teoría de Maslow, se ha desarrollado un modelo específico para el mundo de la empresa.

La teoría de Herzberg es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores, sostiene que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral; esa satisfacción se sustenta en una serie de factores (los factores de motivación) que solo operan si se dan unas condiciones básicas previas (factores de higiene).

En consecuencia, esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas.

Los factores de higiene y motivación son utilizados en esta teoría para determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción que provoca en las personas.

En general los factores de higiene se refieren a las necesidades primarias que se identifican en la pirámide de Maslow. Puesto que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Por su parte, los factores de motivación se relacionan con las necesidades secundarias, incluyendo las necesidades sociales y de autorrealización.

Higiene

Sobre todo, los factores de higiene se relacionan específicamente con el entorno donde se desarrolla el trabajo. Dado que si esos están ausentes en el ambiente laboral pueden causar insatisfacción en los trabajadores y afectar consecuentemente su rendimiento.

1. Factores económicos

En primer lugar, los factores económicos tienen que ver con los salarios y beneficios que recibe el trabajador. Ello implica que la estructuración de los salarios deberá ser adecuada y apropiada de acuerdo con las tareas que realizan las personas. Una deficiente estructuración salarial ocasiona insatisfacción en el empleado.

2. Condiciones laborales

En segundo lugar, las condiciones laborales se refieren al ambiente de trabajo como instalaciones seguras, limpias e higiénicas y el equipo de trabajo que debe mantenerse en buen estado. De la misma forma, las condiciones de iluminación y de temperatura adecuadas. Si el empleado carece de estas condiciones, se siente descontento.

3. Seguridad laboral

En tercer lugar, la seguridad laboral son todas las políticas administrativas de la empresa. Estas deben estar claramente definidas para que sean justas y adecuadas. Sobre todo, deben incluir reglas

laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos. La ausencia de estas condiciones puede originar frustración en los trabajadores. Cualquier persona se siente mejor cuando encuentra seguridad en su trabajo.

4. Factores sociales

En cuarto lugar, los factores sociales se refieren a la manera en que se interactúa y se convive con los compañeros de trabajo. Son todas las relaciones interpersonales de cada empleado con sus compañeros, ya sea sus jefes superiores o sus subordinados.

Estas relaciones deben ser apropiadas y respetuosas, de lo contrario pueden provocar conflicto e insatisfacción. El ambiente prevaleciente debe ser familiar y amistoso.

5. Beneficios adicionales

Por último, las empresas pueden beneficiar a sus empleados con planes de servicios médicos, seguros familiares y programas de ayuda para sus trabajadores. Así mismo podría proveer beneficios físicos como oficinas, sanitarios y categorías de puestos para los empleados. Ya que, si no cuentan con estos beneficios las personas podrían manifestar inconformidad en el trabajo.

Factores de motivación

Ahora bien, los factores de motivación tienen que ver con aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Por lo que tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en la búsqueda de la excelencia en los cargos.

1. Trabajo estimulante

Desde luego, el trabajo que realiza una persona debe ser importante e interesante para que sirva para estimular a la persona a que se desempeñe mejor y se mantenga motivada. Esto se puede lograr si las personas pueden manifestarse y desarrollarse plenamente en su trabajo.

2. Logro y autorrealización

Por otro lado, las personas logran satisfacción en el trabajo cuando consideran que lo que hacen es importante y valorado. El trabajo debe ayudar a que las personas realicen cosas interesantes, dado que esto genera sentimientos de logro en las personas. Todo esto contribuye al crecimiento individual y consecuentemente de la empresa, porque todos en su conjunto se desempeñan mejor.

3. Reconocimiento

Además, la satisfacción de los trabajadores dependerá en gran parte del reconocimiento que se le dé por los logros alcanzados en su labor. Puesto que esto le confirma a la persona que está realizando un trabajo bien hecho e importante.

4. Responsabilidad

Ciertamente, las personas se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores, porque ellos como empleados pueden responsabilizarse de sus tareas. Esto aumenta la autoconfianza en los empleados y como consecuencia tienen un mayor desempeño.

Naturalmente, esta teoría permite comprender que los trabajadores encuentran mayor satisfacción cuando su entorno laboral es favorable. Esto significa que les permite ascender a puestos más altos, lograr autorrealización y recibir reconocimiento por sus esfuerzos. Todo esto genera una experiencia positiva en el trabajo.

Hay que señalar que los factores de higiene, por mucho que se mejoren, no generan motivación por sí mismos, pero también que los de motivación no operan si no están presentes los de higiene.

Según esto, las empresas deberían promover y cuidar los aspectos de higiene (básicamente asegurando unas condiciones y ambiente laboral *saludables*); en el caso que nos ocupa es vital garantizar las herramientas digitales adecuadas, que éstas sean funcionales y que las personas trabajadoras tengan la formación suficiente para su uso.

Paralelamente, desde la dirección de la empresa se debería promover la motivación: mediante el reconocimiento del trabajo de las personas empleadas, fomentando la autonomía y la creatividad. No cabe duda de que la digitalización es una oportunidad clara a este respecto; aunque pueda resultar paradójico, ya que digitalizar supone automatizar procesos, no hay que perder de vista que también se abren las puertas a nuevos usos y a mejoras que, desde esta perspectiva deberían propiciarse y alentarse.

En resumidas cuentas, para acabar esta sección, quedémonos con la idea de que la motivación no es algo que tengamos que buscar en el interior de las personas, como fruto de la introspección o del impacto de frases motivadoras (más o menos bonitas o cursis, según el prisma con que se les mire) que, en el fondo, lo que pretenden es trasladar al individuo la responsabilidad última y única de sus logros, como si las circunstancias no importasen. El resumen sería si te lo propones lo suficiente lo lograrás, de donde se sigue que si no lo logras es que no te lo has propuesto con fuerza suficiente.

La motivación, según venimos sosteniendo, está en el contexto, en las oportunidades que éste brinda a las personas para la obtención de logros acordes a sus circunstancias, condiciones y expectativas.

El estrés

Se habla del estrés como una especie de bestia negra que causa muchos y variados males. Si entendemos como estrés la sobreactivación de nuestros sistemas de respuesta, episódica o mantenida en el tiempo, entonces podemos estar de acuerdo.

Lo que ocurre es que más o menos, siempre estamos activados (incluso mientras dormimos), esto es en disposición a responder a cualquier requerimiento del entorno. Más que un problema, entonces,

el estrés es una *circunstancia de la vida*: sea como fuere, el estrés nos va a acompañar en diferentes momentos y periodos.

Así pues, más que vencer al estrés, quizá un propósito más realista es intentar mantenerlo en un nivel tolerable y, sobre todo, acostumbrarnos a vivir con él.

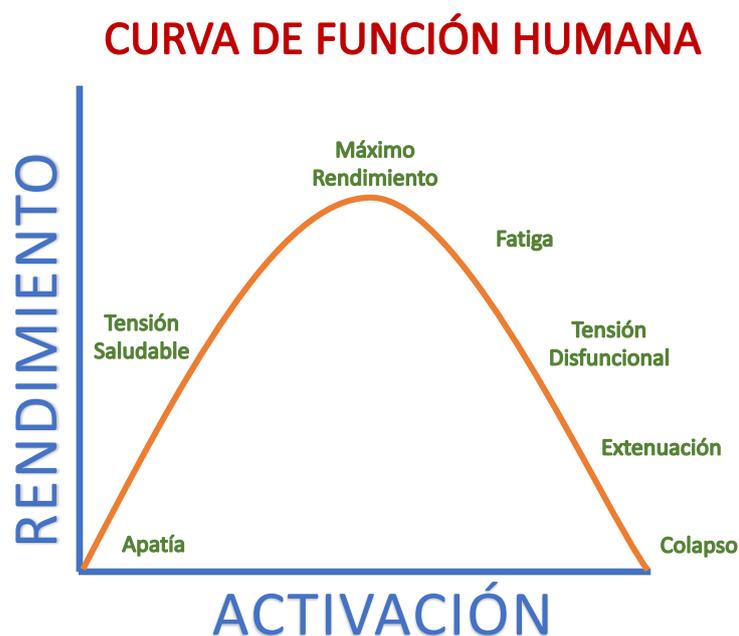
Lo primero que hemos de intentar es *entender* el estrés. Y podemos empezar por reparar en los acontecimientos que nos lo pueden provocar.

A lo largo de nuestra vida nos enfrentamos a diferentes episodios que trastocan nuestros planes y nos obligan a un esfuerzo de readaptación a las nuevas circunstancias. De entre los más relevantes podemos destacar los siguientes:

- La enfermedad, tanto por lo que tiene de riesgo cuanto por los cambios en la vida cotidiana a los que obliga.
- Las crisis laborales, de pérdida de empleo o de cambios que nos exigen importantes esfuerzos.
- Las relaciones conflictivas, así en el terreno personal como en el profesional.
- ...

Anotemos aquí, como especialmente importante a efectos de este trabajo, los cambios e innovaciones en el mundo laboral, inherentes a la digitalización y que, en la medida en cómo se prevean y organicen, pueden ser un importante estresor.

Existe una correlación clara entre el estrés, entendido como activación y el rendimiento, relación que no es lineal, sino que se ajusta a una curva: crecen juntos hasta un punto a partir del cual, si la activación aumenta el rendimiento disminuye.



Ante una situación exigente, es necesario que estemos suficientemente activados como para hacer frente a esas exigencias, pero sin perder de vista que llegados a un punto la activación no puede incrementarse ni mantenerse, pues de lo contrario *entramos en crisis*.

Así pues, el nivel de eficacia está en función de nuestro autocontrol ante las demandas del puesto de trabajo.

El siguiente cuadro nos muestra el resultado de esa interacción.

NIVEL DE AUTOCONTROL		DEMANDAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
		Bajas	Altas
Alto	Tensión baja	Rendimiento óptimo	
Bajo	Pasividad	Tensión alta	

La **pasividad** se daría en el caso de que tanto las demandas como el autocontrol esté en un nivel bajo. La inactividad, *pasar*, serían las características de este estado.

Por **tensión baja** aludimos al caso en el que se posee un alto autocontrol, pero las exigencias son escasas. El resultado es que se está muy por encima de la situación, que los recursos humanos no se aprovechan en todas sus posibilidades.

El caso contrario es el de la **tensión alta**, el autocontrol es bajo, pero las exigencias altas. En consecuencia, la presión puede al sujeto, hay una merma sensible en el rendimiento.

Hablamos de **rendimiento óptimo** cuando ambos parámetros tienen niveles altos. En ese caso la exigencia del puesto es correlativa al autocontrol, alcanzándose altos niveles de eficacia.

El rendimiento óptimo se alcanza en la medida en la que se dispone de condiciones que vengán a contrarrestar los elementos estresantes, conflictivos, problemáticos del entorno.

¿A qué condiciones nos estamos refiriendo?

- A los conocimientos técnicos, pues resulta obvio que cuanto mejor dominemos una tarea o conjunto de tareas estaremos en mejores condiciones de asumirla con éxito.
- A las condiciones físicas, pues si son buenas nos permitirán afrontar mayores cargas de trabajo reduciendo al mínimo la fatiga.
- A las competencias personales, al estilo con el que afrontamos los problemas y circunstancias de la vida, cuestiones a las que nos referiremos más adelante con cierto detalle.

Así pues, en nuestra vida cotidiana, también en el puesto de trabajo, estamos expuestos a sucesos que nos pueden provocar tal o cual nivel de activación o estrés, situaciones antes las que respondemos de manera global, lo cual no quita para que podamos identificar tres formas o subsistemas de respuesta.

NIVELES DE RESPUESTA AL ESTRÉS



A propósito de esto, tenemos que decir que, habitualmente, se produce una retroalimentación entre los tres subsistemas, de modo que, por ejemplo, una sensación de desasosiego (fisiológico) nos dificulta la realización de tareas (motor) y ello a pensar que nos somos capaces (cognitivo) lo que a su vez incrementa el desasosiego...

Lo que nos ilustra ese ejemplo es que esos tres componentes evolucionen al mismo tiempo y en la misma dirección: si nos sentimos angustiados, probablemente nos asalten ideas catastrofistas y nos mostremos inquietos; no podemos decir que una cosa lleva a la otra, sino que todas vienen del mismo tronco, esto es, de la manera que tenemos de enfrentarnos a la vida, de nuestra *forma de ser*, la forma *subjetiva* (en cuanto a sujetos) de responder o, mejor de estar en el mundo.

Esta forma de ser y de estar, se armaría entorno a:

Las creencias e ideas

Las creencias son estructuras culturales que trascienden a las personas y que se sustentan como pensamientos subjetivos, ideas. Algunas de ellas, en cuanto a inadaptadas, son potenciales fuentes de estrés.

Veamos las creencias más relevantes a efectos de este trabajo:

- **Atención selectiva**, centrándose en los aspectos negativos de algo y minimizando los positivos.
- **Anticipación de consecuencias negativas**, dando por supuesto que algo nos va a salir mal, que alguien no nos hará caso o nos pondrá las pilas.

- **Generalización**, bien mediante etiquetas que encubren cualquier matiz en una situación o persona, bien mediante el uso de adverbios con dudoso tino (nunca, siempre, todo, nada)
- **Necesidad de perfección**, dando en creer que no se pueden cometer errores, que todo lo que se acomete ha de alcanzarse con un nivel cero de errores.
- **Negación de la realidad**, afirmando que, algo que no nos gusta, nunca debería haber ocurrido.
- **Necesidad de aceptación**, desde la perspectiva que los demás deben reconocer nuestra valía y obrar en consecuencia.

Hay que distinguir las creencias que están ahí, en nuestro contexto cultural como posibilidades que, en un momento dado aparecen en nuestra conciencia (tenemos idea de algo, tomamos conciencia de ello) y no siempre porque las hayamos convocado. A eso no referimos como ideas.

Y las ideas son una forma de responder y que constantemente tenemos según el contexto en que nos movamos; como quiera que *siempre estamos en alguna situación* siempre estamos teniendo una u otra idea: la conciencia nunca se detiene.

El lado feo del asunto es cuando los avatares de la vida provocan que tengamos pensamientos que, de alguna manera, nos ocasionan sufrimiento: normalmente se tratará de ideas:

- Indeseadas: las tenemos a pesar de no querer tenerlas.
- Recurrentes: vuelven a la conciencia una y otra vez.
- Egodistónicas: son desagradables, causan malestar.

Este tipo de ideas *negativas*, lo son porque:

- Tienen a dramatizar, a plantear las cosas en términos extremos.
- Tienen un alto coste emocional.
- No aportan soluciones, pues son reiterativas (rumiaciones)

Entendemos que es posible y necesario enfocar a ideas positivas que:

- Permitan analizar las situaciones en términos racionales.
- Supongan un distanciamiento emocional de los problemas.
- Se enfoquen a soluciones reflexivas.

Hay que decir que los pensamientos implican una mayor propensión hacia el estrés. Pero es de particular importancia el hecho de que, esos pensamientos intrusos son tanto más persistentes cuanto más intentamos evitarlos, cuando nos proponemos controlarlos... pero de esto, a propósito de las emociones, hablaremos a continuación.

Las emociones

Ya nos hemos referido a que las emociones son parte indisoluble de nuestra vida: siempre hemos de tener una emoción (repárese en que cuando, aparentemente no sentimos ninguna, decimos estar apáticos).

Los problemas aparecen cuando intentamos tener *bajo control* nuestras emociones, ya que, en la medida en que constituyen una forma de responder al entorno (y no de nuestra voluntad), son deudoras de él: que se sepa no está en nuestras manos enfadarnos (o desenfadarnos) por el mero hecho de desearlo, de tranquilizarnos a base de querer hacerlo.

Las emociones, incluso las que gozan de peor prensa, pueden tener ciertos efectos adaptativos de las emociones

CIRCUNSTANCIA	EMOCIÓN	RESPUESTA FUNCIONAL
Frustración de objetivos	IRA	Eliminar obstáculos o fuentes de frustración
Pérdida de un objeto, falta de eficacia	TRISTEZA	Conservar energía
Percepción de peligro	MIEDO	Reacción ante la amenaza
Consciencia de ser observado	VERGÜENZA TIMIDEZ	Conductas de protección de la intimidad
Reconocimiento de error o daño infringido	CULPA	Intentos compensatorios de reparación
Obtención de un resultado positivo	SATISFACCIÓN	Motivación hacia una meta

El lado bueno de la cuestión es *gestionar* las emociones de manera que sean útiles a nuestro propósito.

Capítulo 7

Prevención - Riesgo

Se trata de dos conceptos íntimamente unidos, ya que si *prevenimos* algo (una enfermedad, accidente, conducta problemática) lo hacemos evitando o controlando *los riesgos* de que se produzca.

Prevención es, entonces, la toma de las medidas necesarias para que un suceso nocivo, desagradable no se produzca; y riesgo sería cualquier circunstancia que hace probable que ese suceso tenga.

Centrándonos en el ámbito laboral, hablaremos de riesgo como toda circunstancia, suceso (en general *variable*) que puede dar lugar a una consecuencia negativa inmediata (accidente) o diferida (dolencia o enfermedad).

Cuando pensamos en los riesgos físicos, nos encontramos con un primer tipo de riesgos, los que pueden propiciar un accidente, que son claros y evidentes: si trabajamos en altura, existe el riesgo de caerse, si con una sierra de banco, el de rebanarnos un dedo... Hay que hacer notar que, a pesar de lo conspicuo del riesgo, pueden existir reticencias a implementar medidas de protección derivadas del *sesgo de control* que, habitualmente nos lleva a pensar que a nosotros no nos va a pasar porque tenemos suficiente información y recursos.

Hay otro tipo de riesgos, que no producen un impacto que sea inmediatamente percibido en las personas trabajadoras pero que, a la larga, pueden desencadenar enfermedades: una mala higiene postural, la exposición a agentes tóxicos y cuestiones similares, son variables que pueden desencadenar enfermedades (osteoarticulares, respiratorias). Con respecto a estos riesgos hay que considerar que, desde el punto de vista de las personas que están expuestos a ellos, esas enfermedades son *probables* y *diferidas en el tiempo*, mientras que las medidas preventivas presentan algún tipo de inconveniente o molestias (hacer pausas y controlar la postura; usar equipos de protección) molestias que son *seguras* e *inmediatas*.

	Consecuencias positivas	Consecuencias negativas	Desde la prevención
Conducta saludable	Posibles	Seguras	Difíciles de implementar
	Futuras	Inmediatas	
Conducta de riesgo	Inmediatas	Posibles	Difíciles de extinguir
	Seguras	Futuras	

Lo que nos enseñan las leyes del comportamiento, y esto opera para la prevención en todos los ámbitos (salud, seguridad vial...) es que tanto el sesgo de control como las circunstancias de los comportamientos preventivos, operan en contra de la cultura de la prevención.

Y esto cuando hablamos de, insistimos, riesgos que son claros y de efectos igualmente claros y medibles lo que ya nos anticipa las dificultades añadidas de la prevención de los riesgos sociales.

Con lo que venimos comentando, y esto vale tanto para los riesgos físicos como para los psicosociales, parece claro que la prevención exige medidas en todos los ámbitos de actuación de la empresa: investigación, formación, concienciación, organización...

Pongamos como ejemplo de la necesidad de un enfoque holístico el caso de la silicosis en la minería del carbón que, como se sabe, fue una plaga hasta finales del siglo pasado y que, si se le puso coto fue gracias a una actuación a una coordinada por un organismo creado *ad hoc* (el Instituto Nacional de Silicosis) que se desarrolló en varios frentes.

La investigación determinó que el elemento de riesgo, el polvo en suspensión en las labores mineras tenía dos variables: la cantidad de polvo y el porcentaje de sílice en dicho polvo. Ello permitió clasificar los tajos en tres categorías según su potencial nocivo y a renglón seguido, establecer un límite de jornadas anuales en las que el minero podía trabajar en tajos clasificados en el nivel de máxima peligrosidad.

Paralelamente, se implementaron medidas para reducir el polvo en suspensión: inyección de agua a las capas de carbón, uso de barrenos helicoidales con autoinyección, regado de tierras antes de su manipulación...

También medidas de autoprotección (mascarillas) y de asignación a *puntos compatibles* (tareas en ambientes limpios) a los mineros a los que se detectaba la enfermedad en sus estadios iniciales.

La aplicación esas medidas, desde luego que no fue siempre fácil: la inyección supone un coste no productivo (maquinaria, salarios...), las medidas de autoprotección y limitación en los tajos generaron rechazo o suspicacia... Pero sea como fuere, la incidencia de la silicosis experimentó un descenso drástico.

Este enfoque holístico es tanto o más necesario en el caso de los riesgos psicosociales que, como venimos sosteniendo, no son tan claros y evidentes; además, dado su carácter relacional, individual, subjetivo³⁰, las dificultades son aún mayores.

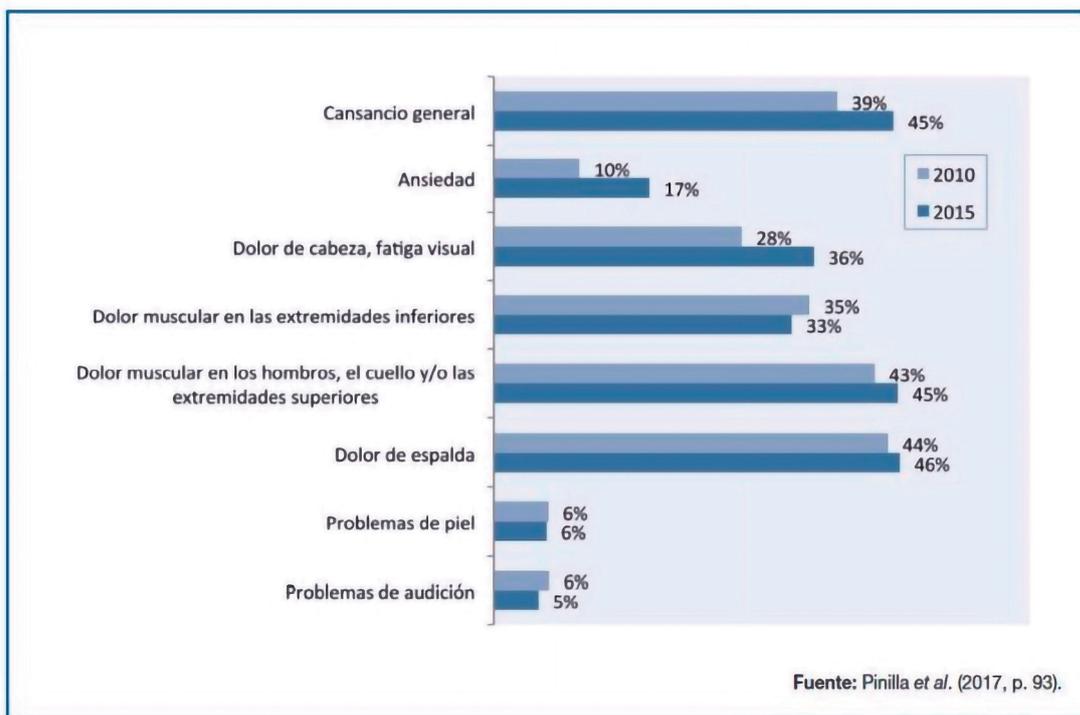
Veamos a continuación, y más en detalle, los diferentes tipos de riesgos a los que se ven sometidas las personas en un entorno de transformación digital en el ámbito laboral.

Riesgos ergonómicos

La digitalización puede dar lugar a que algunos trabajadores estén más expuestos a riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo (SST), entre ellos los riesgos ergonómicos y de seguridad.

³⁰ El concepto "subjetivo" suele tener mala prensa, ya que se identifica como algo inconsistente, voluble y, por lo tanto, merece poca consideración. Pero subjetivo, en verdad, hace referencia a aquello que tiene que ver con el sujeto, individual, único y que, desde luego, debe tomarse en consideración.

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2015, publicada periódicamente por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo³¹, las principales patologías que sufren los trabajadores son las relacionadas con la fatiga visual, dolor de cabeza, espalda, hombros, cuello y de las extremidades superiores, así como la ansiedad y un cansancio general, tal y como observamos en la siguiente gráfica, pudiendo estar estas patologías vinculadas con las consecuencias que puede generar la digitalización en los trabajadores.



Avanzando en esta idea, la segunda Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER-2)³² muestra como unos de los factores de riesgo más frecuentes las posturas forzadas o extenuantes (56 %) y los movimientos repetitivos de manos y brazos (52 %).

A continuación, veamos los principales riesgos ergonómicos recogidos en el documento técnico *Orientaciones para la gestión de los aspectos ergonómicos y psicosociales en situación de teletrabajo*, publicado el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) en el año 2022.

Riesgos físicos

El uso de ordenadores, tanto de sobremesa como portátiles, puede conllevar la aparición de un número importante de trastornos musculoesqueléticos (TME) causados principalmente por malas posturas y carga estática. El hecho de utilizar en algunos casos equipos portátiles durante el teletrabajo supone

³¹ <https://www.insst.es/documents/94886/96082/Encuesta+Nacional+de+Condiciones+de+Trabajo+6%C2%AA+EWCS.pdf/abd69b73-23ed-4c7f-bf8f-6b46f1998b45?t=1529925974398>

³² <https://osha.europa.eu/es/surveys-and-statistics-osh/esener>

que los factores de riesgo ergonómico probablemente se agraven ya que el entorno puede ser cambiante y, en ocasiones, inadecuado. También habría que tener en cuenta factores individuales: capacidad física de la persona trabajadora, edad, sexo, etc.

A continuación, se detallan los principales factores de riesgo físico que pueden conducir a la aparición de fatiga física y de TME:

- **Posturas forzadas y mantenidas.** Buena parte de las tareas llevadas a cabo con ordenadores se realizan mediante la adopción de posturas inadecuadas bien por ser estáticas y prolongadas, bien por ser incorrectas. Así, la falta de apoyo lumbar, las flexiones excesivas del cuello por altura inadecuada de las pantallas, la posición incorrecta de los brazos por diferentes alturas del plano de trabajo, al igual que en los antebrazos y las muñecas por falta de puntos de apoyo, los hombros encorvados o las rodillas y los pies fuera de ángulos de confort son las posturas de trabajo incorrectas más frecuentemente observadas.
- En modalidad de teletrabajo, las posturas adoptadas podrían ser menos apropiadas que en trabajo presencial debido a las características inadecuadas del mobiliario (mesa, silla, etc.), espacio de trabajo insuficiente, **diseño del puesto**, etc. Estas posturas también pueden darse como consecuencia de un diseño incorrecto del entorno de trabajo o por malos hábitos adquiridos por el personal trabajador, al igual que puede ocurrir en el trabajo presencial.
- **Movimientos repetitivos.** En gran parte de los puestos que pueden desempeñarse en teletrabajo, el ritmo de tecleo o empleo del ratón son aspectos autogestionados. Esta situación favorece que este factor de riesgo pueda ser menos acusado que en otro tipo de puestos más mecánicos. No obstante, en un primer análisis se debe tener en cuenta. En el caso de uso de portátiles, esto se acentúa debido a que el teclado suele tener un tamaño más reducido, haciendo que la repetición de los movimientos realizados con las manos y las muñecas se efectúe en una superficie o área más pequeña. También aparecen movimientos repetitivos en la utilización del ratón táctil propio de los ordenadores portátiles, incluso en aquellos casos en los que se emplee un ratón independiente del equipo porque generalmente es más pequeño. En este último caso, los movimientos repetitivos vienen dados por el incremento en el uso de la rueda de desplazamiento de los ratones (scroll).
- **Sedentarismo.** La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, a través de su tercera encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER-3), pone de manifiesto que el tercer factor de riesgo registrado con mayor frecuencia en las empresas son las posturas mantenidas, como lo es permanecer sentado durante largos periodos de tiempo. La incorporación de los ordenadores y en los últimos años del uso de nuevas tecnologías fomenta este comportamiento. El teletrabajo puede agravar esta situación, en el sentido de que se eliminan los desplazamientos a los lugares de trabajo y, por tanto, desaparecen algunos momentos de actividad diaria para muchas personas. La inactividad física, que tiene una relación directa con el sedentarismo, es la cuarta causa de muerte y la sexta causa de pérdida de años de salud en los

países desarrollados (NTP 1150; 2020). Esta inactividad física se ha relacionado con problemas cardiovasculares, metabólicos, algún tipo de cáncer, estrés y por supuesto los ya mencionados TME.

Riesgos ambientales

Entre los riesgos relacionados con el entorno ambiental destacan los riesgos para la vista, cuya principal consecuencia es la fatiga visual, que puede estar provocada por el uso de pantalla de visualización (PV).

El trabajo con PV se caracteriza por mantener la vista en la pantalla durante largos períodos de tiempo y por enfocar alternativamente a otros elementos a corta distancia, como, por ejemplo, documentos en papel, siendo estas características las que propician el riesgo relacionado con la fatiga visual.

Las causas por las que puede aparecer la fatiga visual en el ámbito laboral son las siguientes:

- El esfuerzo acomodativo excesivo derivado de pasar largos periodos de tiempo enfocando a distancias cortas.
- Los cambios acomodativos continuados al manejar diferentes distancias y ángulos de visión: pantalla, teclado, documentos (la distancia entre estos tres puntos debe ser la misma con el objetivo de evitar la acomodación continua del ojo) y el cambio de visualización de unos dispositivos a otros (ordenador, smartphone, tablet, etc.)
- El parpadeo insuficiente al estar frente a una PV, dado que al concentrar la atención en la pantalla se disminuye la frecuencia del parpadeo y, por consiguiente, no se lubrican los ojos de manera apropiada, apareciendo la sintomatología de “ojo seco” y aumentando la fatiga ocular.
- Las condiciones de la pantalla-entorno: contrastes, luminancia, calidad de imagen, reflejos, deslumbramiento, etc.
- La falta de uniformidad entre la iluminación del documento y de la pantalla.
- La altura de la pantalla o monitor puede facilitar que aparezcan los síntomas de “ojo seco” al quedar más expuesta la córnea. Si la altura de los ojos es inferior al borde superior del monitor, la córnea podría dañarse. Si la altura de los ojos coincide con el borde superior del monitor, la cabeza está levemente inclinada hacia el monitor. Si la pantalla queda bajo el horizonte visual, desde esa posición el párpado cubre casi todo el globo ocular, lo protege del brillo de la pantalla, será menor la desecación de la película lagrimal que cubre la córnea, por lo que disminuye la fatiga visual.
- La ionización del aire alrededor de las pantallas: las pantallas cargan el aire alrededor de las mismas de iones positivos que resecan el aire, zona donde se encuentran los ojos, por lo que estos podrían researse.
- Estado de vigilancia o atención mantenido en largos periodos de tiempo.

Otras condiciones ambientales como la temperatura, la humedad relativa y el ruido ambiental también influyen. La ausencia de sistemas de climatización que impidan la regulación de la temperatura puede crear un entorno poco confortable para la realización de las tareas. Igualmente, ruidos que no se puedan controlar, ajenos o no al entorno de teletrabajo, pueden repercutir en el bienestar de la persona y en su capacidad de concentración.

Riesgos relacionados con la carga mental

La carga mental puede definirse como el “conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, el nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo”³³.

Toda persona está sometida a una carga mental a la hora de realizar su actividad. Dependiendo de los requerimientos de las tareas que realicen, la carga mental de trabajo será mayor o menor y el objetivo es adecuar estos requerimientos a las características individuales. El teletrabajo, en función de la complejidad y de la intensidad con la que se realice, puede suponer un riesgo adicional sobre la carga mental (debido, por ejemplo, a una peor planificación o a mayores demandas), que habrá que controlar para que no favorezca la sobrecarga mental.

Entre los primeros aspectos que se deben considerar a la hora de describir la carga mental están, por un lado, la presión mental (mental stress) y, por el otro, la tensión mental (mental strain). El término “presión mental” se refiere al conjunto de todas las influencias apreciables, ejercidas por factores externos, que afectan mentalmente al ser humano, mientras que el término “tensión mental” es el efecto inmediato de la presión mental en el individuo, dependiente de su condición previa (edad, estrategias de afrontamiento, fatiga, etc.)³⁴

En el entorno del teletrabajo, son las herramientas como el WIFI, el acceso a internet, el acceso a trabajar desde ordenadores remotos, etc. las que pueden propiciar la aparición de la hiperconectividad y generar presión externa (mental stress) sobre el individuo.³⁵

El concepto de carga mental en sí mismo no es ni negativo ni positivo, es simplemente un aspecto inherente a cualquier actividad. No obstante, cuando la presión externa sobrepasa las capacidades de las personas se denomina “sobrecarga mental”. La sobrecarga mental, ya como aspecto que genera riesgo, puede ser de dos tipos: por un lado, sobrecarga cuantitativa y por otro lado cualitativa. Es decir, el nivel de actividad mental o intelectual requerido estará por encima de las capacidades individuales por dos motivos: por la cantidad de actividad mental requerida o por la dificultad y calidad de la actividad mental requerida. Estas situaciones son las que habrá que evitar en toda actividad y, por tanto, será necesario analizar los factores de riesgo que puedan tener una trascendencia especial en la organización del teletrabajo.

³³ Sebastián García & del Hoyo Delgado, 2002

³⁴ Asociación Española de Normalización, 2017

³⁵ Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2020

A continuación, se describen algunos factores de riesgo que pueden estar estrechamente relacionados con la presión mental. Al igual que con la definición de carga mental, tampoco hay un listado cerrado de factores de riesgo relacionados con la carga mental.

FACTORES DETERMINANTES DE LA CARGA DE TRABAJO

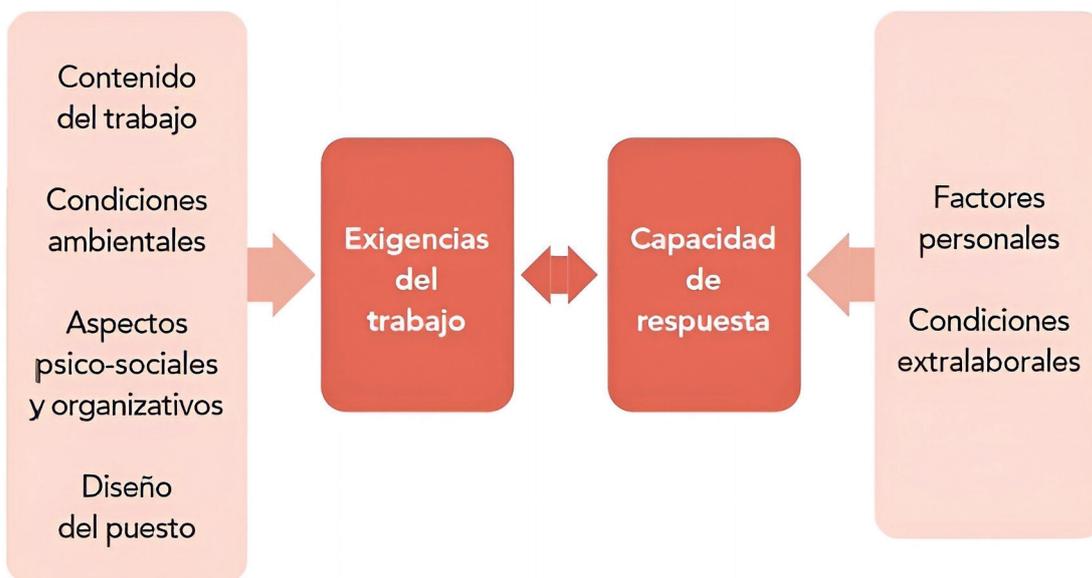


Figura1. Factores determinantes de la carga de trabajo (Sebastián García & del Hoyo Delgado, 2002).

El análisis de los factores personales y las condiciones extralaborales se deben gestionar de la misma manera que en los puestos de trabajo presenciales, si bien el teletrabajo puede ser un aspecto que puede favorecer la conciliación de la vida familiar y personal.

Respecto al contenido del trabajo, cabe decir que en este caso emplear una modalidad u otra de organización no debe influir en las tareas que la persona realiza en su trabajo. Lo que sí puede variar es la forma de recibir la información y cómo se procesa, es decir: la conectividad agiliza la transmisión de información, pero la capacidad de gestionar y procesar esa información que le llega a la persona es inherente a ella, independientemente de la rapidez tecnológica. Por tanto, puede identificarse un desequilibrio entre la rapidez en la transmisión tecnológica de esa información y la capacidad de procesamiento y respuestas del individuo. Puede generar cierta sensación tanto de inseguridad como de no dar respuesta a la velocidad necesaria para la actividad. Por otro lado, la información que llega al personal trabajador se transmite por medios menos habituales que los utilizados hasta entonces: se sustituyen reuniones presenciales por videoconferencias, las reuniones u órdenes directas se transforman en correos electrónicos y, en el mejor de los casos, por llamadas telefónicas. La información a procesar por medios electrónicos, y principalmente escrita, se ha incrementado, contribuyendo a la sensación de ralentización en el procesamiento de la información.

El factor tiempo es otro aspecto a considerar, pues influye tanto en la capacidad de elaborar la respuesta como en el tiempo que se debe mantener la atención.

Las condiciones ambientales pueden influir en el bienestar de las personas, por lo que una adecuada configuración de los factores ambientales hará que no haya interferencias en las actividades que se desempeñen.

El diseño y acondicionamiento físico de los puestos de trabajo, es decir, mobiliario, espacios y dimensiones, así como características de los equipos y accesorios, son aspectos que también van a influir, de la misma manera que las condiciones ambientales, en el bienestar de las personas, y una adecuada configuración del sistema completo evitará que no interfiera en el trabajo.”

Riesgos Psicosociales

A continuación, veamos cuales son los *padecimientos* psicosociales y cómo podemos ponerlos en relación con el contexto relacional que hemos descrito en la sección anterior

Estrés y tecnoestrés

El estrés, del que hemos hablado en un sentido general, se manifiesta en el ámbito laboral es la sensación de malestar global, con un alto componente fisiológico derivado de la apreciación subjetiva de inadecuación de los recursos personales a las demandas del puesto de trabajo (NTP 730). El tecnoestrés sería un caso especial del mismo, generado por la percepción de inadecuación de los recursos personales relacionados con el uso de las TIC y las demandas en este campo. Se desata en periodos relativamente cortos de tiempo.



Ahondando en definiciones más técnicas del tecnoestrés, encontramos que se ha definido como “una enfermedad de adaptación causada por la falta de habilidad para tratar con las nuevas tecnologías del ordenador de manera saludable” (NTP 730); “cualquier impacto negativo en las actitudes, los pensamientos, los comportamientos o la fisiología causado directa o indirectamente por la tecnología” que desemboca en “un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TIC o amenaza de su uso en un futuro.

Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC”.

Si retomamos lo que anticipábamos al hablar del estrés como un fenómeno adaptativo, podemos entender los riesgos que el tecnoestrés acarrea. Sobre la ejecución porque, como se recordará, por encima de un determinado nivel de activación, la eficacia decae, con efecto sobre el rendimiento y un incremento de la probabilidad de errores.

En lo personal porque esa activación mantenida en el tiempo predispone a trastornos físicos (sobre todo cardiovasculares) y emocionales y relacionales.

Si hablamos de prevención, hablamos, en primer lugar, de formación y capacitación de las personas trabajadoras en las nuevas tareas y herramientas. Hablamos también de un uso racional, a medida de las necesidades de la empresa, calibrando si es necesario todo lo que hay en el mercado en cuanto a herramientas tecnológicas y aplicaciones.

Hablamos también de brindar los apoyos necesarios para la adaptación a las nuevas tecnologías, tanto instrumentales como personales; de ello hablaremos en detalle más adelante.

Burnout

Se define en la NTP 704 como “una respuesta al estrés laboral crónico integrada 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”.

Puede entenderse el trastorno como la consecuencia de una exposición prolongada a situaciones de estrés y/o fatiga; siendo, sin embargo, distinto de estas dos afecciones.

El estrés, como hemos visto con anterioridad, se caracteriza por ser un episodio agudo de desajuste. La fatiga, por su parte, no tiene por qué implicar desajuste alguno, toda vez que es consecuencia del esfuerzo.

El burnout sería, por ende, una afección más compleja con tres características principales (NTP 318):

- Agotamiento emocional
- Cinismo ante el trabajo (la organización, los clientes, el objeto del trabajo, las compañeras y compañeros, ...)
- Sentimiento de ineficacia profesional

A diferencia del estrés y la fatiga, casos en los que la recuperación de la persona trabajadora es relativamente rápida pues, en principio, pueden solucionarse con descanso y adecuación recursos-demandas, la recuperación del burnout es más lenta. Es necesario un proceso por el que la persona trabajadora vuelva a acercarse emocionalmente a la organización en la que se desempeña y confíe de nuevo en sus capacidades como profesional, amén de la adecuación recursos-demandas.

Prevenir el burnout pasa, en primer lugar, por una organización del trabajo adecuada en la que se mida bien el nivel de exigencia de las personas trabajadoras, exigencia que debe ser equitativa y justa.

Pasa también por una capacitación personal que permita valorar el esfuerzo y el trabajo de otras personas (lo nuestro siempre nos parece lo peor) y a plantear quejas y líneas de mejora con un estilo comunicacional adecuado.

Lo peor que puede pasar (y así es a menudo) es que las personas nos llamemos el descontento o lo compartimos en pequeñas camarillas que retroalimentan el descontento, generan más conductas inadecuadas y pueden cronificar un estilo de comunicación agresivo o pasivo agresivo.

Aislamiento

Un factor relevante que puede contribuir a la aparición del burnout es el aislamiento fruto de la implementación de las nuevas tecnologías.

Este aislamiento, no solo aparece a raíz del teletrabajo, ámbito en el cual la doctrina, e incluso la ley³⁶, ya han prevenido sobre sus riesgos. También aparece con la atomización del trabajador incluso en el trabajo presencial³⁷.

Como señala Igartua Miró, es conveniente implementar medidas “que fomenten el contacto social e impidan al trabajador la pérdida de sensación de “pertenencia” a la empresa, con los consabidos efectos perniciosos que pudieran tener para algunos trabajadores”.

Más allá del fenómeno del teletrabajo, hemos de considerar que la digitalización trae consigo un considerable incremento del trabajo autónomo, siendo que las personas pasas más tiempo *a solas con las máquinas*, con el consiguiente deterioro relacional.

Particularmente importante es el asunto de la supervisión, que la tecnología hace más automatizada, despersonalizada.

Es trascendental que las empresas prevean este tipo de situaciones e implementen medidas (creación de espacios informales de relación, mantener, en lo posible, supervisión personalizada...)

Fatiga y tecnofatiga

La fatiga tiene una definición amplia y un tanto ambigua en la literatura. Generalmente, puede ser entendida como un estado de hipoactividad cognitiva consecuencia de la realización de un esfuerzo durante un determinado periodo de tiempo.

³⁶ Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia

³⁷ OIT, *Óp.. Cit.*

La tecnofatiga es el caso específico de la fatiga en la que esta viene provocada por el uso prolongado de las TIC -que se intenta prevenir a través del 88.3 de la LOPPD con el derecho a la desconexión digital-, unido a cierto sentimiento de escepticismo e ineficacia a su respecto.

Otra afección relacionada con el uso de las TIC, que se presenta como un caso específico de la tecnofatiga en la NTP (445 y 732), es la fatiga informativa, “infoxicación” u “infobesidad”, que supone una incapacidad -por sobreestimulación y agotamiento- de procesar y estructurar toda la información de la que se dispone a un tiempo.

Las consecuencias de la fatiga, en sentido general son la disminución de la eficiencia funcional mental y física, sensación de monotonía, hipovigilancia y la saturación mental; conducentes a un aumento de los errores cometidos en el desempeño de la tarea.

No cabe duda de que el proceso de digitalización favorece la aparición de este tipo de fatiga, ya que, por un lado, automatiza procesos y, por lo tanto, lleva a tareas repetitivas y por otro, exige una serie de pasos estrictamente pautados que obliga a mantener un alto nivel de atención.

Mención aparte merece la presencia de varios canales de información a los que las personas deben estar atentas: el correo electrónico, la intranet, la plataforma de trabajo colaborativo...

Pensemos en la conveniencia de pautar descansos y de racionalizar los sistemas de comunicación. En el plano personal, en la necesidad de capacitar a las personas para gestionar su sensación de fatiga, así como las expectativas de respuesta, ordenando sus respuestas (lo urgente y lo importante) y siendo consciente de las propias limitaciones sin que ello suponga culpa alguna.

Adicción al trabajo

Sería otra de las posibles consecuencias de la participación ininterrumpida de la persona trabajadora en el entorno laboral como consecuencia de la digitalización del mismo.

Se define en la NTP 759 como “una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones personales del adicto”. A continuación, se recogen algunas de sus características significativas:

- Alta importancia y significado del trabajo
- Alta vitalidad, energía y competitividad
- Sus hábitos laborales “exceden” siempre lo prescrito
- Comunicación interpersonal deficiente
- Presentismo
- Problemas extralaborales

Es interesante destacar aquí la correspondencia teórica entre la definición de la adicción al trabajo NTP 759 y la de la autopercepción de “emprendedor” del Estudio Técnico DESAFÍOS DE LA DIGITALIZACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: La emergencia de riesgos psicosociales y el trabajo de plataformas digitales³⁸.

En el citado informe, se habla de la figura de la persona trabajadora autónoma que se identifica como emprendedora, como alguien que tiene un gran sentimiento de eficacia profesional, identificación de su trabajo con un proyecto biográfico y que, por ello, no le supone ningún coste psicológico hacer sacrificios por él.

Hay que señalar aquí la legitimación social que tiene estar muy ocupado, tener la agenda llena de reuniones y muchos y sesudos informes por hacer. Pareciera que el prestigio, el estatus, depende de lo muy ocupado que se esté (si tengo mucho que hacer es que soy una pieza clave de la organización) por lo que la alta ocupación tiene algo de aspiracional, una fuente, creemos que ficticia, de bienestar.

Acoso y violencia. Perspectiva de género

El acoso psicológico -también llamado moral- en el trabajo (APT) se define del siguiente modo en la NTP 854:

“Exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”

Se entiende en la literatura sobre el tema (**Hirigoyen, Leymann**), que la situación de ATP supone un riesgo en el sentido de la LPRL por cuanto es un factor capaz de menoscabar la salud (mental) de una persona. No es necesaria para la prevención de este riesgo la aparición de afecciones de tipo psicosocial concretas -como ansiedad, depresión, o, en general, las derivadas de un ambiente laboral hostil y desestructurado- para prevenirlo.

Igartua Miró y Arrieta Idiakez advierten también del particular peligro que revisten estas situaciones de acoso y violencia en el trabajo para la mujer. Afortunadamente, el desarrollo normativo necesario para la prevención de esta problemática es sustancialmente mayor³⁹ en tanto que las situaciones de discriminación y acoso previstas en las normas a este respecto, tienen una entidad mayor y, *a priori*, un encaje y delimitación mucho más nítidos.

³⁸ INNST, *DESAFÍOS DE LA DIGITALIZACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: La emergencia de riesgos psicosociales y el trabajo de plataformas digitales*, 1ª Edición. Madrid: INNST, 2023. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/4545430/Desafios%20de%20la%20digitalizaci%C3%B3n%20para%20la%20seguridad%20y%20salud%20en%20el%20trabajo%20la%20emergencia%20de%20riesgos%20psicosociales%20y%20el%20trabajo%20de%20plataformas%20digitales.pdf/83f1c508-ef74-9647-4d55-779da9b8ef9e?t=1678955423590>

³⁹ C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190)

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Otro tanto ocurriría en el caso de las personas con discapacidad. El Real Decreto Legislativo 1/2013, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, define nítidamente la situación a prevenir (artículo 2.f) y protege a la víctima de la situación de acoso.

Al no tener un parámetro de referencia claro -el atributo concreto de la víctima que motiva la violencia-, el APT tiende a difuminarse, dificultando su prevención.

El asunto aquí es que, dada la tendencia a una mayor individualización, “soledad”, en el puesto de trabajo, el acoso puede quedar encubierto o pasar más desapercibido. En todo caso, el desarrollo de protocolos y la implantación de planes de igualdad han de ser los pilares básicos en la prevención del acoso.

Esos planes, para el caso que nos ocupa, deberían contemplar de manera específica ligadas al nivel de desempeño, de manera que una menor desenvoltura con las herramientas digitales no desemboque en chanzas o menosprecios por parte de las personas más diestras. Antes bien, habría que desarrollar hábitos colaborativos y de ayuda mutua.

Finalmente, y con un carácter más general, la prevención del acoso pasa por una reconsideración de *las cosas de toda la vida*, que, en la medida en la que supongan generar asimetría entre personas de la plantilla, en particular entre hombres y mujeres, deben ser reconducidas, sobre todo en acciones formativas y capacitadoras.

Ambigüedad y conflicto de rol. Problemas de organización.

La NTP 388 define el rol como el conjunto de expectativas que se derivan de la posición que ocupa una persona en la organización.

Uno de los riesgos que conlleva una mala estructuración de la organización es la aparición del conflicto de rol. En esta situación, la persona trabajadora se ve conminada a cumplir expectativas contradictorias, generando estrés, confusión, ineficacia, insatisfacción y disminución de la confianza en la organización; de manera muy similar a lo que en psicología general se llama “doble vínculo”. El malestar psicológico de la persona deriva de una imposibilidad *ab initio* de desempeñar correctamente su tarea por una inadecuación formal de las demandas y recursos disponibles para su consecución.

Ligado con este riesgo, también existe la posibilidad de la ambigüedad de rol, en la que la persona trabajadora no tiene claro cuál es su cometido en la empresa. Este defecto organizativo puede conllevar para la persona trabajadora estrés, “tensión y descontento en el trabajo, baja autoestima, ansiedad y algunos síntomas somáticos de depresión”.

Desde una perspectiva de género, es conveniente tener en cuenta los riesgos organizativos extra que puede suponer para la mujer “la doble presencia o conflicto familia-trabajo, que puede suponer una

mayor exposición de las trabajadoras a situaciones de estrés, fatiga o desgaste o el incremento del riesgo de ser víctima de acoso y/o violencia, por citar solamente algunas de las situaciones más significativas⁴⁰.

El proceso de digitalización requiere, además, que nos detengamos en nuevos escenarios: el trabajo en plataformas digitales y la automatización de las tareas, la inteligencia artificial, los sistemas digitales inteligentes y el teletrabajo.

Trabajar en plataformas digitales supone prestar un servicio o mercado en línea que opera con tecnologías digitales (incluido el uso de aplicaciones móviles), propiedad de una empresa o explotadas por ella, que permiten dar respuesta a una demanda vinculándola a la oferta de mano de obra proporcionada por una persona trabajadora de la plataforma.

Ello supone oportunidades y riesgos

- OPORTUNIDADES
 - ◆ Autonomía de quienes trabajan
 - ◆ Horario flexible
 - ◆ Mejora del acceso al mercado laboral por parte de las personas trabajadoras más desfavorecidas
- RIESGOS
 - ◆ Aislamiento profesional
 - ◆ Jornadas de trabajo largas o irregulares
 - ◆ Gestión algorítmica
 - ◆ Seguimiento/vigilancia digital
 - ◆ Escasa regulación en materia de salud y seguridad

La automatización, el uso de sistemas o procedimientos técnicos para que un dispositivo o sistema lleve a cabo (parcial o totalmente) una función que anteriormente (probablemente) podía realizar (parcial o totalmente) un ser humano, por su parte

- OPORTUNIDADES
 - ◆ Automatización de tareas de trabajo repetitivas o de alto riesgo
 - ◆ Aumento del tiempo para el aprendizaje/creatividad del personal
 - ◆ Reducción de la exposición a entornos peligrosos

⁴⁰ Igartua Miró. *Op. Cit.*

- RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- ♦ Pérdida de concienciación sobre la situación humana
- ♦ Confianza excesiva
- ♦ Posible pérdida de competencias específicas de las personas trabajadoras

La IA se refiere a un sistema de gestión del personal que recoge datos, a menudo en tiempo real, sobre el espacio de trabajo, las personas y el trabajo que realizan, lo que se introduce posteriormente en un modelo basado en IA que toma decisiones automatizadas o semiautomatizadas, o proporciona información a los responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la gestión del personal.

- OPORTUNIDADES

- ♦ Mejora de la planificación y asignación de tareas
- ♦ Mejora de la organización del trabajo
- ♦ Información para detectar problemas relacionados con la SST

- RIESGOS

- ♦ Reducción de la autonomía y el control por parte del personal
- ♦ Mayor presión para aumentar el ritmo de trabajo
- ♦ Invasión de la vida privada

Los sistemas digitales inteligentes para la supervisión y mejora de la seguridad y la salud del personal como, por ejemplo, los equipos de protección individual (EPI) inteligentes (que pueden detectar niveles de gases, toxinas, niveles de ruido y temperaturas de alto riesgo), los dispositivos portables (capaces de interactuar con quien los lleva mediante sensores que pueden estar incorporados en cascos o gafas de seguridad), sistemas móviles o estáticos que utilizan cámaras y sensores (por ejemplo, drones que llegan a zonas peligrosas de obras y efectúan una supervisión eficaz, lo que evita poner en peligro a los seres humanos en las industrias de la construcción y la minería).

- OPORTUNIDADES

- ♦ Prevención y reducción al mínimo los daños causados al personal
- ♦ Mejora del cumplimiento de las disposiciones en materia de SST
- ♦ Toma de decisiones con conocimiento de causa
- ♦ Aplicación efectiva
- ♦ Aumento de las oportunidades de formación en un entorno de realidad virtual.

- RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- ◆ Datos inexactos o interpretación errónea
- ◆ Confianza excesiva de la tecnología
- ◆ Pérdida de control sobre las tareas de trabajo

El trabajo a distancia puede definirse como cualquier tipo de acuerdo laboral que implique el uso de tecnologías digitales (por ejemplo, ordenadores personales, teléfonos inteligentes, ordenadores portátiles, paquetes de programas informáticos e Internet) para trabajar desde casa o, de manera más general, fuera de las instalaciones de la empresa durante la jornada laboral o una parte de la misma. La combinación del trabajo a distancia con el trabajo presencial también se denomina trabajo híbrido. El teletrabajo es una forma común de definir el trabajo a distancia realizado desde el hogar.

- OPORTUNIDADES

- ◆ Mayor autonomía y flexibilidad
- ◆ Fomento de la conciliación entre vida profesional y vida privada
- ◆ Mejora de la motivación y la productividad
- ◆ Reducción del tiempo de desplazamiento
- ◆ Seguridad con respecto a entornos de alto riesgo

- RIESGOS Y OPORTUNIDADES

- ◆ Aislamiento y trabajo en solitario
- ◆ Intensificación del ritmo de trabajo
- ◆ Jornadas de trabajo largas o irregulares
- ◆ Conflictos entre la vida privada y la vida profesional
- ◆ Equipos inadecuados

Capítulo 8

Contrastando con la realidad

Introducción

Una vez hecho un sucinto repaso, analizaremos ahora de manera más precisa cual es la situación en nuestra comunidad autónoma. Para ello hemos llevado a cabo un estudio *ad hoc*, con dos vertientes.

La primera de ellas cuantitativa, mediante una encuesta incidental que se distribuyó por diferentes canales (página Web del sindicato, grupos de correo y de WhatsApp...) y que tenía un carácter exploratorio. Dado que no existe todavía una parametrización precisa de los riesgos laborales derivados de la digitalización, no contábamos con un marco de referencia adecuado para una encuesta con todo el rigor de esta herramienta. Por ello optamos por esta modalidad que, sin establecer cómo está afectando la digitalización a las y los trabajadoras de Madrid, sí que nos ofrece pistas para completar el diagnóstico que aquí ofrecemos.

Se recogieron 185 encuestas que se distribuyen así. Según sexo y edad.

SEXO		EDAD	
Hombre	41,8	DE 18 a 34	4,3
Mujer	54,9	DE 35 a 49	37
Prefiero no decirlo	3,3	DE 50 a 67	58,7

Según el tamaño de la empresa y la categoría profesional

Entre 11-50	16,3	Empleado/a	38,6
Entre 51-100	9,8	Personal especializado	42,4
Entre 101-250	12,5	Mando intermedio	11,4
Más de 250	53,3	Personal directivo	7,6

La segunda, y más importante, de corte cualitativo, sustanciada en entrevistas personales y grupos de trabajo que tuvieron como protagonistas a personas que conocen de primea mano cómo está siendo este proceso:

- Personas expertas en digitalización
 - ◆ Empresa tecnológica: TEC01
 - ◆ Empresa tecnológica: TEC02
 - ◆ Empresa de telecomunicaciones: TEC03

- Personas expertas en prevención de riesgos
 - ◆ Universidad: PRE001
- Responsables sindicales.
 - ◆ FICA UGT: SIN01
 - ◆ UGT ADMINISTRACIÓN: SIN02
 - ◆ UGT SECTOR POSTAL: SIN03
 - ◆ UGT SALUD LABORAL
- Responsables de organización patronal.
 - ◆ Representante CEIM: PAT01
- Gerentes de empresas.
 - ◆ Empresa tecnológica: GER01
 - ◆ Empresa tecnológica: GER02
 - ◆ Empresa de Formación: GER03
 - ◆ Entidad no lucrativa: GER04
 - ◆ Empresa de servicios a las empresas: GER05
- Personas expertas de la universidad
 - ◆ Profesor universitario: UNI01
 - ◆ Profesor universitario: UNI02
- Personas expertas de la administración
 - ◆ Inspector de trabajo: ADM01
 - ◆ Médica de empresa Policía Municipal: ADM02
 - ◆ Técnica de mediación: ADM03
- Personas trabajadoras
 - ◆ Empresa de Formación: TRA01
 - ◆ ONG: TRA02
 - ◆ ONG: TRA03
 - ◆ Grupos de trabajo Jornada UGT: TRA04

Las entrevistas

Impacto de la digitalización⁴¹

Nos referiremos aquí a cómo se plasma lo que hemos visto desde un punto de vista teórico, en cómo se sustancia en nuestra Comunidad Autónoma el proceso de transformación digital y en cómo la perciben las personas expertas que han participado en nuestro trabajo de campo.

Hablemos en primer lugar del alcance, respecto al que se nos presentan dos puntos de vista. El primero sería una concepción *blanda* de la digitalización, según la cual la cosa consiste en hacer lo que ya se hacía *en los viejos tiempos analógicos* solo que de forma más rápida y cómoda.

Desde esta perspectiva, disponer de ordenadores (en lugar de máquinas de escribir), manejar los documentos en PDF o formatos similares (en vez de en papel), usar el correo electrónico (no el fax o la mensajería) estaría en la base de la transformación digital.

Básicamente lo que hacemos es traspasar información. Antes necesitábamos un soporte físico, ahora ya no es necesario. Eso es estar digitalizado (TEC01)

Ello supone ya un avance importante y un igualmente importante ahorro de tiempo y de costes, ya que los procesos de trabajo se agilizan de manera notable.

Lo que antes tenías que escribir, imprimir y mandar... o sea, ahora es mucho más rápido y seguro, te ahorra montón de tiempo (TRA01)

Desde este punto de vista, que no podemos constatar, pero que se trasluce en varias de las personas expertas especializadas, la digitalización se quedaría ahí, como un conjunto de herramientas muy útiles pero que no tienen más consecuencias sobre la organización misma del trabajo.

Y, en ese sentido, la digitalización tendría un impacto limitado, pues solo afectaría a las actividades y/o puestos de trabajo que tienen que ver con *el papeleo*; las oficinas y despachos serían las beneficiadas por la transformación digital, siendo que la mayoría de los sectores productivos estarían al margen.

Yo creo que eso es, sobre todo, para las oficinas y eso; para el resto de las cosas, o sea, para otras actividades yo creo que no tienen trascendencia. (SIN02)

Frente a esa concepción limitada de la digitalización, se sostiene la idea de que ésta (hablaríamos más bien de transformación digital) supone un cambio radical en el escenario laboral, ya que no se trata solo, que también, de que se vayan imponiendo los usos que acabamos de referir que tienen un carácter instrumental. Según este punto de vista, el proceso es mucho más profundo, ya que supone un cambio radical en

⁴¹ Como hemos visto, digitalización y transformación digital no son lo mismo. Sin embargo, con el propósito de hacer más ágil el texto, los usaremos de forma indistinta, salvo cuando sea preciso entrar en matices.

- El espacio de trabajo, que pasa de ser un espacio físico a un espacio virtual.
- La comunicación, horizontal y vertical, se realiza a través de aplicaciones
- La organización de las tareas que, en muchos casos, se automatizan a través de flujos de trabajo.
- Derivada de la anterior, la posibilidad de cambios en la amplitud y profundidad del puesto de trabajo, coadyuvando a la aparición de trabajos más creativos.
- Las competencias necesarias para desempeñar los puestos de trabajo.
- La necesidad de nuevos perfiles de corte tecnológico en las empresas.
- La creación de grupos de trabajo
- La capacidad de monitorización y control por parte del empleador a través de los datos generados.
- Las competencias y habilidades de liderazgo.
- En definitiva, un cambio profundo de la cultura organizacional.

Supone un cambio total en todas las estructuras y en el funcionamiento de la empresa, en la organización, en los ritmos. Se habla de la cuarta revolución; lo que es cierto es que es un cambio que afecta a todos los sectores productivos (TEC02)

Como puede verse, desde este punto de vista, acaso más realista, lo que se hace presente es un cambio de cultura generalizado y que, además, se produce en todos los sectores productivos y entornos laborales.

Hay quien piensa que esto es solo cosa de las oficinas y tal. Y es verdad que en esos sectores se ve más. Imagínate para un abogado consultar jurisprudencia... pero afecta a todo, en los servicios sanitarios, que parece que no, en los hospitales. lo cambia todo. (PAT01)

Así las cosas, conviene pararse a pensar en lo siguiente. En lo que va de siglo se han introducido herramientas, procesos, aplicaciones... que han revolucionado el sistema productivo; de hecho, se dice que una jornada laboral de los años setenta del siglo pasado, se despacharía hoy en día en tres o cuatro días ¿Quiere eso decir que la *revolución digital* ha concluido y que tenemos un marco más o menos estable? Pues parece que no es así, sino que se producen cambios que dejan obsoletas en poco tiempo cosas que parecían revolucionarias. La transformación digital, por supuesto, tiene más futuro que pasado, pero también más futuro que presente.

La transformación digital siempre es futuro, pero ese futuro cada vez llega antes, es decir, está corriendo más la capacidad de incorporar tecnologías, de acceder a información y de acceder a tecnologías de lo que corre nuestra capacidad de adaptarnos a ellas (GER01)

A los efectos de este trabajo, es éste un asunto de especial trascendencia, pues detrás de esas innovaciones constantes hay personas que las crean, las modifican, las mejoran; pero hay también un ejército de personas que tienen, tenemos, ya que, como acabamos de ver, nadie se escapa de la influencia de la transformación digital, que *seguir el ritmo* de ese cambio continuo.

Y es imprescindible reparar en que, como en todo sistema de interrelaciones, cualquier cambio *local* tiene efectos *globales*; la digitalización arrastra o arrasa determinadas actividades. Pensemos en cómo la prensa digital y el libro electrónico han modificado nuestros hábitos, al tiempo que ha provocado del cierre de librerías y convertido los quioscos casi en piezas de museo (con lo que ello implica en la vida de los barrios; pero esa es otra historia). En cómo la aparición de plataformas ha impactado en las pequeñas empresas de transporte y en las personas autónomas; o cómo las comunicaciones electrónicas han trastocado el sistema de correos.

La actividad ha cambiado por completo. Ten en cuenta que las cartas casi han desaparecido y eso supone que ha cambiado toda la forma de trabajar (SIN03)

La cuestión de si las empresas están preparadas para ese constante cambio tiene una vertiente productiva o de negocio (que no es objeto de este trabajo). Pero tiene otra de carácter organizativo a la que sí hemos de prestar atención. Hablemos, pues, de las brechas. Se ha hablado mucho de la brecha digital para referirse a las dificultades de las personas mayores para acceder al uso de herramientas digitales. Pero las cosas son un poco más complicadas.

Pero para hablar de brechas, hemos de empezar a hacerlo por las que pueden estar operando en el contexto de las empresas. La primera es la que podemos denominar la *brecha de la moda*. Aludimos con ello a la tendencia a innovar para estar al día, pero sin pararse a pensar si esa innovación es útil, necesaria y conveniente para la empresa; el caso es estar a la última.

Se dan casos en los que se instalan aplicaciones sin ton ni son, bien porque hay una subvención, bien por no ser menos, por lo que sea, pero no se ha hecho un análisis de las necesidades. Y piensas, pero para que quieres tú en ERP o un CRM si no le vas a sacar partido (TEC03)

Además de otras consideraciones, pensemos en las/los trabajadoras/es que luego tienen que vérselas con esas herramientas que, si no están alineadas con su actividad, serán, en el mejor de los casos, un incordio. En el peor, una duplicación de tareas y/o una pérdida de tiempo.

La digitalización, la transformación digital, como la queramos llamar, al igual que el resto de herramientas y procesos, tiene que ser coherente con la estructura y las funciones de la empresa. Sino es disfuncional para el trabajador. (PRE01)

En el caso contrario, imaginemos que la empresa sí que incorpora las herramientas adecuadas para sus quehaceres. La siguiente cuestión es si las personas que van a usarlas están preparadas para hacerlo.

Decir preparadas es decir muchas cosas. En un escenario de cambio constante, hay que pensar tanto en las aptitudes como en las actitudes.

Pensando en los y las trabajadoras, del lado de las aptitudes, hay que preguntarse:

- ¿Tienen los conocimientos suficientes para usar las herramientas que se ponen a su disposición?
- ¿Está previsto algún plan de formación específico?
- ¿Tienen los pre-requisitos para que esa formación sea eficaz?

Y por lo que respecta a las actitudes

- ¿Está la orientación al cambio dentro de la cultura organizativa?
- ¿Cuál es la predisposición de la plantilla?
- ¿Qué incentivos hay para comprometerse con el cambio?

La cosa, como se ve, es más compleja de lo que parece; no vale con decir que no hay motivación en la plantilla o que las personas de más edad son reticentes. Obviamente luchar contra la idea de *siempre se ha hecho así*, como dogma explicativo que cierra cualquier debate, es cosa de la dirección de la empresa (si es que ella misma no está imbuida del espíritu de que todo tiempo pasado fue mejor), pero la clave está en entender que todo cambio genera incertidumbre

aquello que hace a las personas reaccionar contra cualquier cambio que veas como una amenaza. Entonces la gente le afecta la transformación digital porque cuando tenemos cambios que nos dan un cierto miedo y son desconocidos, el cuerpo reacciona. Es una reflexión que intentamos plantearlo de inicio en todas nuestras reflexiones con las entidades para no culpabilizar, que es otro de los elementos, no culpabilizamos al trabajador, (GER01)

Y no perdamos de vista que, en un entorno VUCA (por sus siglas en inglés *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), todas y todos estamos expuestos, aún más si cabe, a la entropía de la existencia. Manejamos lo que hoy tenemos entre manos, pero no sabemos qué va a pasar en el futuro, ni siquiera en el futuro próximo⁴², si seremos capaces de entender las nuevas actualizaciones y de usar las nuevas herramientas.

En este contexto de cambio incesante, todos estamos a un paso de ser y de ser analfabetos digitales (TEC01)

Así pues, la idea de brecha es bastante más compleja de lo que se acostumbra a pensar, ya que complejo es el mundo laboral (acaso también el personal) que aboca a las personas a desempeñarse en un terreno movedizo, en un contexto en el que *estar al día* dura apenas un suspiro.

⁴² En la película *La princesa prometida*, el protagonista cuenta cómo, cuando estaba cautivo de los piratas, cada noche el Pirata Roberts le decía “*Buenas noches, Westley. Buen trabajo. Duerme bien. Lo más probable es que te mate mañana*”

Hablemos, para acabar este epígrafe de la naturaleza de la digitalización que supone un cambio, si se nos permite, ontológico en la realidad con la que interactuamos; como botón de muestra la computación cuántica⁴³. Así como en el mundo analógico vemos, tocamos, olemos lo que hacemos, en el digital nos las vemos con universo virtual en el que las cosas muchas veces se escapan. Ello genera dependencia de procesos que no controlamos. Se cae *Internet* y no podemos ir a revisar un fusible o un empalme; una aplicación se bloquea y lo más que podemos hacer *reiniciar* esperando que los bites hagan su magia.

A veces no entiendes muy bien lo que haces. Además, es como si no hubiera plan b. Te falla la conexión o el programa y no puedes hacer nada. (TRA02)

Anotemos esto para cuando hablemos de los riesgos. Y anotemos también que los procesos digitales, por su propia naturaleza, en la medida en la que todo está más pautado, disminuye la probabilidad de errores, sí, pero puede ahogar o mermar la creatividad.

A veces tango la sensación de que tanto estar pendiente del proceso, de las instrucciones y tal, como que se pierde el conjunto, el sentido de las cosas que es, en definitiva, lo que importa. (GER04)

La complejidad, el atractivo, el asombro que nos produce, la eficacia de las aplicaciones, la elegancia de las presentaciones, el tiempo que ahorramos... no deben hacernos perder de vista que se trata de herramientas, que los fines, la misión de una empresa son objeto de pensamiento estratégico y dependen de las personas que están detrás de las máquinas, por sofisticadas que éstas sean.

Hay que referirse de manera específica a la pandemia. Por un par de cosas que están entrelazadas.

En primer lugar, la pandemia provocó, en un primer momento, que todo el trabajo que se pudiera hacer en la propia casa se hiciera así. Recordemos los primeros momentos en los que un día pensábamos que aquello no iba con nosotros y al día siguiente estábamos confinados en nuestras casas.

De buenas a primeras la gente tuvo que organizarse para trabajar desde casa, con los medios que tenía y un poco como se pudo; en nuestro caso, se paró la actividad presencial y tuvimos que empezar a organizarnos (GER05)

El teletrabajo pasó a ser una realidad acometida con los recursos que cada empresa tenía, pero esa realidad empujó a las empresas a implantar sistemas de comunicación y de trabajo en red que permitiera ordenar toda la actividad, adaptándola a las nuevas circunstancias.

En nuestro caso ya teníamos una cierta cultura digital; a lo que nos obligó la pandemia fue a sistematizar los procesos de comunicación, tanto interna como con los clientes (GER03)

⁴³ <https://news.microsoft.com/es-es/2023/06/21/microsoft-anuncia-importantes-novedades-en-el-ambito-de-la-computacion-cuantica/>

Siempre hemos intentado innovar y usar herramientas digitales para optimizar el trabajo, pero la pandemia nos obligó a implantar una plataforma de trabajo colaborativo sin la cual, no sé cómo nos hubiera ido (TRA03)

Respecto a las herramientas de comunicación hay que señalar que se está dando una especie de inflación; son muchas (el correo electrónico, la intranet, el CRM, el chat de Teams o herramienta similar, el grupo de WhatsApp...) lo que produce una especie de hiperconexión que, por lo demás, puede ser hasta ineficaz, pues resulta complejo atender adecuadamente a tantos canales

Una de las mayores quejas de mis compañeros de trabajo es, estoy buscando una información que me han enviado y no, no la encuentro y empiezan los demás a cantar, a preguntar. ¿Has visto el teams, has visto en el Whatsapp, has visto en el correo, has visto en la plataforma de no sé qué, has visto...? Hay un momento en el cual la gente está absolutamente desbordada porque no sabe por dónde le viene la información (TRA03)

Sea por el largo tiempo que la pandemia condicionó nuestras vidas, sea por lo lento y paulatino proceso de desescalada, sea porque se revela como un buen sistema con suficientes virtudes, lo cierto es que el teletrabajo se ha seguido manteniendo. Con sus pros y sus contras.

Puede tener inconvenientes, si no se sabe separar, pero lo cierto es que en mi caso ha aumentado la productividad (GER03)

Si no te organizas, la cosa no funciona, pero por ejemplo yo puedo conciliar, si mi hijo está enfermo sé que me pudo quedar y atenderlo y al mismo tiempo estoy cumpliendo (TRA01)

Teletrabajo e impulso de la digitalización han ido de la mano, generando un nuevo marco de trabajo en el cual, gracias a la tecnología, un buen número de empresas han instaurado un sistema mixto que combina el teletrabajo con la presencia en la oficina, que sigue siendo importante en la parte organizativa del trabajo y, sobre todo, como elemento de creación de espíritu de equipo.

Lo cierto es que hay muchas tareas que se pueden llevar a cabo en remoto, y muchas empresas han visto las ventajas del teletrabajo. Pero lo que tiene que ver con los aspectos sociales, digamos, con el sentido de equipo y demás, para eso hace falta la presencia en la oficina. (PAT01)

Nosotros podríamos trabajar perfectamente en remoto, pero hemos tenido que organizar reuniones para vernos, para no sentir que trabajas con desconocidos (GER05)

Probablemente el teletrabajo, o formas mixtas que lo combinen con la presencia en el puesto de trabajo, sea el escenario más habitual en todas aquellas empresas cuya actividad lo permita.

Quizá no se presta suficiente atención al hecho de que el teletrabajo suspende ciertas ceremonias, formales e informales, que, por un lado, pautan la jornada y, por otro alimentan las relaciones sociales.

En la oficina esta todo más organizado, hay costumbres que organizan la vida en la oficina durante la jornada y la hora de salir, salvo excepciones. En el teletrabajo es la propia persona la que se tiene que organizar (TRA04)

Una consecuencia de esa combinación de teletrabajo es que las y los trabajadores disponen de una serie de herramientas de trabajo y comunicación realmente amplia y accesible, de manera que está, o puede estar conectado las 24 horas al día los 7 días de la semana, fuente de riesgos como veremos enseguida.

El riesgo laboral

La naturaleza del riesgo

Como hemos señalado en la introducción, los riesgos de la digitalización son, sobre todo de orden psicosocial. En el resto de las cuestiones son muy similares a los de cualquier trabajo de oficina (fundamentalmente sedestación prolongada, hábitos posturales, exposición prolongada a luz artificial) a lo que habría que añadir los derivados del uso continuo de pantallas.

Los riesgos yo creo que son los mismos que cualquier otro trabajo de oficina, al menos en cuanto a ergonomía. Luego está la vertiente psicológica y la cosa social, pero en principio es un trabajo de oficina. (PRE01)

Los riesgos, sobre todo psicosociales (los ergonómicos en menor medida) no tienen consecuencias en el corto plazo.

La particularidad es que en el momento el trabajador percibe que algo no va bien, que discute un día o lo que sea, pero no es consciente de que eso se va acumulando y a la larga puede tener un problema (ADM01)

Pero hay varias características que son propias y exclusivas de los riesgos psicosociales. La primera es que no son medibles o cuantificables, al menos en la misma medida que los riesgos físicos.

Es que tú en un andamio, sabes que hay un riesgo, o sea, que si te caes te matas, o si estás trabajando con determinados productos igual. Y es fácil medir el riesgo e implantar las medidas preventivas, un arnés o lo que sea. Incluso puedes obligar al trabajador a usarlas. Pero en lo psicosocial, no es tan claro (ADM01)

La segunda, muy relacionada con la anterior es que mientras que los riesgos físicos afectan a todo el mundo por igual; puede haber ciertas variaciones individuales (sensibilidad a productos químicos o a

ambientes determinados, vulnerabilidad específica a ciertos patógenos), pero por lo general, el riesgo físico es universal. El psicosocial es diferente, ya que afecta a cada persona de manera diferente; y aun de forma diferente a la misma persona según otras circunstancias.

Cada persona es diferente; no a todos nos afecta igual la misma cosa. A lo mejor uno se abstrae más de un conflicto o maneja mejor el estrés. Y tampoco es siempre igual, vienes de casa con tus cosas. (PRE01)

Es preciso llamar la atención sobre un par de cosas respecto a la individualización que encierran ciertos riesgos. La primera es incorporar en la propia oferta de empleo un perfil de persona invulnerable; se pide ya de entrada capacidad para afrontar situaciones hostiles, cuando no rayanas con la ilegalidad.

Yo pongo el ejemplo de ofertas que piden una persona capaz de soportar altos niveles de estrés, acostumbrada a gestionar conflictos, con flexibilidad horaria y funcional... Oiga mire, me está describiendo el infierno y que yo me sepa adaptar a él (PRE01)

La segunda es que el reconocimiento de la propia vulnerabilidad pueda jugar en contra de la persona trabajadora.

También puede ser que una persona, por lo que sea, que tiene problemas familiares o lo que sea, ve afectado el rendimiento o tenga necesidades. Y bueno eso puede ser un arma de doble filo, yo te doy facilidades, pero a la primera ocasión me libro de ti. (PRE01)

Los riesgos

Aunque en la realidad cotidiana del trabajo los riesgos pueden estar interrelacionados, a efectos expositivos intentaremos clasificarlos según impacten en uno u otro aspecto de la esfera psicosocial.

En la vida cotidiana

Hemos aludido de la conexión 24-7, al menos como posibilidad; desde luego que no es obligatorio estarlo, pero no es menos cierto que *llevamos la oficina encima* y que, de forma más o menos consciente, estamos pendientes de posibles mensajes que entran, con independencia de lo que estemos haciendo.

y lo que está ocurriendo es que cada vez tenemos más aplicaciones a las que prestar la atención y luego finalmente, la parte de llevarnos el trabajo a casa por una mera cuestión de que el trabajo, lo llevamos en bolsillo de atrás de nuestros vaqueros; porque si llega un correo del mando a las ocho de la tarde ha llegado a las ocho de la tarde y tú no estás en la oficina, pero ese correo te ha llegado a tu bolsillo (TEC03)

Es ésta una situación de riesgo ya que supone una prolongación de la jornada laboral que, además de un menoscabo en los derechos de los trabajadores y trabajadoras, implica una más o menos acumulación de fatiga.

Más allá de la fatiga, lo que puede acarrear esa prolongación son problemas relacionales, con la pareja, la familia; incluso una suerte de aislamiento social, con un vaciado de las relaciones sociales más allá de las inherentes, y cada vez más despersonalizadas, al trabajo.

El estar todo el día, que parece que no hay más mundo que el trabajo, te puede llevar a problemas de todo tipo, de comunicación con los demás, aislamiento, como si no hubiese más mundo que el trabajo. (UNI01)



Llamamos la atención sobre este aspecto; recordemos que la definición de salud de la OMS aludía al desarrollo de un proyecto de vida como una de las condiciones básicas de la misma. Y un proyecto de vida implica, sí, la realización de un trabajo, pero también el desarrollo de otras áreas como las relaciones sociales, familiares, románticas, la participación ciudadana, el autocuidado, el ocio...

Aspectos que, entendemos, deben tener una cierta armonía y complementariedad entre sí⁴⁴. Lo contrario, estar absorbido por el trabajo, es un riesgo presente en el sentido señalado, pero también en el futuro, siendo el caso de personas, en particular hombres, que han puesto tanto de sí mismos que, tras la jubilación no saben qué hacer con su vida⁴⁵.

Hay que considerar que la flexibilidad del teletrabajo, o del formato mixto que lo combina con la presencialidad en la oficina, no es malo en sí mismo ya que permite flexibilizar las tareas, conciliar y, si se organiza bien, ser una oportunidad para las y los trabajadores. El caso es que, tras esa flexibilidad, puede haber un tanto de autoengaño.

⁴⁴ Covey, S.R. 2015. LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA. Paidós. Barcelona

⁴⁵ Volviendo a la princesa prometida, es la idea expresada por Íñigo Montoya "He puesto tanto empeño en la venganza que ahora que la he consumado no sé qué voy a hacer el resto de mi vida".

A mí no me sirve que me digan no, es que tengo flexibilidad. Yo trabajo a las 02:00. La empresa debe establecer unos horarios de trabajo. La empresa, la empresa tiene responsabilidad sobre el estado emocional de las personas. Yo no debiera dejar trabajar a una trabajadora habitualmente a las 04:00 porque tiene insomnio. Si tienes insomnio a las 04:00 escuchas la SER como se ha hecho toda la vida y te relajas, pero no te pones a trabajar. Porque probablemente esa preocupación te va a generar todavía más insomnio. (TEC01)

Es, pues, necesario imponer un poco de cordura ya que solo en algunos trabajos con una alta carga vocacional y/o misional (artistas, investigadores, personas que se dedican a la política o la religión...) es posible que esa continuidad entre el trabajo y la vida personal no sea nociva.

En el desarrollo de las tareas

Un contexto digitalizado, ya nos hemos referido a ello, supone claras ventajas; elimina tareas de poco valor añadido, aumenta la productividad, facilita las comunicaciones y el trabajo colaborativo... pero al mismo tiempo contiene una buena cantidad de elementos que pueden ser nocivos para la salud laboral.

Es, por varias razones, un entorno estresante para la persona que está trabajando. Estresa la cantidad de tareas que se le hacen presentes, generando la sensación de que siempre hay algo pendiente y de que no se va a acabar nunca.

Tienes la sensación de que siempre hay algo por hacer, te agobias porque parece que no se acaba nunca (TRA03)

Este hecho se agrava con el teletrabajo en el que, como hemos dicho, no están presentes las ceremonias que ayudan a organizar la jornada y debe ser la propia persona la que se autodiscipline.

Hay personas que lo pasan mal, que no organizan bien la jornada, se agobian y eso no es bueno ni para ellas ni para el propio trabajo (TRA02)

El contexto de cambio constante al que nos hemos referido en el que son frecuentes las actualizaciones y la introducción de nuevas herramientas es otra fuente de estrés, pues implica que hay que destinar recursos personales añadidos: hay que aprender a manejarse con las novedades y, al mismo tiempo, seguir con la tarea. Genera, además, la inseguridad asociada a cualquier novedad.

Cambios que no sé si siempre están justificados que obligan a la persona a estar en constante aprendizaje; y mientras te adaptas y ese no saber si vas a ser capaz (PRE01)

Si recordamos lo que dijimos en la primera parte de este trabajo, el estrés es una condición necesaria para llevar a cabo cualquier tarea; se trata de un elemento clave para el desempeño eficaz. Sin embargo, cuando supera cierta barrera y empieza a tener manifestaciones (fisiológicas, conductuales, cognitivas) genera una disminución del rendimiento.

Tampoco hay que perder de vista que, también se dijo en su momento, el estrés mantenido tiene efectos negativos y puede desencadenar problemas de ansiedad que afecten ya no solo la productividad de la persona sino su propia salud mental.

Nos venimos refiriendo a la diversidad de canales de comunicación como un elemento de distorsión que está muy presente en los entornos digitales. Lo traemos aquí para enlazar con el siguiente punto al que nos referiremos a continuación, ya que la multicanalidad es una fuente de estrés, pues obliga a estar pendiente de diversas fuentes, sin tener la seguridad de tenerlas todas controladas,

Tienes que estar pendiente de muchas cosas y no sabes. A veces te dicen que te han enviado un archivo y buscas... te agobias, porque a lo mejor es algo que tenías que haber visto. (TRA04)

... con la multitarea que tienen, con las multiplicaciones de manejo, de la propia empresa de Call Center, con las de su cliente, con la ficha de no sé qué, con la otra de no sé cuánto, y están ahí pues como locos, abriendo pantallas, apuntando y, bueno, ... atendiendo una llamada mientras se apuntan la anterior. (ADM03)

Y genera inhibición reactiva, bloqueo, ocasionado justamente por ese bombardeo de información. Por decirlo con brevedad, la inhibición reactiva es el resultado de un conflicto entre la atención y la capacidad ejecutiva. Un ejemplo es cualquier tarea rutinaria y/o repetitiva (sea por ejemplo destripar y limpiar boquerones) en la que, al principio, ponemos mucha atención (para ponernos a la tarea, recordando los pasos), atención que va disminuyendo pues *no hace falta* (todos los boquerones son iguales y hay que hacer siempre lo mismo). Lo que ocurre es que esa falta de atención nos induce a errores (echamos el boquerón entre los desperdicios y viceversa) porque la acción ejecutiva va por su cuenta.

El caso que nos ocupa es un poco distinto, pero se trata del mismo fenómeno: debemos prestar atención a tantas cosas que ésta se bloquea y la capacidad ejecutiva no puede entrar en acción.

Que estás solo dedicada al control de seguimiento de ese flujo de trabajo, comunicaciones, repositorio de documentos. ¿Y qué pasa? Que hay un momento que el trabajador no sabe que tiene que hacer, pero por dónde me ha enviado esta persona este informe no te lo he enviado por slack, por el no se qué no hombre, mándamelo por mail no mándamelo por el teams... (TEC03)

Se trata de un fenómeno al que hay que prestar atención, pues en los entornos digitales existen múltiples actividades que conllevan acciones repetitivas y rutinarias y que pueden conducir a errores fatales.

Para cerrar los riesgos en la ejecución de tareas, hemos de referirnos a uno que podemos considerar emergente, ha salido en pocas ocasiones en el trabajo de campo, pero que anotamos porque puede tener su relevancia.

Se trata de la posible pérdida o menoscabo de pensamiento creativo, global, estratégico que estaría ocasionado por cosas tales como el uso de lenguaje técnico, la tendencia a presentaciones gráficas

más que argumentadas, la limitación de caracteres de muchas aplicaciones, la atención a lo concreto y la aparición de la inteligencia artificial.

Un riesgo que yo veo, que lo pienso muchas veces, es que de tanto usar herramientas y de ir a lo concreto creo que podemos perder la capacidad de tener una perspectiva global, estratégica y también la creatividad, que sí, avanza mucho en el aspecto gráfico, pero en cuanto a lenguaje (GER04)

tienes el componente de automatización que te lo puede dar la inteligencia artificial, el componente de análisis del dato que obviamente la inteligencia artificial se basa en ese tipo de decisiones que se pueden automatizar y que no sabemos a dónde puede llegar (PRE01)

¿Cuál es aquí el riesgo? Sin duda no podemos aislar riesgos concretos como en los casos anteriores, pero cabe pensar en que un empobrecimiento del lenguaje no puede traer nada positivo. Si aceptamos con Wittgenstein, que los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo, la conclusión es clara.

En las relaciones laborales

La transformación digital mejora las comunicaciones, pero, paradójicamente, entorpece la comunicación. Y no hay contradicción.

No vamos a insistir. Gracias a la *revolución tecnológica* disponemos de herramientas que nos permiten compartir información en tiempo real de muchas maneras. Pero ello no quiere decir que haya más comunicación.

Reparemos en el uso de dos preposiciones, en y con⁴⁶, para distinguir lo que se transmite *en* la comunicación y lo que se transmite *con* la comunicación. En efecto, las herramientas digitales permiten compartir información en tiempo real, que varias personas puedan trabajar sobre el mismo documento, compatibilizar las agendas... Pero no facilita, más bien entorpece, que se hagan patentes otra serie de aspectos, de orden psicoafectivo, que están presentes en las relaciones. Por más que nos empeñemos no puede sustituir a una sonrisa; incluso las reuniones por videoconferencia (tan útiles y eficaces en el día a día) no tienen la misma calidez que las que se celebran de forma presencial.

Funcionamos mucho por zoom, y es estupendo, pero de vez en cuando hacemos reuniones presenciales, porque no es lo mismo (GER05)

A este respecto hemos de llamar la atención sobre dos aspectos que pueden suponer un riesgo: el aislamiento y la quiebra del equipo de trabajo.

El riesgo de aislamiento es claro en el caso del teletrabajo. Pero no es exclusivo del mismo. El propio entorno de trabajo de una persona pegada a un equipo, que tiene a mano todas las herramientas nece-

⁴⁶ Se trata de una distinción similar a la usada, por ejemplo, en el ámbito escolar para distinguir lo que se aprende directamente *en* las tareas de aprendizaje (los contenidos) y lo que se aprende *con* ellas (compañerismo, habilidades de comunicación)

sarias para desempeñar su trabajo (incluso se ha popularizado la botellita de agua para no levantarse ni a beber) a las que ahora se incorporan los auriculares para atender video conferencias (y cuando no, para escuchar música y así *concentrarse* mejor), conducen a un progresivo aislamiento de la persona centrada en su propia actividad.

Son entornos cada vez más individualizados por el propio diseño del puesto y la organización de las tareas. Se trabaja en equipo pero de otra manera, completando documentos o lo que sea, pero siempre desde ese puesto individualizado (ADM01)

Hablar del *trabajador flotante*, por extensión del individuo flotante⁴⁷, quizá resulte exagerado, pero tal vez nos encaminemos a un modelo laboral en el que las personas, aun rodeadas de otras presentes, trabajen en soledad.

El aislamiento, la ausencia de relaciones es, no hace falta decirlo, contraria a la naturaleza humana que es, por definición, relacional. El aislamiento es, por lo tanto, una situación de riesgo psicosocial que, como tal, debe ser objeto de prevención.

Muy ligado a esto, aparece el segundo asunto que queremos tocar aquí, la quiebra del equipo, con lo que nos referimos al desvanecimiento de los lazos que unen a las personas que forman el equipo de trabajo.

Ya se ha dicho que las herramientas digitales permiten, entre otras cosas, reuniones rápidas y ágiles; permiten también el trabajo simultáneo sobre un mismo documento o proyecto... pero limita la interacción. Podemos decir que el entorno digital optimiza el trabajo en grupo pero limita el trabajo en equipo y al equipo mismo.

Combinamos el teletrabajo y la presencia en la oficina por eso, porque es bueno que nos veamos, compartir no solo el trabajo, también un momento de charla... igual las reuniones. Es más ágil vernos por teams, pero también verse, estar todo el equipo, te aporta otras cosas (GER04)

El grupo, en este contexto, sería un conjunto de personas que comparten un interés, mientras que el equipo tiene el añadido de que se generan interacciones y lazos afectivos entre las personas.

Es claro que un equipo, si está bien gestionado, es un activo para la empresa, ya que genera un clima favorable, fomenta la ayuda mutua, permite generar estrategias de colaboración y de ganar-ganar.

Supone, además, un entorno seguro para las personas que lo forman, un contexto en el que puede prestar y recibir ayuda y, eventualmente, encontrar eco a sus circunstancias extralaborales.

El impacto negativo de la transformación digital sobre las relaciones laborales supone un riesgo tanto para la organización como para las personas de la misma. Es, por lo tanto, un aspecto al que hay que prestar la máxima atención.

⁴⁷ Perez Álvarez, M. El individuo flotante: La muchedumbre solitaria en los tiempos de las redes sociales. Barcelona. Deusto.

En el ámbito emocional

Si bien el aspecto emocional es transversal a lo que hemos venido indicando, queremos dedicar esta última parte a destacar cómo diferentes aspectos y circunstancias derivadas de la digitalización, si se mantienen en el tiempo, pueden ocasionar importantes problemas emocionales.

Empecemos con la ansiedad, la angustia que, como venimos apuntando, pueden tener varios orígenes.

Sea en primer lugar la percepción de no ser capaz de afrontar los retos que supone trabajar en un entorno cambiante; y sea en segunda instancia lo que hemos referido respecto a la saturación de canales.

Se trata de asuntos que pueden tener consecuencias en lo inmediato, pero que, si se mantienen en el tiempo, pueden dar lugar a cuadros de ansiedad.

El hecho de trabajar de forma continuada en situaciones de estrés se relaciona con la aparición de trastornos, que a veces pueden tener relevancia clínica. El entorno digital es muy estresante, de ahí el riesgo (UNI02)

Como toda situación estresante, la primera reacción es la evitativa, pudiéndose dar disminución de la productividad o absentismo, ligado, justamente, a la ansiedad que se genera ante determinadas actividades o tareas.

En segundo término, hablaremos de la merma de autoconcepto. Si hemos descrito el entorno digital como algo a lo que hay que estar adaptándose de forma permanente, quien no sea capaz de *seguir el ritmo*, además de la angustia a la que acabamos de referirnos, puede *echarse la culpa*, pensar que es él el que no vale, que no se adapta porque es menos inteligente (hábil, avisado) que el resto de la plantilla.

Mucha gente dice, es que yo no valgo, no soy capaz. La cuestión es si a esa persona se le ha enseñado a manejar, por ejemplo, Share Point, que parece que se da por supuesto, pero es que no era un requerimiento cuando me contrataron. (TEC01)

Luego iremos a las medidas preventivas. Lo que interesa remarcar aquí es que muchas veces, *motu proprio* o por inducción del ambiente, se instala en las personas esa idea de inutilidad que acarrea una merma de autoconcepto y, si se mantiene en el tiempo, cuadros de depresión.

Es lo mismo que lo que decíamos de la ansiedad. Un episodio no tiene importancia, pero si se mantiene en el tiempo, en algunos casos se instala la idea de que yo no valgo, que el futuro va a ser peor y estamos a las puertas de la depresión (UNI02)

No es nuestro propósito ser alarmistas ni hacer una profecía que se cumpla a sí misma, ni contribuir al sobrediagnóstico. Lo que sí queremos es poner de manifiesto que ese riesgo está ahí y que debe ser objeto de medidas preventivas.

Hablemos ahora del último de los riesgos en el ámbito emocional al que queremos referirnos. El llamado *burnout* o síndrome del quemado.

La cuestión es que algunas personas vuelcan sobre sí, hacen suyas las tensiones que, como venimos argumentando, se generan en el entorno digital, otras las exteriorizan en forma de ira, comportamientos antisociales, quejas...

Sería un poco el reverso, personas que en lugar de deprimirse, que vendría a ser una forma de autoagresión, dirigen su malestar a los demás (UNI02)

Ni que decir tiene que esa colección de conductas es tremendamente desadaptativa, tanto para las personas, pues ese cabreo constante puede dar lugar a problemas y trastornos más serios.

En el día a día va a tener consecuencias sobre la ejecución, y el rendimiento de las personas *quemadas*, que procurarán hacer lo mínimo posible. Será igualmente disruptiva para el equipo de trabajo y para la propia empresa ya que colapsa su funcionamiento como tal.

Un equipo se basa en la reciprocidad, la comprensión, la ayuda mutua y el enfoque en soluciones... justamente lo contrario de lo que hará una persona quemada, que de forma más o menos consciente va a boicotear cualquier iniciativa.

En ese contexto, el equipo puede resquebrajarse y, además de una agudización del individualismo, nos vamos a encontrar con un enrarecimiento del clima laboral, y con que, de forma soterrada, se consoliden grupos o bandos enfrentados y agresividad latente que, una vez más, se va a manifestar en la falta de colaboración, una merma de la eficacia y en la generación de un ambiente de riesgo psicosocial.

Grupos y bandos enfrentados que, a mayor abundamiento, pueden ser reforzados por las implicaciones comunicacionales de las nuevas tecnologías; la despersonalización de la comunicación, la creación de una "burbuja de filtros" a través de la cual evitemos la contradicción de hablar con los compañeros con los que no mantenemos buena relación, los riesgos omnipresentes en toda comunicación digital –el ciberbullying, los bulos, la hiperconexión, ...-.

La dinámica de los grupos es harto compleja, pero ello no es óbice para que se implementen medidas preventivas al respecto.

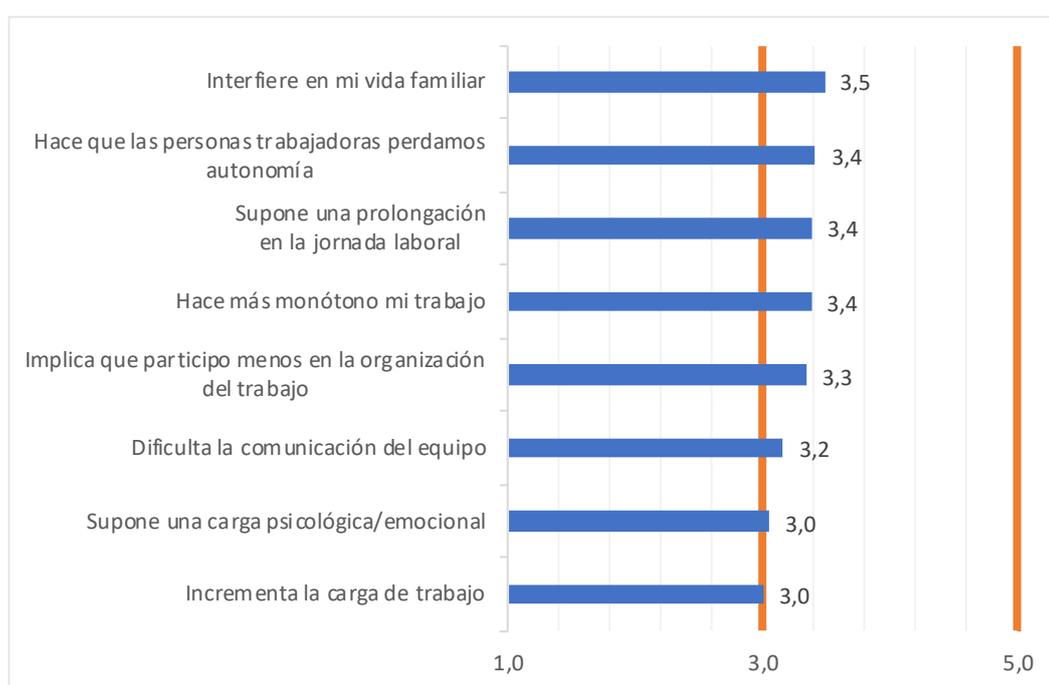
La encuesta

En la introducción nos hemos referido a una encuesta incidental que, por el bajo nivel de respuesta no tiene valor estadístico concluyente. No obstante, queremos reflejar aquí los resultados que, sin ser, como decimos, concluyentes, pueden servir de orientación sobre cómo está influyendo realmente la digitalización.

El cuestionario, que se incluye como anexo, se hizo con un criterio de brevedad para estimular su respuesta, constaba de tres preguntas, la primera con ocho ítems, la segunda con cuatro y la tercera con cinco ítems de respuesta.

En la primera pregunta se planteó el grado de acuerdo con una serie de afirmaciones relativas al impacto de la digitalización en la empresa; la escala propuesta era de 1 (nada de acuerdo con la afirmación) a 5 (totalmente de acuerdo con la misma)

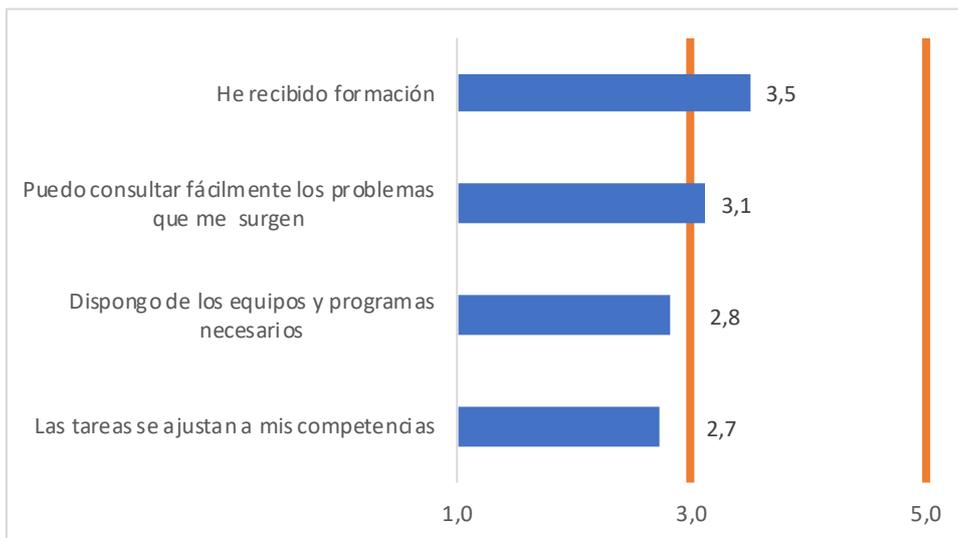
En el siguiente gráfico ofrecemos los resultados en los que podemos ver que todas las afirmaciones propuestas, se sitúan entre el punto medio de la escala (3) y el máximo (5). Teniendo en cuenta que ninguna de ellas alcanza el segundo punto máximo de la escala (4) podemos decir que, para las personas que respondieron a la encuesta, el impacto es medio-alto.



Dicho esto, hay que reparar en que la afirmación que suscita más acuerdo es la de la interferencia en la vida familiar, seguida de las que hacen referencia a la pérdida de autonomía, a la prolongación de la jornada laboral y a la monotonía del trabajo.

En la segunda de las preguntas, las afirmaciones hacían referencia a los ajustes de las personas trabajadoras con el entorno digital. Con los mismos criterios de escala que en la pregunta anterior, vemos que la afirmación relativa a la formación es la que alcanza una mayor puntuación, sin embargo, con un nivel medio. La posibilidad de consultar problemas que surgen está también, aunque por escaso margen, por encima del valor medio de la escala (3).

Las afirmaciones relativas a los medios disponibles y, sobre todo, al ajuste de las tareas se sitúan por debajo de ese valor.



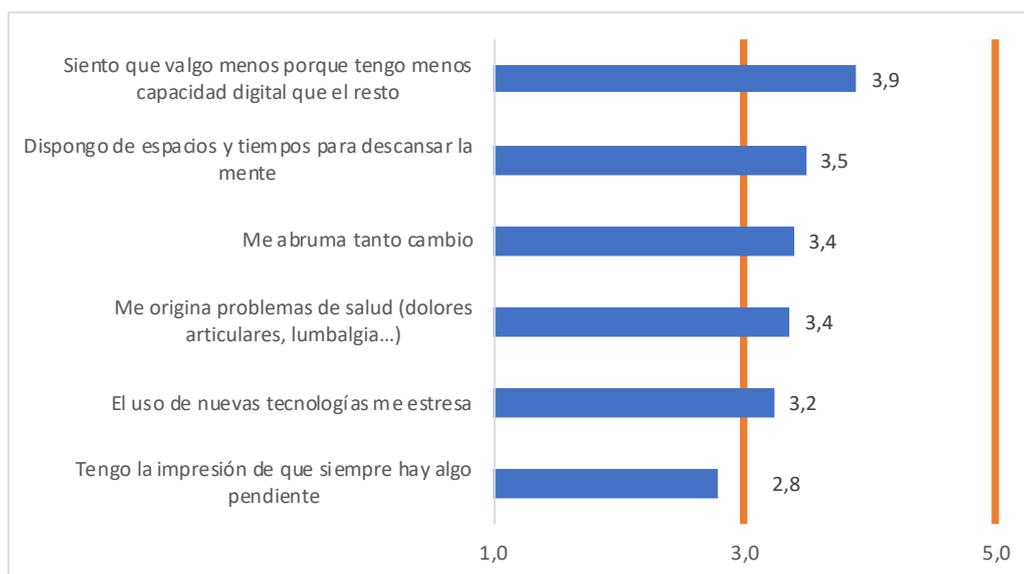
Así pues, las medidas de apoyo a las personas trabajadoras (formación y apoyo) aprueban, aunque no con nota, mientras que las más instrumentales (herramientas y ajuste) suspenden, si bien no de forma estrepitosa.

La última de las preguntas, también con la misma estructura de puntuación, tenía por objeto valorar el impacto concreto sobre las personas que pudiera tener la digitalización. En el gráfico podemos ver solo la sensación de urgencia, de que hay cosas por hacer puntúa por debajo del valor medio de la escala (3).

La afirmación que obtiene una puntuación más alta (cercana al 4) es la relativa al autoconcepto, a la valoración de la propia capacidad.

También por encima de ese punto, en un sentido negativo, las relacionadas con el cambio, con aspectos ergonómicos y con el estrés ocasionado por las herramientas digitales.

En el lado positivo, puntúa por encima del valor medio la disponibilidad de tiempos y espacios para el descanso.



Aun con los límites ya comentados, los riesgos que cobran mayor relevancia son el impacto sobre la vida personal, la merma del autoconcepto y el ajuste persona-puesto, cuestiones que, en la sección siguiente, abordaremos desde una perspectiva preventiva.

La jornada

Con el fin de completar la recogida de datos cualitativos, se planteó una jornada de trabajo en la que participaron delegados y delegadas sindicales de diferentes secciones y federaciones de UGT Madrid, a los que se planteó el objetivo de reflexionar y debatir varias cuestiones de interés relacionadas con el tema objeto de este estudio.

La jornada se inició con la bienvenida a los asistentes por parte de la Secretaria General de UGT Madrid. A continuación, se presentaron dos ponencias a cargo de dos expertos en digitalización y sus riesgos asociados.

En primer lugar, intervino el Dr. Ariel Ernesto Cariaga-Martínez, profesor de neurobiología de la UAX y CEO de Healthy Minds Analytics, que presentó la ponencia *Digitalización y nuevos riesgos. Integración y gestión en la prevención*, sobre la actual situación de la digitalización en el ámbito laboral y qué retos va a suponer en un futuro la rápida evolución de esta.

En segundo lugar, Elisa Sánchez Lozano, consultora en salud laboral y RRHH y coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología y Salud Laboral del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid, presentó su ponencia *Riesgos asociados a la Digitalización y su prevención*, en la que realizaba un repaso detallado de los riesgos psicosociales emergentes y distintas recomendaciones sobre medidas mitigadoras y preventivas de las consecuencias que sobre las y los trabajadores tiene la transformación digital de su puesto de trabajo.

Como siguiente actividad de la jornada, se dividió a los participantes en dos grupos de trabajo, a cada uno de los cuales se le encomendó un trabajo de reflexión y debate sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué factores de riesgo psicosocial, consecuencia de la digitalización en el trabajo (uso de tecnología, teletrabajo, etc.), consideráis que son los más habituales? ¿Qué consecuencias tiene cada uno de ellos para el/a trabajador/a?
 - ◆ En la carga de trabajo cuantitativa y cualitativa
 - ◆ En el tiempo/ritmo de trabajo



- ◆ En la autonomía en el puesto
- ◆ En la definición de funciones
- ◆ En las relaciones formales e informales: con compañeros/as; con superiores/as jerárquicos
- ◆ En las demandas psico-emocionales y sociales (p. ej. conciliación)
- ¿Qué medidas preventivas pueden ser de utilidad para eliminar, controlar o reducir los posibles factores de riesgo psicosocial existentes y evitar daños al bienestar y salud de los trabajadores? Aporta algunas medidas por cada uno de los factores de riesgo.
 - ◆ En la carga de trabajo cuantitativa y cualitativa
 - ◆ En el tiempo/ritmo de trabajo
 - ◆ En la autonomía en el puesto
 - ◆ En la definición de funciones
 - ◆ En las relaciones formales e informales: con compañeros/as; con superiores/as jerárquicos
 - ◆ En las demandas psico-emocionales y sociales (p. ej. conciliación)
- Papel de los sindicatos en la prevención de riesgos psicosociales fruto de la digitalización en el trabajo

Tras un trabajo exhaustivo, se obtuvieron las siguientes conclusiones por parte de los grupos de trabajo:

- Riesgos psicosociales más habituales y consecuencias
 - ◆ Aumento del ritmo y la carga de trabajo
 - ◆ Incertidumbre por la eventual extinción del puesto
 - ◆ Estrés añadido por evaluaciones de desempeño
 - ◆ Desentendimiento de la empresa de los riesgos psicosociales
 - ◆ Brecha digital, problemas de adaptación y formación
 - ◆ Inversión en digitalización y ergonomía (teletrabajo) no sufragada por la empresa
 - ◆ Para fichar o registro de datos se emplea de forma irregular (asincrónica)
- Medidas de prevención:
 - ◆ Ley específica para que se cubra la casuística de la digitalización, especificación

- ◆ Formación para trabajadores y delegados de prevención
- ◆ Encuestas
- ◆ Evaluación y Plan de prevención de riesgos psicosociales (igual que planes de igualdad, de prevención, ...) participación de las personas trabajadoras en estos planes
- ◆ No hay criterios evidentes para la determinación de “accidentes psicosociales” –investigación del accidente-
- ◆ Formación en gestión del estrés; del riesgo psicosocial en sí mismo
- ◆ Actualizar la LISOS para forzar a las empresas al cumplimiento
- Papel de los sindicatos en la prevención de riesgos:
 - ◆ Presión e incidencia política
 - ◆ Exigir especificidad en la ley
 - ◆ Trabajar con inspección de trabajo
 - ◆ Visibilizar “accidentes” psicosociales, apuntar a la causa laboral
 - ◆ Crear cultura de responsabilidad psicosocial

Los casos

Caso de estudio: 001 (ONG)

Misión, Visión y Valores. ¿Qué es 001?

La 001, es una ONG del tercer sector de segundo nivel (agrupa a otras asociaciones) y de ámbito estatal

La visión de la 001, el objetivo superior del que hablaba Maquiavelo, es “Ser la organización de referencia en materia de voluntariado por su compromiso y coherencia con los valores que defiende”.

La entidad apunta hacia sus objetivos basando su actuación en los valores de libertad, igualdad, justicia, solidaridad y tolerancia; siendo el principio rector de toda la actividad de la organización la dignidad. El desarrollo sistemático de la organización se recoge en su código ético.

La misión de la 001 se enuncia de la siguiente manera:

“Desde su compromiso ético, la misión de la 001 es visibilizar, impulsar, promover y proteger la acción voluntaria transformadora. Consolidar y fortalecer la red de organizaciones que la componen como espacios de participación y representación del voluntariado en el conjunto de la sociedad”

Se concreta en tres grandes focos de actividad:

- Fortalecer y mejorar el voluntariado en todas las áreas del movimiento asociativo
- De transformación social:
 - ◆ A través de la promoción de la actividad voluntaria
 - ◆ Visibilizando diversas causas sociales
- Incidencia política:
 - ◆ Orientada al impulso de planes y estrategia de promoción del voluntariado, prestando también asesoramiento técnico a los entes
 - ◆ Orientada al desarrollo legislativo y reglamentario sobre voluntariado, asesorando técnicamente en su elaboración
 - ◆ Fomentando la participación ciudadana en las redes de gobernanza
 - ◆ Nodo de gobernanza en el tercer sector

Esta misión se traduce en una profusa variedad de actividades concretas, verificadas en distintas líneas de trabajo:

- Observatorio del voluntariado
 - ◆ Recopilación de datos sobre el voluntariado y sus entidades en España
 - ◆ Elaboración de informes sistemáticos sobre la materia y puesta en relación con el contexto social amplio
 - ◆ Sistematización de las redes de gobernanza en materia del voluntariado y en el tercer sector a nivel estatal
- Desarrollo de sistemas de gestión y reconocimiento de la actividad voluntaria, entre los que cabe destacar:
 - ◆ Desarrollo de XXX, una app de puesta contacto entre potenciales voluntarios y entidades
 - ◆ Desarrollo de XXY, certificado oficial de actividad voluntaria
 - ◆ Desarrollo de XYY, certificado oficial de formación en competencias para el voluntariado
 - ◆ Desarrollo de YYY, porfolio para el reconocimiento de créditos ECTS para el estudiantado universitario
- Formación en materia de voluntariado
 - ◆ Cursos específicos en gestión del personal voluntario

- Evaluación de implementación de sistemas de gestión del voluntariado
 - ◆ Acompañamiento a entidades y fundaciones que incluyen voluntariado en su actividad
 - ◆ Fiscalización del cumplimiento de la legalidad en el desarrollo de la actividad voluntaria
- Coordinación, asesoramiento y gestión de redes para con las entidades socias
 - ◆ Desarrollo de encuentros técnicos para las entidades socias
 - ◆ Impulso a la innovación tecnológica y a la implementación de las herramientas de gestión creadas por la 001 para las entidades adscritas
- Impulso concreto a causas sociales a través del diseño y acompañamiento de actividades voluntarias o de aprendizaje y servicio
 - ◆ Desarrollo de programas de voluntariado para el abordaje de problemáticas sociales
- Incidencia mediática
 - ◆ Eventos culturales con relación con causas sociales
 - ◆ Participación en RRSS
 - ◆ Publicación del periódico del voluntariado
- Incidencia en redes de gobernanza

Historia

La 001 comienza su andadura en el año 1986, momento en el cual múltiples entidades de diverso ámbito que tienen como nota común el peso de la actividad voluntaria en el desarrollo de su misión.

Diez años después, en 1996, se promulga la primera ley del voluntariado, consiguiendo de esta manera el impulso institucional y administrativo que, en este momento clave para el tercer sector por la extensión de las redes de gobernanza, se precisaba para la prosperidad de la economía social.

De esta manera se inicia la creación de redes sectoriales de participación de entidades del tercer sector, entre las que cabe resaltar al CERMI.

En 2009 se inicia el proyecto del XXXX, elemento clave en las labores de investigación social de la 001, esencial para comprender la situación del voluntariado en España de cara al año 2011, el año europeo del voluntariado, en el que la 001 comenzó a crear servicios de gestión del voluntariado que, hoy, son parte esencial de su actividad.

En el año 2012 nace la PTS, reconfigurando la estructura de la red del tercer sector e incrementando el peso del voluntariado en la economía social

También en el año 2011 que se comienzan a emplear las NTIC en la gestión de la 001. Este proceso de digitalización culminará, lógicamente, en el año 2015, momento en el que se promulga la segunda, y vigente, ley del voluntariado. Lógicamente, pues es en 2015 cuando se positiviza en la legislación administrativa estatal el proceso de digitalización de las AAPP, cosa de la que la ley 45/2015 del voluntariado también se hace eco.

Fue también en 2015 cuando la 001 desarrolla la app XXX y digitaliza a través de Moodle las diversas formaciones que ofertaba.

En el año 2020, como consecuencia de la pandemia, la 001 se precipitó hacia la digitalización integral del proceso productivo de sus servicios. La forma de trabajo pasó a ser casi integralmente telemática y a través de la aplicación de Microsoft Teams.

En 2021 se realizó una encuesta sobre digitalización a las entidades de la red de 001, mostrando un desfase en materia tecnológica de aquellas con esta.

El proceso de digitalización en la 001

El papel del liderazgo

La figura del líder, elemento indispensable en cualquier organización, adquiere particular relevancia en procesos que, como la digitalización, pueden resultar traumáticos tanto para los equipos de trabajo como para las estructuras de organización. La 001 no es una excepción:

La digitalización, con la pandemia, fue un salto al vacío. (TRA02)

La transición digital fue, obviamente, muy abrupta; lo más difícil fue adaptarse, pero lo conseguimos rápido. (TRA03)

La pandemia fue el último impulso para un proceso de digitalización que se comenzó, como te digo, allá por 2011, 2015. (GER04)

En estos momentos de brusca aceleración de los procesos, tan caros a los entornos VUCA, y en particular de la incorporación de elementos digitales a la vida humana, la autoridad unificada, como señala Maquiavelo, es capaz de tomar decisiones de profundo calado en tiempos ajustados; los requeridos por la situación. Conseguir la prosperidad de las mismas es un arte complejo, que la 001, parece, ha conseguido dominar.

La dirección requiere firmeza y compromiso con un proyecto, así como la inteligencia necesaria para averiguar por qué cauces puede este abrirse paso y la clarividencia, como decía Lao-Tsé, para conocerse a uno mismo, sus limitaciones y posibilidades.

Ello implica la canalización y el impulso a las propuestas que vienen desde otras entidades o impuestas por la propia necesidad, pero también saber escuchar y dar hueco a los proyectos que propone el equipo.

Un equipo, cuya adecuada selección y coordinación corresponde también a la figura del líder, que debe apostar adecuadamente por cada persona y sus propuestas, así como fomentar su proactividad. En suma, conocer al equipo como a sí mismo.

El equipo, aunque precise de un liderazgo sólido por las condiciones del entorno, supone una ventaja adaptativa:

No puedes contar con una sola persona para el vanguardismo absoluto. El “periscopio” para los avances en el entorno digital, tenemos que manejarlo entre todas y todos. (GER04)

Necesidades

Desde la 001 se distinguen múltiples necesidades que la digitalización puede cubrir. Quizá la más presente en el sentir general de la organización sea el clásico “renovarse o morir”:

Quien no se actualiza está abocado a la desaparición. (GER04).

No obstante, la 001 actúa específicamente como una suerte de paraguas para otras entidades del tercer sector; como un nodo de gobernanza como venimos diciendo. Tiene el cometido, de cara a su prosperidad como organización, de hacer más digerible los procesos de cambio a las entidades que ampara.

En este sentido, necesita “mirar hacia delante” para enganchar a entidades y personas que pueden estar quedándose atrás en el proceso. La 001 parece ser pionera en este sentido en la implementación de la Sociedad 5.0 en España, una propuesta articulada en Japón para aunar integración social con desarrollo tecnológico. Esto es particularmente relevante para la consecución de la misión, visión y valores de la 001, toda vez que:

Si la 001 no es competitiva habrá otra empresa que cope su lugar, probablemente con menos interés en la promoción del bienestar social. (GER04).

Pasando de la relación de la 001 con su ambiente a su funcionamiento interno, es decir, a su proceso productivo, hay que resaltar la importancia de la tecnología como un vector de generación de conocimiento.

La digitalización está permitiendo a la 001 aventajarse de una de las características propias de la sociedad de la información de la que nos hablaba Masuda; la generación continua de conocimiento estructurado por parte de todos los agentes del ambiente. La recopilación de los datos es, a medida que se capilariza socialmente el proceso de digitalización, más fácil, rápida y eficaz.

La conexión con entidades voluntarias que disponen de datos a pie de calle y con instituciones de generación de conocimiento, como universidades y *think tanks*, son ventajas que ofrece la comunicación digital en tiempo real y que antes de la digitalización suponían un vacío funcional en la organización.

De otro lado, la labor administrativa en materia de voluntariado que auspicia la 001 se ve inmensamente facilitada por la digitalización. El desarrollo de apps, certificados y cursos es una necesidad en la que la velocidad inherente a la digitalización de procesos es un valor al alza.

Por supuesto, en una sociedad catalizada por las RRSS en la que darse a conocer es cada vez más importante para movilizar al público, las NNTT ayudan a cubrir las necesidades de captación por vías alternativas a las tradicionales.

Todo ello, supone el manejo de una ingente, y creciente, cantidad de datos que, a la postre, solo puede operarse de manera efectiva con más digitalización. La implementación de un CRM para la gestión de contactos y clientes se hizo necesaria en la 001, contribuyendo a la agilización de informes sobre las entidades socias y, en particular, de cara a las memorias justificativas; esenciales para obtener financiación pública.

Hitos del proceso de digitalización

Nos hemos referido con anterioridad a la historia de la 001 en la que, como hemos visto, la digitalización ha tenido un papel con creciente relevancia. Volveremos aquí a señalar de forma más sintética los puntos esenciales del proceso con el fin de matizar con más fidelidad el estado actual de la cuestión:

- 2011: se inicia la llamada “digitación”, esto es, el paso a formato digital en la forma de trabajar, el comienzo del uso del ordenador y la consecuente extinción progresiva del papel
- 2015: creación de XXX y lanzamiento de las formaciones online a través de Moodle
- 2020: digitalización forzosa a través de la pandemia

La situación actual del proceso es la ejecución de un programa exhaustivo de digitalización, sufragado a través de los fondos de digitalización del sector del año 2021 y cuyas líneas de actuación se positivizan en los sucesivos planes estratégicos de la plataforma.

Medidas de acompañamiento

Un proceso tan amplio, brusco y traumático no puede nutrirse exclusivamente de los recursos internos disponibles en una organización. Se precisa de la articulación de diversas medidas para la adecuada consecución de los objetivos del plan.

Se considera importante la formación, en palabras de GER “no solo de curso y pupitre”, sino también en lenguajes, métodos y participación en redes.

Ello pasa también por nutrirse de un buen *pool* de colaboradores de confianza que permitan de hecho el adecuado acompañamiento de las medidas que se tomen en este sentido.

Estos colaboradores habrán de servir también para ayudar al empleo de las tecnologías incorporadas. No basta con tenerlo, hay que usarlo; y saber usarlo.

Asimismo, se precisa de creación de espacios específicos para la relación del equipo, habida cuenta del general aislamiento que supone el empleo de las nuevas tecnologías en el mundo laboral, en particular el teletrabajo.

Inconvenientes del proceso de digitalización

Se detectan dos grandes tipos de riesgos; aquellos que afectan a la organización *qua* organización y aquellos que afectan a la persona trabajadora en el desempeño de sus funciones.

En lo tocante a los riesgos organizativos, como ya se ha mencionado, existe la posibilidad de quedarse atrás, de perder el nicho operativo de la organización como consecuencia de las deficiencias en el sentido de la actualidad de la misma.

Existe también un riesgo, inherentemente asociado a la digitalización, a la merma de la cohesión del equipo. Se reduce la cohabitación en espacios comunes, la comunicación horizontal y diagonal en la organización, lo cual siempre pone en juego la cantidad y calidad del compromiso que tienen las personas para con la organización.

También hay riesgos relativos a la financiación. Es un lugar común muy extendido la idea de que la digitalización supone una notable reducción en costes, al fin y al cabo, optimiza los recursos empleados para la producción del servicio. Sin embargo, habitualmente se pasa por alto el desembolso inicial, normalmente elevado, que supone la introducción de nuevas tecnologías y programas; así como la formación adecuada para que los trabajadores los manejen como es debido.

Las asimetrías en la implementación de las nuevas tecnologías y programas también suponen un problema organizacional. Es cierto que la 001 asume una función de vanguardia para con sus entidades a la hora de incorporar nuevas tecnologías y recursos en la gestión de las mismas, pero no lo es menos que producen ineficiencias en este proceso de coordinación a causa de las asincronías. Ineficiencias que se traducen en tiempo, dinero y recursos tanto para la 001 como para las organizaciones que dependen de su nodo de gobernanza.

Esto se ve agravado por una cierta tendencia a la endogamia en las entidades del sector social.

Pasando a hablar de los problemas específicos de las personas trabajadoras en relación con la digitalización, debemos hablar en primer lugar de las resistencias personales a la implementación de las NNTT. Hay cierto sabor luddista en la postura de las personas trabajadoras, que no terminan de adaptarse al empleo de tecnologías más innovadoras, aunque eficientes en última instancia, y temor a la sustitución por la “máquina”, en especial con la reciente aparición de las IIAA, aunque sea este un terreno inexplorado en la 001.

En este sentido, hay que hablar de un posible, aunque no uniforme, sentimiento de ineficacia en el uso de las NNTT, que puede resultar en trastornos psicosociales como el síndrome del quemado, el tecnoestrés o la tecnoansiedad.

Situación que se ve agravada por la omnipresencia de las NNTT en el entorno laboral, empleadas tanto para la relación de tipo personal entre las personas trabajadoras como para la profesional. La implementación de sistemas como Teams ha facilitado la separación de espacios, pero no siempre es suficiente. A fin de cuentas, los correos llegan al teléfono, que adquiere cada vez más un papel central en la gestión de nuestra vida, tanto en lo personal como en lo laboral.

La incorporación de las NNTT también implica requerir formación específica a las personas trabajadoras, con la inversión en tiempo y recursos que ello supone. Esta problemática tiene, sin duda alguna, un prisma también organizacional, pero en un equipo relativamente pequeño, con una sustancial dependencia del *savoir faire* de sus profesionales que, a menudo, están encargados de gestionar redes de cooperación en las que son expertos y expertas particulares, la exigencia de renovación también recae sobre las personas trabajadoras.

A esto hay que añadir la existencia de una brecha digital múltiple en función de los factores sociodemográficos y culturales de la persona trabajadora y de la persona con la que se trabaja (voluntario, trabajador de una entidad socia o persona beneficiaria de la actividad voluntaria), tal y como señala Barreiro. Así existe una distancia, casi de tipo idiomático, entre las distintas riberas de la fractura.

Todo ello coadyuva a otro de los, ya clásicos en la literatura, problemas de la digitalización: el individualismo exacerbado, que conduce al aislamiento; un importante factor de riesgo psicosocial.

Esta situación también apunta a otra problemática para las personas trabajadoras, que pueden verse inmersas en un inabarcable océano de estímulos que exigen respuesta rápida. Así, las personas trabajadoras digitales se convertirían en expertos gestores de lo urgente -por emplear la terminología de Covey- pero no de lo importante que, como señala GER04, más en el ámbito social, requiere de una muy meditada reflexión, de pensar despacio.

Ventajas del proceso de digitalización

El core de las ventajas de la digitalización se reduce a dos factores: la reducción de tiempos y el empequeñecimiento de los espacios; al aplanamiento del mundo, como diría Friedman. Y no es poco, ni desdeñable.

En primer lugar, permite a la 001 estar con todo a la vez en todas partes; tener un público más amplio, tener un *pool* de colaboradores más multidisciplinar y variado y coordinar a un equipo más grande y con mayor disponibilidad.

En conjunción con ello, se dispone de un sistema de gestión, tanto de personal como de recursos e información, mucho más eficaz y eficiente que el analógico. Los equipos trabajan de manera más coordinada y con documentos y ficheros operados con más nitidez.

Esta mayor agilidad en la gestión de espacios contribuye a la mejor generación de conocimiento; no sólo por la posibilidad de recopilarlo *ad hoc*, sino porque también se abre la posibilidad de colabora-

ciones más frecuentes y estrechas con generadores de conocimiento; profesionales expertos, otras entidades o las ya mencionadas universidades, *think tanks* y colaboradores.

Las facilidades en la gestión de la información resultan claves en la mejor gestión de los recursos económicos y, consecuentemente, en la mejor justificación y auditoría del desempeño económico.

El teletrabajo, por su parte, supone una enorme ventaja en relación con la conciliación laboral, además de ser considerado por las personas trabajadoras como más sostenible.

Cabe señalar que, a pesar de la notable diferencia cuantitativa entre las ventajas y los inconvenientes, aquellas tienen para el conjunto de la entidad mucho más peso que estos.

Nadie duda de la mejora en la eficacia y eficiencia que ha supuesto la digitalización y nadie revertiría el proceso, pero se le averiguan múltiples fugas; aunque con ánimo de cegarlas.

De cara al futuro...

Un proyecto, también el de digitalización, es como un bebé. Tienes que ir atendiendo a sus necesidades a medida que van surgiendo, pero su desarrollo tiene autonomía propia. (GER04).

Esta cita es el corolario del proceso de la digitalización de la PVE. Es un proceso con vida propia, que ha permeado a la totalidad de su plantilla que se esfuerza por hacerle hueco en su apretado calendario:

Estaría bien disponer de más formación específica que incluya herramientas digitales. A mí se me ocurre la posibilidad de diseñar módulos de autoformación con tutoriales e infografías claros y accesibles; pero para editar eso hacen falta conocimientos muy específicos. Me gustaría utilizar esas herramientas “como si fuéramos profesionales”. (TRA03).

La organización percibe que está en general en un proceso de mejora continua en la materia, y no imagina su futuro sin el apoyo de este conjunto de herramientas:

Seremos cada vez más digitales, pero sin perder la humanidad que nos caracteriza. La digitalización facilita, no reemplaza la humanidad. (TRA03).

Y es que, este proceso:

Va a ser lo que vaya marcando la sociedad, si queremos seguir haciendo de puente para salvar la brecha digital, ahí va a haber que estar. A la vanguardia de muchas cosas, pero sobre todo de traducción para quien no llega. (GER04).

Negar la digitalización es limitarse. Es algo de lo que las entidades pueden no morir, pero con lo que van a morir, algo con lo que hay que seguir avanzando.

Los retos apuntan hacia la renovación de estructuras de mando más sólidas y, por ende, más reacias al cambio, al reforzamiento del liderazgo y de su papel catalizador y canalizador de las propuestas del grupo.

¿QUÉ NOS ENSEÑA ESTE CASO?

Quizá por la notable implicación humana –y humanística, cabría decir-, pero la tónica general de este caso nos dirige a uno de los objetivos clave en la digitalización tal y como la concibe la Unión Europea: hemos de poner a las personas en el centro.

De este modo, 001, promueve una digitalización que, efectivamente, avance en el desarrollo de las tareas que le son propias como ONG, pero que también haga avanzar.

001 pretende hacer avanzar no sólo al conjunto de ONGs a las que hace de paraguas, que, por supuesto, también; sino a la sociedad en su conjunto, facilitando el acceso a la actividad voluntaria y acercando las NNTT al conjunto de la población.

También predica con el ejemplo; no deja a las personas que trabajan en 001 atrás, trata de incluir, a través de un liderazgo sensible y diversificado específicamente para la digitalización, a todas las personas que componen la organización en el proceso, haciendo suya la máxima de “no dejar a nadie atrás”.

En suma, y poniendo el caso en relación con otro de los pilares de esta memoria, el riesgo psicosocial, una de las claves para prevenir el riesgo psicológico, con digitalización o sin ella –pero en particular en contextos de crisis como los que la digitalización provoca- es importante contar con una cultura organizativa cuidada e inclusiva, que permita un liderazgo fuerte, sí, pero de la que todas y todos se sientan parte.

Empresa de software y servicios para la gestión de datos (002)

Misión y valores

002 tiene como misión ofrecer a las empresas un servicio integral en la gestión de datos acorde a las necesidades de las mismas.

Sus valores de 002 son:

- Compromiso: escucha al cliente, comprensión de sus necesidades, y compromiso con la consecución de sus objetivos y en la creación de soluciones personalizadas.
- Confianza: alianza con el cliente; cuenta con una dilatada experiencia en el tratamiento de información, lo que le permite desarrollar productos que respondan de forma fiable a las necesidades de los clientes.
- Responsabilidad: valora el trabajo bien hecho; trabaja día a día para cumplir con las expectativas del cliente de forma seria y consciente.

- Equipo: tanto humano como tecnológico. Cuenta con los mejores programas desarrollados por los mejores profesionales, quienes están alineados con los valores de la empresa y se implican en resolver las dudas de los clientes de forma atenta y cercana.

Historia

002 nace en los años ochenta, coincidiendo con la irrupción mundial de la “microinformática” y con el inicio de los grandes cambios tecnológicos aplicados a la investigación de mercado y opinión.

Desde sus orígenes, se dedica a programar herramientas para recoger y tratar información y a ofrecer servicios necesarios para el investigador.,

A día de hoy sigue facilitando las necesidades de captura, procesamiento y presentación de datos con toda una gama de software y servicios personalizados y profesionales, que cubren desde el diseño de cuestionarios y la recolección de datos multicanal hasta el procesamiento estadístico y presentación de informes online.

Los hitos históricos de la empresa

- De 1985 a 1995, programa y comercializa el sistema XXXX, un auténtico Centro de Cálculo en la mesa del investigador de mercados y opinión.
- De 1992 a 1998, pone en marcha y comercializa XXXY, su primer CATI para automatización del trabajo de campo telefónico.
- En el año 1996 002 presenta XXYX, el intuitivo y potente procesador de datos XXXX para entorno WINDOWS.
- En el año 1998, 002 reemplaza su primer sistema de encuestas telefónicas (XXXY) por un nuevo producto de CATI: XYXX.
- De 1998 al año 2000, 002 programa YXXX, el primer sistema de recogida de datos sin papel que se pone en marcha en nuestro país,
- En la primera década de los 2000:
 - ♦ Nace YYXX, para la codificación de preguntas abiertas.
 - ♦ Aparece YYYY, como evolución de XYXX para la realización de encuestas telefónicas.
 - ♦ 002 lanza YYYY un servicio que permite realizar encuestas a través de móviles o tabletas.
 - ♦ Nace también XXXZ, un generador de tablas, informes y gráficos en la nube, que permite compartir los resultados del estudio, en tiempo real y con acceso público.

El proceso de digitalización

Es la propia historia de la empresa ya que, por su propia naturaleza, solo puede haber recorrido estos cuarenta años de historia a través de un proceso constante de investigación y desarrollo en el tratamiento de datos.

Podemos considerar que es una empresa digital, pues si bien los medios iniciales eran tremendamente precarios, vistos desde hoy, no podemos perder de vista que la prehistoria en el tratamiento de datos era aún mucho más complicado de llevar a cabo, en unas condiciones que, a día de hoy nos resultan difíciles de entender.

Veníamos del sistema de fichas perforadas, y, claro, contar con un ordenador para aquel trabajo... ¿cuánta capacidad tiene tú móvil? ¿16, 32 GB? da igual; el primer ordenador que tuvimos tenía 10mb. (GER02)

El inicio de 002 se produce, como hemos dicho, con la aparición de los microordenadores, lo que para el sector de tratamiento de datos es un salto cualitativo, ya que la compleja manipulación de los datos recopilados en una encuesta, se delegan, por así decir, a una máquina, con muchas limitaciones, pero quedan, ya para siempre, asignadas.

Si nos situamos en esos años, con un ordenador, por supuesto independiente, no conectado a ninguna red, que funciona con un lenguaje —MSDOS— hoy casi olvidado y con las limitaciones de capacidad a las que nos hemos referido, entenderemos que el procesamiento de datos era, forzosamente, lento.

Te puedes imaginar cómo era aquello; había semanas que estábamos el equipo 24horas sobre 24, porque los cálculos eran muy lentos; si lo comparas con hoy...(GER02)

Desde ahí todo ha ido a mejor; es decir, los equipos van ganando capacidad de procesamiento, haciendo más ágil el tratamiento de los datos. En paralelo, las redes locales permiten instalar sistemas CATI para la realización de las encuestas; este sistema permite, por un lado, aleatorizar las llamadas telefónicas y, por otro, grabar los datos directamente en formato digital.

La aparición de Internet revoluciona también este sector, por tanto, la actividad de 002, ya que permite la grabación directa de los datos de las encuestas cara a cara, así como la realización de encuestas *online*.

Toda esa evolución que complejiza cada vez más el entorno digital, lo que hace es simplificar el trabajo de la plantilla de 002

Eso hoy ya no existe ¡Hombre! puede haber un pico que obligue a prolongar la jornada, pero es excepcional. Yo diría que a medida que avanza la tecnología, los trabajadores tienen más tiempo para dedicarlo a sus cosas (GER02)

La propia naturaleza de la actividad hace que 001 tenga que estar en permanente evolución, intentando qué más puede ofrecer a sus clientes.

Si te paras te quedas atrás; somos conscientes de que tenemos que ir un paso por delante de nuestros clientes, ver cuáles pueden ser sus necesidades y desarrollando soluciones. Ten en cuenta que este mundo es muy dinámico. Las encuestas telefónicas, por ejemplo, que antes eran sencillas y tenías control por los prefijos; pero los teléfonos fijos cada vez se usan menos y ya las nuevas generaciones ni te cuento (GER02)

A efectos de este trabajo, podemos decir que la transformación digital ha supuesto una condición beneficiosa para la salud laboral.

Al contrario; yo creo que esta evolución tecnológica ha reducido el estrés, que se trabaja más a gusto (GER02)

El hecho de ser una empresa pequeña y de estar organizada en equipos específicos según las tareas, tiene mucho que ver en eso.

Somos un equipo pequeño y puedes organizarte; o sea, salvo complicaciones tú sabes lo que te va a llevar un trabajo, entonces te coordinas y, bueno, te puedes organizar (TEC02)

002, como casi todas las empresas, tiene multitud de canales de comunicación, pero procura tenerlos ordenados

Cuando la pandemia atendíamos por Skype, pero luego resulta que te llamaban a cualquier hora y se quedó solo por correo electrónico. Y, como te decía, lo tenemos muy pautado; el discord para consultas entre el equipo, el correo para que quede constancia de las cosas (plazos, presupuestos...) y para reunirse con clientes zoom o teams (TEC02)

El único inconveniente, al menos el único que hemos podido identificar es el de la merma en las relaciones sociales.

Es verdad que cada vez tienes menos relación con el resto compañeros; estás delante del equipo y tienes todo lo que te hace falta. Y estás enganchado al chat o al micro (TEC02)

Es cierto que esto se agrava con el teletrabajo, obligado a raíz de la pandemia y que ahora se mantiene en formato mixto.

A mí el teletrabajo no me gusta; yo prefiero venir a la oficina y, si te hace falta algo, levantarte a ver a quien sea, no estar con el discord todo el rato; se está recuperando, pero todavía poco a poco, y a mí me parece fundamental. (TEC02)

¿QUÉ NOS ENSEÑA ESTE CASO?

Empezamos por donde lo dejábamos en el epígrafe anterior. El uso de tecnologías, cada vez más sofisticadas, propicia el aislamiento social. Como hemos podido ver, en tu equipo, que ni siquiera tiene que ser de sobremesa, tienes a tu alcance todo, casi todo, lo que puedas necesitar para el desarrollo de tu actividad. Y en caso de necesitar algo, no tienes que levantarte de la silla, pues a través del chat (o de cualquier otra herramienta) puedes preguntar, responder, dirigir o que te dirijan a un enlace, enviar o que te envíen un documento...

De ahí que consideremos ese riesgo transversal a todas las organizaciones y sostengamos que merece una atención específica, como se ha dicho en su momento, propiciando el contacto, tanto formal como informal, entre las personas que componen las plantillas.

El caso 002 es peculiar ya que la empresa misma se dedica al desarrollo tecnológico, pero nos da una pista muy valiosa: se trata de buscar soluciones a necesidades concretas de los clientes, soluciones accesibles, usables y, en la medida de lo posible, sencillas. Como hemos indicado a lo largo del trabajo, el desarrollo digital brinda infinitas posibilidades, pero deberíamos (las empresas, las y los trabajadores, el conjunto de la ciudadanía) atenernos a aquellas que nos solucionan alguna necesidad y nos hace la vida más sencilla.

Por otra parte, mantener el crecimiento de la plantilla en unos límites razonables, organizar las actividades y funciones en equipos funcionales y prever de forma realista los plazos de ejecución, son cuestiones que permiten tener bajo control los procesos, previniendo la aparición del estrés.

Finalicemos poniendo de relieve en cómo 002 ha resuelto el problema de la multiconexión, tan simple como escoger unas pocas y establecer una herramienta para cada uno de los tipos de comunicación que se dan entre la plantilla. Sencillo pero eficaz. Como casi todas las buenas soluciones en la vida.

Capítulo 9

Medidas de prevención

Corresponde ahora referirnos a las medidas preventivas que, junto con el análisis de los riesgos, hemos obtenido en nuestro trabajo de campo.

Hablaremos, en primer lugar, de la necesidad de evaluar los riesgos derivados de la digitalización, en particular los psicosociales, como un capítulo más de los riesgos laborales. De alguna forma, la evaluación debe extenderse al teletrabajo y a aquellas situaciones límite en las que se detectan casos de impacto de los riesgos y en los que sea preciso poner en marcha algún mecanismo de consejo psicológico.

A continuación, nos referiremos a la ergonomía digital, para, de manera sucinta, mencionar determinadas adaptaciones entre la persona y el puesto de trabajo, tendentes a minimizar el impacto de trabajar en entornos digitales.

En tercer lugar, hablaremos del liderazgo, ya que el proceso de digitalización debe estar alienado con la estrategia de la empresa. Liderar supone analizar las necesidades, ser consciente de los pros y los contras, así como de los recursos que hay que destinar al mismo.

Titulamos “herramientas” el epígrafe en el que abogamos por la selección de aquéllas que son realmente necesarias. Aludimos también a la necesidad de describir los requerimientos técnicos precisos para desenvolverse con las herramientas de las que dispone la empresa. Acabamos el epígrafe señalando la necesidad de regular el uso de herramientas, y el cómo, cuándo y para qué se utiliza cada una de ellas.



En el siguiente epígrafe, entendemos el acompañamiento como algo integral a lo largo de todo el proceso de digitalización. Así, es preciso *acompañar* en el proceso de acogida de nuevas personas trabajadoras a la plantilla, la formación y la capacitación para el uso de nuevas herramientas, formación que debe ser complementada con algún tipo de asesoramiento o forma de consulta mantenida en el tiempo.

El acompañamiento incluye, ha de incluir, la previsión de medidas profilácticas concretas, así como de la capacitación para el manejo o gestión de las emociones. Debe prestarse atención, por último, a cuidar el aspecto social o de socialización de las plantillas, siendo la articulación de espacios de encuentro, formales e informales, un mecanismo necesario para combatir de forma efectiva el aislamiento.

Cerramos el círculo poniendo énfasis en que la transformación digital supone un cambio radical y profundo en todos los aspectos del escenario laboral, con cambios en la forma de supervisión, ya que estamos en un contexto de progresiva autonomía.

Pensar en un modelo colaborativo (ganar-ganar), fomentando la colaboración, el intercambio y el aprendizaje compartido, es imprescindible para afrontar con éxito la digitalización de las organizaciones.

La apertura al cambio y la evolución hacia modelos de organización flexibles, fomentando la autonomía y la creatividad de las personas son, así mismo, fórmulas que contribuirán de forma decisiva a la adaptación a los nuevos tiempos.

Pero veámoslo con más detalle y de manera argumentada.

Evaluar los riesgos

No por obvio resulta menos necesario que los riesgos derivados de la transformación digital se evalúen, tal y cómo se hace con el conjunto de riesgos. Más allá de la evidencia, el problema es que no son, como hemos visto, tan sencillos de evaluar como los riesgos de otra naturaleza.

Lo más claro es que hay que incluirlos en la evaluación de riesgos laborales, como un factor más (TRA04)

En mi departamento cuando hacemos evaluaciones de riesgos psicosociales, yo siempre digo que hay que recurrir a un experto y a un psicólogo, vale entonces: también quiero que tengas en cuenta este contexto las personas, pues no somos máquinas y los riesgos psicosociales vienen afectados por muchos factores. (PRE001)

Un problema añadido a cuenta del teletrabajo es el de cómo evaluar los riesgos, también los psicosociales, en el domicilio cuando se está teletrabajando

No sabes si la persona trabaja en condiciones, si tiene una mesa o el portátil en las piernas, si se estresa más por otros factores (SIN04)

La evaluación de los riesgos psicosociales, como venimos poniendo de manifiesto, plantea bastantes dificultades; lo más notable es la individualización (afectan de forma diferente a diferentes personas) y la interrelación entre diferentes factores que pueden tener un efecto sumativo.

Es, por lo tanto, un reto el desarrollo de herramientas específicas que sean capaces de medir estos riesgos y, por consiguiente, poner en marcha las medidas (personales, organizativas) que sean necesarias según el caso.

Más adelante hablamos de una capacitación específica en gestión emocional que, sin duda, puede ser una de las medidas que en determinados casos pueda ser de aplicación; caben aquí, además, otras

medidas como implementar periodos de descanso y/o de actividad analógica, la rotación en el ejercicio de tareas especialmente complejas o en el trato con clientes o proveedores especialmente complicados, la adaptación de horarios o cuestiones similares.

Un paso más en esta línea sería que en las mutuas se incorporase una atención específica para atender los casos en los que esas medidas preventivas, y otras a las que ahora nos referiremos, no surtan el efecto deseado.

Lo que hay ahora yo creo que es insuficiente; se da la baja a una persona, pero cuando vuelve está en la misma situación y eso no arregla nada (SIN04)

Hay que quitar es estigma y ver que un problema emocional es un problema como otro cualquiera y desde la salud laboral debería atenderse como lo que es (UNI02)

Pensamos en un servicio que podemos denominar consejo psicológico que, a través de una persona especialista, permita reconducir esas situaciones, sin perjuicio de que, llegado el caso, ese consejo no surta efecto y se esté ante casos de relevancia clínica, se pueda orientar a la persona al recurso más adecuado a sus circunstancias.

La ergonomía digital

La ergonomía digital se refiere a la forma en que los usuarios interactúan con las tecnologías, como computadoras y dispositivos móviles. Estudia cómo el diseño de interfaces gráficas (GUI) puede mejorar la eficiencia y satisfacción del usuario al trabajar con un sistema informático.

Así, la Ergonomía Digital se compone de un conjunto de técnicas y conocimientos que facilitan la adaptación de Internet a la capacidad y necesidades de las personas, de manera que mejore la eficacia, la eficiencia, el acceso, la confianza y la seguridad garantizando así una óptima experiencia a los usuarios en el entorno virtual.

El objetivo principal de la Ergonomía Digital es lograr una experiencia intuitiva para los usuarios sin sacrificar ninguna función o calidad técnica. Toma en cuenta muchos factores diferentes para crear entornos confortables e interactivos, que permiten a los usuarios realizar sus actividades de manera fácil y rápida.

Algunas áreas importantes que influyen en la ergonomía digital incluyen:

- Personas:
 - ◆ Aptitudes
 - ◆ Contexto
 - ◆ Objetivos

- Tecnología:
 - ◆ Estándares
 - ◆ Compatibilidad
 - ◆ Usabilidad
 - ◆ Visibilidad
 - ◆ Seguridad
 - ◆ Accesibilidad visual, auditiva u otros requisitos especiales
- Experiencia de Uso:
 - ◆ Facilidad de aprendizaje
 - ◆ Diseño centrado en el usuario
 - ◆ Estructura general del sitio web o software programado para cumplir con las necesidades particulares del usuario final.

Liderazgo

Como cualquier otro proceso dentro de la empresa, el de digitalización, ha de contar con la aprobación y el impulso de la dirección. Como hemos visto, en muchos casos las organizaciones se apuntan a *eso de la digitalización* porque todas lo hacen, porque está de moda, en todo caso por razones secundarias.

Ocurre que, como pasa por ejemplo en la implantación de los modelos de calidad, si no hay una reflexión sobre qué, cómo y, sobre todo, para qué se va a implantar tal o cual herramienta, probablemente esta no sirva para nada.

La empresa tiene que creérselo, por decir así, no soltarte ahí un programa o lo que sea. Porque luego, aquello no va y la dirección no sabe qué hacer (TRA04)

El desarrollo de un proceso de digitalización debe alinearse con la estrategia de la empresa, y debe ser objeto de un proceso de análisis sobre las necesidades y posibilidades reales de la organización.

Partimos de la base de que los líderes en las organizaciones tienen que tener un conocimiento técnico y sobre cómo implementar la transformación digital, porque son jefes, pero no tiene por qué ser así. En las organizaciones debe haber un tercer liderazgo, el liderazgo digital, que no tiene por qué ejercerlo el director general. Es necesario la incorporación de líderes con perfil tecnológico (GER01)

Es interesante la idea de liderazgo digital ya que, si hemos visto que es constante la evolución de herramientas y programas, es obvio que la dirección (gerencia, dirección general...) no puede estar permanentemente pendiente de los desarrollos tecnológicos. Así pues, no es mala idea delegar esa función en una persona experta que entienda los entresijos y pueda tomar decisiones con criterio

Y luego, obviamente, analizar muy bien la tecnología que se utiliza. O sea, no puedes utilizar tecnología. ¿Contratar en base a qué? ¿Condiciones ventajosas? ¿Un comercial que te diga que la herramienta es estupenda? Tiene que haber alguien con criterio dentro de la empresa (TEC01)

La dirección, decimos, no tiene que conocer al detalle las características de los programas y herramientas, pero tiene que entender otras cosas.

Tiene que ser consciente de cuál es el alcance y cuáles son los límites de aquellas que se van a implementar. Qué puede esperar y qué no de estas herramientas, y cuál es el coste, no solo económico, sino de tiempo, de recursos internos...

Hay una cosa que nosotros solemos decir, internamente, principalmente el equipo, el equipo técnico, que es en informática en la actualidad, actualmente en informática. No podemos decir que no es posible. Otra cosa es el coste o la eficiencia. Eso hay que ajustarlo mucho. (GER02)

Tiene que ser consciente de los cambios en las nuevas necesidades que se sigan del uso de esas herramientas, de los cambios funcionales y relacionales que ello implica para la empresa.

De todo ello nos ocupamos a continuación.

Herramientas

Como hemos dicho, una de las primeras derivadas del liderazgo es la elección de aquellas herramientas que son necesarias y que van a ser útiles, van a aportar valor, a la actividad de la empresa.

Y vas a comprar un CRM o un ERP y es que a lo mejor no te hace falta porque por el volumen que tienes hay herramientas más sencillas ¿para qué te vas a liar con eso? (TEC03)

Digitalizar un proceso debe obedecer a alguna ventaja competitiva sobre lo que ya estamos haciendo. Además, debe sustituir lo que ya hacemos, pues no tiene sentido, por ejemplo, optar por almacenar en formato digital las facturas, si también vas a guardarlas en papel *por si acaso*.

Lo que pasa a veces, es que no acabamos de fiarnos, digo los jefes, pero también los propios trabajadores, como si tuviesen que tocar las cosas. Lo que pasa es que se mantienen los dos sistemas y, claro, eso no es operativo. (TRA04)

Por otra parte, hay que tener en cuenta que, contra lo que puede parecer, el uso de herramientas y dispositivos ni viene de serie con las personas ni se adquiere por ciencia infusa; a este respecto hay que considerar que no siempre se presta la suficiente atención en los procesos de selección, dándose por supuesto que todos y todas estamos al cabo de la calle del uso de las diversas herramientas en los procesos selectivos.

***¿En qué momento usted me requirió que yo supiese gestionar SharePoint?
¿Usted me lo ha especificado en el puesto de trabajo? Nosotros recomendamos
que cuando se hagan los perfiles de puestos de trabajo se incorporen los
requisitos de uso de herramientas digitales (TEC01)***

Es lógico que las empresas se centren en los conocimientos y destrezas de producto, que si buscas un abogado/a necesitas que maneje los aspectos jurídicos que sean del caso, si un cuidador/a, que sepa, entre otras cosas, movilizar a personas dependientes y con movilidad reducida.

Pero de la misma manera que la empresa va a valorar otros aspectos (la capacidad de trabajar en equipo, las habilidades de comunicación...), deberá hacerlo también en el manejo de las herramientas que la persona trabajadora va a usar para tener claras desde el principio las necesidades del proceso de acogida.

***Trato con todos los sectores de actividad, pues atención a la dependencia,
hostelería, logística, todos ellos ya necesitan perfiles cualificados de mayor o
menor intensidad en temas digitales, es decir, que es un asunto absolutamente
transversal, como como lo es el trato al cliente, como es la vocación de
servicio, como en fin ya es una cuestión que ya uno tiene que ir al puesto de
trabajo con esa, con esa orientación y de hecho los cursos de formación para
desempleados ya lo tienen como una cuestión transversal. (PAT01)***

Hacerlo así, incorporar los requerimientos tecnológicos al perfil del puesto, tratarlos como un componente transversal al desempeño del puesto evitará que la persona empiece a trabajar en situación de desventaja. Es plausible pensar que ninguna empresa va a rechazar a un cuidador/a que sea empático, atento, diestro en el manejo postural, atento a las necesidades de las personas... por el hecho de que no sepa manejar una aplicación en la que se registran tareas, incidencias y el resto de circunstancias asociadas a la residencia y/o a la atención domiciliaria; seguro que es más rentable capacitar a esa persona en la aplicación de que se trate.

Eso reza para cualquier innovación tecnológica que requerirá, igualmente, un proceso de capacitación específico; de él nos ocuparemos más adelante

Tal y como hemos comentado, una de las fuentes de desarreglos emocionales es la multiplicidad de herramientas, sobre todo comunicativas, que se usan para lo mismo, lo que genera estrés y daña la capacidad de atención.

En ese sentido nos parece fundamental regular el uso de herramientas de manera que se tenga claro cuál se usa, para qué y no se generen cruces ni problemas.

El discord es para comunicación como pues eso, como no estamos juntos, si estuviese el discord, equivaldría a charlar con el que está al lado, sentado contigo, con el que le comentas.

Nunca enviamos algo por discord que queramos que se que se sepa, o sea, me refiero a si tú me, por ejemplo, R., la comercial, que yo hablo mucho con comercial, me pregunta, ¿Oye, esto tal que te costaría desarrollarlo? ¿O cuándo crees tú que podría estar este? Pues yo, pues ahí por ahí le le escribo, le digo, pues mira, yo creo que en 20 horas estaría esto. Pero la comunicación para que tengas persistencia se queda en por correo a decir eso mismo nos lo confirmamos por correo electrónico. Y luego para los clientes Zoom o Teams, ya según lo que prefieran (TEC02)

Se trata de una medida que puede ser más o menos compleja, según la cultura de cada empresa, pero que no cabe duda de que aporta un marco estable y seguro a las y los trabajadoras.

Otro tanto cabe decir de las presentaciones, cuándo y para qué usar Power Point o Prezi; del CRM, qué va a esa herramienta y cuándo se genera un Excel, del Word y del PDF...

Se trata, en definitiva, de:

- Elegir las herramientas que más y mejor se adapten a las necesidades y a la cultura de la empresa.
- Ordenar su uso de forma lógica y accesible para todas las personas que trabaja en la empresa.
- Capacitar a la plantilla en el uso de las mismas.

Acompañamiento

Creemos que el proceso de digitalización se verá beneficiado si, desde la dirección, se pautan una serie de actividades y se prevén ciertas medidas que provean a las personas trabajadoras de lo que puedan necesitar, tanto para prevenir la aparición de *daños* como para detectarlos de manera precoz y ponerles solución.

Así acabamos de referirnos a la acogida como el momento, el proceso, a través de cual la empresa dota a las y los trabajadores de los conocimientos y capacidades precisos para el desempeño de sus tareas. Y eso debe mantenerse a lo largo de la vida laboral.

Hablamos de formación, pero resulta que la formación acaba por ser una suerte de *deus ex machina* que comparece para atajar cualquier mal o problema.

La formación es necesaria, sí, pero hay que entenderla como capacitación de las personas de la plantilla para que sepan desenvolverse ante nuevos programas y herramientas. Hay que pensar, entonces, en formatos flexibles para ofrecer a las y los trabajadores los recursos que vaya necesitando.

La flexibilidad viene dada por la propia naturaleza de las herramientas. Con frecuencia éstas son un *pozo sin fondo* de utilidades, muchas de las cuales se utilizan de forma esporádica o no se usan nunca. Se trata, entonces, de enseñar a cada cual lo que va a necesitar, contando con que, en el futuro, será necesario recordar determinadas utilidades: se trata de automatismos que, si no se usan, se olvidan con más celeridad de la que se aprenden.

hay un riesgo en la asunción de responsabilidades que no te corresponden, es decir, poner en tu tejado la responsabilidad de dotarte de las herramientas que necesitas. A mí me las tiene que dar mi organización y ayudarme con ellas o adecuarlas a que yo las pueda utilizar. La organización tiene que tener las herramientas adecuadas y si no las tienes, cambiarlas, modificarlas, formarte, acompañarte, lo que sea. (GER01)

No se pone en duda la idoneidad de una formación básica en formato clásico de, pongamos por caso, cómo se trabaja en el entorno 365, pero no podemos dar por supuesto que, una vez finalizada, la plantilla lo domina totalmente y para siempre y si, llegado el caso, alguien necesita manejarse en Teams, compartir pantalla y sonido, crear salas, usar la pizarra... quizá necesite algún tipo de apoyo.

Hicimos una formación inicial, pero tenemos un repositorio con las cosas más básicas para que se pueda consultar y, bueno, siempre estamos las responsables a disposición para cosas concretas (TRA03)

Hay que decir que una clave de la prevención de riesgos es que las personas sepan manejar adecuadamente aquellas herramientas que necesitan; ello va a generarles más seguridad, a desempeñarse mejor y, por lo tanto, a que se genere menos estrés.

Acompañamiento es, también, tomar, promover y propiciar, medidas profilácticas, tales como descansos, cambios posturales, cambios en la tarea...

A veces te metes en la tarea, te abstraes...y de repente te das cuenta de que llevas no se sabe cuánto ahí, con el ratón... y hay que moverse un poco, cada cierto tiempo levantarse un rato, estirarse un poco... (SIN01)

Podemos llamarlo micro siesta digital; paras un rato, te pones a otra cosa, a revisar papeles o lo que sea, y te quitas de la pantalla (TRA03)

La capacitación profesional es condición *sine qua non* para prevenir riesgos psicosociales, pero es también necesaria una capacitación que permita a las personas trabajadoras gestionar sus emociones para así evitar el daño. Si asumimos que las emociones y los pensamientos susceptibles de provocar efectos disruptivos pueden aparecer en cualquier momento, por mor del propio devenir de la actividad laboral, el caso es aprender a gestionarlas.

Igual que asumimos que hay que formar a las y los trabajadores en competencias como la comunicación, hay que empezar a pensar en formar a las plantillas

a cómo afrontar el estrés y, en general las emociones que pueden causar sufrimiento y, no lo olvidemos, disminuir la productividad (UNI02).

En ese sentido, la puesta en marcha de cursos, talleres u actividades en el formato que mejor se adapte a cada organización, trabajar esas competencias tiene un papel claramente preventivo.

Mención aparte merece el aspecto social. No perdamos de vista que es un déficit importante en el caso del teletrabajo, pero que es inherente al progresivo trabajo en un entorno digital.

Y el trabajo, el tener siempre estar conectado a un ordenador para programar por el ordenador hablas con el cliente porque hablas con la compañera, te no contribuye al aislamiento aunque estés en la oficina, La propia naturaleza del trabajo. (TEC02)

De lo cual se sigue la necesidad de generar espacios de relación; en el caso del teletrabajo o del formato mixto, pautar formas de encuentro

El formato mixto va bien en general, permite adaptarse a cada cual, y al mismo tiempo no perder esa relación, ese crear equipo. En nuestro caso procuramos coincidir todo o parte del equipo y al menos una vez al mes tenemos una reunión presencial (GER04)

Juntarse un rato, a tomar un café, a mí me parece fundamental; es como levantar la cabeza y tal; yo lo echo en falta. Se va recuperando pero hace falta más, ese contacto con la gente que trabajas, me parece fundamental (TEC02)

Política y cultura de digitalización

Es complejo hablar de cultura empresarial, ya que hablamos de los elementos (normas reglamentos, procesos y procedimientos...) que son claros y evidentes, pero también a los aspectos informales que atraviesan las actividades, las tareas y las relaciones que se dan dentro de la empresa.

Podemos hablar de política de empresa, a la manera a la que se habla, por ejemplo, de *política de calidad*, pero si bien la dirección puede implantar un sistema de calidad, necesita promover una *cultura de la calidad*, sin la cual la implementación y desarrollo del sistema de calidad va a resultar precario.

Así pues, damos por hecho que las empresas hacen ya una política de digitalización, muchas veces, a la fuerza ahorcan, impuesta por la propia realidad, a la que nos hemos referido en los puntos anteriores.

El éxito de esa política, sostenemos ahora, debe ser correlativo de un desarrollo paralelo de una cultura organizacional, que puede estar ya operando o no, pero sin la cual lo más probable es que la política de digitalización naufrague.

El primer punto, como hemos indicado, es el apoyo decidido de la dirección al proceso de digitalización, apoyo que debe traducirse en hechos concretos.

Hablemos, en primer lugar, de la supervisión. Se diga cómo se diga, una de las tareas de la dirección es la del control, es decir, asegurarse de que *salga el trabajo* y de que lo haga de manera más o menos ordenada.

En un contexto laboral, como se ha visto, en el que predomina, cada vez más, el trabajo individual y autónomo, los sistemas de supervisión deben ir orientados a los resultados y no tanto al proceso.

Supone un cambio; ya no es ver que el operario no está perdiendo el tiempo; es que a lo mejor necesita levantarse un rato porque está embotado. Hay que ir más a los resultados, ver que la gente cumple (SIN01)

Ello supone, es claro, un margen de confianza, establecer un modelo de comunicación y dirección centrado en las soluciones, en una relación asentada en el beneficio mutuo en el que todas las partes salen beneficiadas.

una organización debería tener en cuenta, las alianzas el win-win entre la empresa y cada uno de los profesionales o de las profesionales que trabajan en ella. Sacar un listado de beneficios que puede tener una empresa, una organización cuando implanta adecuadamente la transformación digital es muy fácil, y se trata de hacer visibles beneficios va a obtener cada una de las personas que trabaja. (GER01)

Desde esta idea del ganar-ganar, es fácil entender la necesidad de fomentar el intercambio; como reza el proverbio indio “todo lo que no se da, se pierde”. Las herramientas, las aplicaciones, los programas tienen infinidad de opciones y posibilidades (y, por qué no decirlo, de imperfecciones) que cada cual aprende, con el uso de las mismas, a optimizar, de donde se sigue que compartir esos hallazgos es beneficioso para el conjunto de la empresa; en definitiva, colaborar más que competir es la fórmula que mejor se adapta, seguramente a todos los entornos, pero sin duda a la digital.

Aquí ser el más listo no sirve de nada, porque hoy tu aprendes algo, pero mañana es otro, y a lo mejor gracias a eso, tu aprendes otra cosa. Y si no hay esa cosa de compartirlo, todas salimos perjudicadas (TRA01)

Difícil pero necesario: la digitalización obliga a las empresas al aprendizaje continuo. Y al cambio. Venimos repitiendo, y nunca será mucho, que el entorno digital es sumamente cambiante y cuyo rumbo solamente podemos intuir, pero sin ninguna garantía de acierto. En este ámbito, acaso en todos, las profecías están condenadas al fracaso (basta ver el poco tino que vienen mostrando las películas de ciencia ficción). A falta de un Julio Verne (que sí fue capaz de imaginar cosas inimaginables, si se nos permite la contradicción) lo único que pueden hacer las organizaciones estar abiertas al cambio, intentar ver cuáles pueden ser sus necesidades y estar abiertas a buscar soluciones para las mismas

siendo una empresa pequeña, no dependiendo de inversiones muy grandes, lo que intentamos es ver por dónde puede ir el mercado y tratar de prever, de ir un paso por delante (GER02)

Tienes que estar abierto, porque esto cambia muy deprisa y si no te adaptas, te quedas atrás (...) nosotros quizá por creencia o por lo que sea, siempre estamos ahí, sabiendo que nos tenemos que adaptar (GER05)

En definitiva, lo que estamos diciendo es que las organizaciones, siguiendo el modelo que expusimos en el capítulo correspondiente, pueden funcionar en modo NARANJA, orientadas al logro, a la innovación, al cumplimiento de los objetivos, la gestión del talento, el mentoring y el liderazgo, con un fuerte arraigo de la meritocracia.

Para adaptarse a los entornos digitales, acaso deben evolucionar al paradigma VERDE, pluralista, que, como se recordará son organizaciones intentan minimizar la jerarquía para empoderar a los empleados, para que las decisiones se consensuen desde el nivel más bajo: los valores inspiran realmente a los equipos, y representan una guía para la toma de decisiones.

Aunque sin duda el óptimo es el paradigma TEAL o evolutivo. Basado en la autogestión, la plenitud y la función evolutiva; consideran a las personas como los protagonistas dentro de la gestión de cualquier empresa. Esto se aplica a los clientes, pero sobre todo a los trabajadores. Además, simplifica las formas de organización, da mayor protagonismo a las personas sin necesidad de orden y control, aumenta el sentido de responsabilidad de los trabajadores con la compañía y ofrece a los empleados una oportunidad para desarrollar sus capacidades.

Resumen medidas preventivas

MEDIDAS PREVENTIVAS	
EVALUAR LOS RIESGOS	Incluir en el plan de evaluación los riesgos psicosociales
	Atender a su especificidad
	Los riesgos en el caso de teletrabajo
	Servicio de consejo psicológico
ERGONOMÍA DIGITAL	Ajustes persona-puesto
LIDERAZGO	Alineamiento estratégico
	Evaluar necesidades
	Asignar recursos
	Impulsar
HERRAMIENTAS	Elección de las adecuadas a las necesidades de la organización.
	Ordenar, pautar y procedimentar su uso
	Capacitar a la plantilla
ACOMPañAMIENTO	Requerimientos en el perfil del puesto
	Acogida
	Formación y capacitación
	Procedimiento de consulta
	Medidas profilácticas
	Capacitación en gestión emocional
	Medidas de socialización
POLÍICA Y CULTURA	Supervisión
	Fomento de la autonomía
	Modelo colaborativo
	Evolución TEAL de la organización

Capítulo 10

La acción sindical en la prevención de riesgos relacionados con la digitalización

Se proponen, a continuación, propuestas sobre de actuación específica en el contexto de la acción sindical como forma de contribución desde ese ámbito a la prevención, a a la detección precoz y al encauzamiento adecuado, caso de que se produzcan daños, de cualquier tipo de problema derivado de la digitalización.

Casi todas las propuestas que se hacen en este trabajo tienen alguna relación con la acción sindical, que consistirá en remar a favor de ellas y en cuidar de que se desarrollen en las mejores condiciones para los y las trabajadoras.

Queremos, no obstante, referirnos a algunas cuestiones que, entendemos, tienen especial relevancia y deben ser tenidas en cuenta, tanto en la negociación colectiva como en el trabajo diario desde los comités y por parte de los delegados y delegadas.



Campañas de sensibilización

La digitalización es un fenómeno complejo, poliédrico y, además, relativamente joven. Todo apunta a que seguirá un largo e imprevisible camino, tejiendo progresivamente un telón de fondo más denso y tangible en nuestras vidas.

Los sindicatos, como actor social con relevancia pública, podrían contribuir de forma activa a la creación de estados de opinión que generen conciencia social sobre los cambios que conlleva esta transformación.

Tenemos que estar ahí. Hay que incorporar esto a nuestras preocupaciones, como algo nuevo que tenemos que afrontar (SIN04)

Habida cuenta de la extensión ubicua de esta serie de transformaciones que se apunta, se entiende que no sólo debiera tener la acción sensibilizadora del sindicato alcance laboral, sino que debiera trascender a todos los ámbitos de la vida social, económica y política del país.

Advertir sobre la profusión y profundidad de las brechas que, como apunta Barreiro⁴⁸, surgen en torno a lo digital, y crear un clima ideológico de solidaridad y cooperación en el que no se deje a nadie atrás, debería ser uno de los pilares de la acción sindical, a conseguir a través de la movilización ciudadana y las apariciones públicas.

El conjunto de la acción sindical podría estar orientado en esta tónica, aprovechando incluso, y precisamente, la omnipresencia de los medios digitales en la vida contemporánea para conseguir este alcance y concienciación.

Sería interesante, no obstante, poder crear espacios de convergencia más humanizados y menos digitalizados a fin de, como apuntaba Putnam⁴⁹, conseguir comunidades más fuertes que, a la postre, refuercen el sentir solidario del que beben los sindicatos.

Formación de delegados y delegadas

En consonancia con lo anterior, los afiliados en general y el personal delegado sindicales en particular, deberían poder acceder a formación en la materia.

No queremos referirnos a formación técnica -sin perjuicio de su interés para personas desempleadas, como veremos más adelante-, sino antes bien, en primer lugar, en formación específica en materia de prevención y, en segundo lugar, en formación general sobre digitalización como proceso.

Con formación específica en materia de prevención nos referimos al conocimiento real y generalizado del riesgo asociado a la digitalización, en particular del psicosocial. A falta de derecho positivo legislado en la materia, nos remitimos como manuales diagnósticos a la plétora de NNTTPP desarrolladas por el INSSST.

También, y muy especialmente, una formación completista y exhaustiva en derechos digitales específicos. Materia esta aún poco desarrollada, pero que, en última instancia, supone el principal anclaje de los derechos y bienestar laborales de las personas trabajadoras.

Por ejemplo, conectando con las exigencias derivadas del contrato de trabajo, un entrevistado apuntó lo siguiente:

Luego viene otro tema, en el que hay un gran espacio para la actuación de los sindicatos. ¿En qué momento usted me requirió que yo supiese gestionar SharePoint? ¿Usted me lo ha especificado en el puesto de trabajo? Nosotros recomendamos que cuando se hagan los perfiles de puestos de trabajo se incorporen los requisitos de uso de herramientas digitales. (TEC01)

En este sentido, es conveniente que las personas trabajadoras sean conocedoras de los eventuales desarrollos que vaya sufriendo el proceso de digitalización, de cara a un mejor conocimiento de la evolución del mundo laboral y de los derechos que tienen en relación con este.

⁴⁸ Barreiro B., *La sociedad que seremos*, Barcelona: Planeta, 2017

⁴⁹ Putnam D. R., *Bowling alone*, Simon & Schuster: USA, 2001.

Fomentar la creación de servicios de capacitación en nuevas tecnologías y recolocación en caso de ERE

La opinión general sobre la digitalización en entornos laborales apunta no tanto a la destrucción irremediable de puestos de trabajo, sino al progresivo reemplazo de los puestos más simples y mecanizados por avances tecnológicos⁵⁰.

Esto podría implicar, debe conseguirse que implique, una traslación de la masa laboral, de las personas, hacia puestos que requieran cualidades específicamente humanas; lo cual estaría en consonancia con el paquete de *polícies* diseñado por el gobierno en materia de digitalización⁵¹.

Así, impulsar la formación y capacitación de trabajadores hacia puestos más humanos y humanizantes, se entiende como una parte nuclear de nuestra economía futura, prueba de ello sería el PERTE de economía social y de los cuidados⁵².

Existe miedo a no saber adaptarse y en ese sentido tenemos que exigir formación específica en los casos de ERTE; sin eso es complicado reciclarse (SIN02)

Si, como nos dice la UE⁵³, el centro de la digitalización somos las personas, tenemos que preguntarnos, como hacía uno de nuestros entrevistados, sobre el lugar que ocupa este “reciclaje” profesional en nuestra vida y nuestra salud mental:

Es una sensación tremendamente difícil de gestionar. Hoy me han dicho que va con esto, mañana va con otra cosa, pasado mañana me pedirán otra vez que me vuelva a reciclar. ¿Durante cuánto tiempo somos capaces de reciclarnos? ¿Cuánta gente es capaz de aguantar mentalmente la tensión que exige el aprendizaje? No todo el mundo tiene por qué aprender continuamente. ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Por qué nos lo impone el ritmo de la tecnología? (TEC01).

Creación de un servicio de orientación que preste apoyo a los trabajadores en la gestión de las consecuencias de los riesgos psicosociales

Hay un tiempo para los derechos, para hacer demandas colectivas que cubran necesidades existentes que alcanzan reconocimiento por el momento político en que se realizan.

⁵⁰ OCDE. *Putting faces to the jobs at risk of automation*. Policy Brief 2018, disponible en: <https://www.oecd.org/employment/Automation-policy-brief-2018.pdf>

⁵¹ Carta de Derechos Digitales de 2021 (https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/140721-Carta_Derechos_Digitales_RedEs.pdf)

⁵² Gobierno de España, *PERTE de economía social y de los cuidados*, 2022. Disponible en: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Documents/2022/210622-per-te-economia-social-y-de-los-cuidados-memoria-completa.pdf>

⁵³ DECLARACIONES COMUNES PARLAMENTO EUROPEO CONSEJO COMISIÓN EUROPEA Declaración Europea sobre los Derechos y Principios Digitales para la Década Digital (2023/C 23/01).

Ahora es el tiempo de la salud mental y psicosocial. Hacer incidencia política para conseguir la introducción de un servicio de orientación y atención psicológica para las personas trabajadoras es otra de las demandas sociales sobre la que los sindicatos pueden orientar su acción.

La digitalización es un fenómeno que está demostrando ser capaz de reformular entramados sociales que, hasta la fecha, parecían de una inapelable solidez; como las relaciones laborales, que parecen licuarse con la aparición de nuevas figuras como la del prosumidor o consumidor productor.

El acompañamiento social y psicológico adquiere en estos contextos de crisis de las relaciones sociales tal y como se conocían una inestimable importancia. Es función de los sindicatos como partícipes del diálogo social contribuir a que nadie se quede por el camino.

Aquí es interesante también recoger la cita de un entrevistado:

Hay que ocuparse de las necesidades de adaptación de la tecnología a las personas con discapacidad ¿Qué pasa cuando una persona se queda ciega? Ahora mismo no hay ningún CRM en el mercado que pueda utilizarse con deficiencia visual. La digitalización nos puede dar muchísimas posibilidades, pero las posibilidades siempre tienen que estar acopladas a las personas y es lo que todavía no se está haciendo. Hablamos de tecnología sin poner a las personas en el centro. (TEC01).

La particularidad de lo psicosocial

Como venimos sosteniendo, el riesgo psicosocial, siendo uno más de los riesgos laborales, tiende a verse como un problema subjetivo, en el sentido peyorativo del término; se toma como una debilidad personal cuando no como una forma de simulación para evitar ciertas tareas o actividades.

Lo psicológico tiene una particularidad, no es visible, no es tangible y en ocasiones se ve como una simulación. Hombre, habrá, como hay quien simula un accidente o un dolor. Pero hay que pensar en que es una cuestión que causa sufrimiento a las personas (UNI02)

Creemos que desde la acción sindical se ha de tener esto en cuenta y se vele por un tratamiento adecuado de los riesgos, y los posibles daños, de índole psicosocial.

La vulnerabilidad

En esa misma línea, habrá personas más vulnerables que otras, ya que el riesgo psicosocial es individualizado; como hemos dicho, existen circunstancias personales, sociales o relacionales, ajenas al entorno laboral que hacen que algunas personas tengan, de suyo, un mayor riesgo psicosocial. Entendemos que, desde la acción sindical es preciso prestar mucha atención a ese asunto pues, ante ese

hecho, será necesario arbitrar las medidas preventivas que sea necesario, en ningún caso convertir la vulnerabilidad en un factor de riesgo para la pérdida del empleo.

Respuesta a la disminución de las plantillas

Uno de los efectos de la digitalización es la merma en necesidades de mano de obra; está en la propia naturaleza de la acción sindical el mantenimiento de los puestos de trabajo, en este contexto, es necesario poner sobre la mesa beneficio social de la transformación digital, buscando fórmulas de reinversión de ese beneficio que redunde en el mantenimiento de los puestos de trabajo.

La negociación colectiva

Como elemento privilegiado y de mayor peso de la actividad sindical, es indispensable que se impulsen los cambios aquí recogidos en la negociación de los acuerdos sociales, en los sentidos que han sido referidos con anterioridad.

Como ya se ha señalado, e indica la literatura⁵⁴, existe una notable experiencia en la inclusión en los convenios colectivos de las problemáticas de tipo psicosocial; sobre las relacionadas con la digitalización tienen ya largo recorrido en nuestro sistema jurídico.

Es conveniente negociar, empero -en particular en ausencia de la solidez y la seguridad que confiere la letra de la ley-, con mayor precisión de contenidos en lo que refiere a riesgos psicosociales, tal y como se desprende de las reflexiones de la doctrina⁵⁵. La jurisprudencia revisada -valga por todas la sentencia Caixa Bank⁵⁶-, es proclive a defender el interés de la persona trabajadora, pero es necesario que el contenido de lo negociado -aun a riesgo de que el proceso de diálogo social se arrecie-, sea contundente y goce del respaldo de la comunidad científica con la mayor univocidad posible.

⁵⁴ Arrieta Idiákez F.J., *Op. Cit.*

⁵⁵ Arrieta Idiákez F.J., *Op. Cit.*

⁵⁶ Sentencia del Tribunal Supremo de 16 de febrero de 2016

Bibliografía

Arrieta Idiákez, F.J. Negociación colectiva y prevención de riesgos psicosociales. Lan Harremanak, 2020, 44, 238-277. N° DOI: <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.22326>

Barreiro B., La sociedad que seremos, Barcelona: Planeta, 2017

Contreras Hernández, O., “La inclusión de los riesgos psicosociales en el cuadro de enfermedades profesionales: evidencias y propuestas para una revisión legal”, en AA.VV., Accidentes de Trabajo y enfermedades profesionales. Experiencias y Desafíos de una protección social centenaria, Murcia, LABORUM, 2020, vol. I, 433-444. Disponible en: <https://blog.uclm.es/oscarcontreras/wp-content/uploads/sites/57/2021/10/Riesgos-psicosociales-y-enfermedades-profesionales.pdf>

Curran, Ch., Garret, D., Puthiyamadam, T. (2017). X Encuesta Mundial sobre el Coeficiente Digital de las Empresas. PwC

Descartes, R., Discurso del método Madrid: Biblioteca Nueva, 1999

Eysenck, H.J. Psicología hechos y palabrería. Madrid: Alianza, 1989

Frankl, V. El hombre en busca de sentido. Barcelona: Herder, 1987

García Salas, A.I. “Responsabilidades de Prevención de Riesgos Laborales ante la incidencia de la tecnología y la robótica” en El futuro del trabajo en la era de la digitalización y la robótica. Editado por Mercader Uguina J.R. Valencia: Tirant lo Blanch, 2017.

Gartner Glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>

Gobierno de España, PERTE de economía social y de los cuidados, 2022. Disponible en: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Documents/2022/210622-perte-economia-social-y-de-los-cuidados-memoria-completa.pdf>

Herzberg, F. Motivation to Work. Edición de Kindle, 1976

Hilbert, M., & López, P. (2011). The World’s Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. Science, 332(6025), 60 –65.

Igartua Miró, M.T. “Teletrabajo y riesgos psicosociales: la imperiosa necesidad de reforzar la tutela preventiva”. TRABAJO, PERSONA, DERECHO, MERCADO, N° 3, 2021: N° DOI: <https://dx.doi.org/10.12795/TPDM>

INNST, *DESAFÍOS DE LA DIGITALIZACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: La emergencia de riesgos psicosociales y el trabajo de plataformas digitales*, 1ª Edición. Madrid: INNST, 2023. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/4545430/Desaf%C3%ADos+de+la+digitalizaci%C3%B3n+para+la+seguridad+y+salud+en+el+trabajo+la+emergencia+de+riesgos+psicosociales+y+el+trabajo+de+plataformas+digitales.pdf/83f1c508-ef74-9647-4d55-779da-9b8ef9e?t=1678955423590>

Lahera Forteza J., Gómez Sánchez V., “Regulación laboral en España de las plataformas digitales: Presente y futuro” en REVISTA DE ESTUDIOS JURÍDICO-LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL REJLSS. Nº 7. 2023. ISSN-e 2660-437X

Laloux, F. Reinventar las organizaciones. Madrid. Arpa, 2016

Machado, M., Juan de Mairena. Edición de Kindle, 1936

Maslow, A., Una teoría sobre la motivación humana. Edición Kindle, 1943

OCDE. Putting faces to the jobs at risk of automation. Policy Brief 2018, disponible en: <https://www.oecd.org/employment/Automation-policy-brief-2018.pdf>

OIT, SEGURIDAD Y SALUD EN EL CENTRO DEL FUTURO DEL TRABAJO Aprovechar 100 años de experiencia. OIT. 1ª Edición. Ginebra: OIT, 2019. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf

OMS. Constitución. <https://www.who.int/es/about/accountability/governance/constitution>

Perez Álvarez, M., El individuo flotante: La muchedumbre solitaria en los tiempos de las redes sociales. Barcelona: Deusto, 2023

Putnam D. R., Bowling alone, Simon & Schuster: USA, 2001.

Sala Franco Tomás. Derecho de la Prevención de Riesgos Laborales. 11ª Edición. Valencia: Tirant lo Blanch. 2022

Serrano Argüeso, M. “DIGITALIZACIÓN, TIEMPO DE TRABAJO Y SALUD LABORAL” IUSLabor 2/2019. Disponible en: <https://www.upf.edu/documents/3885005/227528459/2.+Serrano.pdf/ff-554b0b-efc2-c49d-7ba3-32c8349e8c10>

Skinner B.F., Ciencia y conducta humana. Barcelona: Fontanella, 1971

Solar O., Irwin A. A conceptual framework for action on the social determinants of health discusión paper 2 (policy and practice). Ginebra: OMS; 2010

Velasco, L., Urueña, A., Ballester, Mª P. Informe de Digitalización de las Pymes. ONTSI. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021

LEGISLACIÓN:

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.

Ley 12/2021, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención

El Real Decreto Legislativo 1/2013, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social

Resolución de 15 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el III Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2015, 2016 y 2017.

Resolución de 17 de julio de 2018, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva

Carta de Derechos Digitales de 2021 (https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/140721-Carta_Derechos_Digitales_RedEs.pdf)

Acuerdo Marco sobre teletrabajo de 2005 (<https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/teleworking.html>)

REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos)

Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas digitales. (Texto pertinente a efectos del EEE) 2021/0414(COD)

Declaración Europea sobre los Derechos y Principios Digitales para la Década Digital (2023/C 23/01)

Directiva 89/391/CEE del Consejo: medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo de 12 de junio de 1989

Directiva 90/270/CEE referente a las disposiciones mínimas de seguridad y de salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización de 29 de mayo de 1990

DIRECTIVA 2003/88/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 4 de noviembre de 2003 relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo

COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES relativa a un marco estratégico de la UE en materia de salud y seguridad en el trabajo 2014-2020 /* COM/2014/0332 final */

DECLARACIONES COMUNES PARLAMENTO EUROPEO CONSEJO COMISIÓN EUROPEA Declaración Europea sobre los Derechos y Principios Digitales para la Década Digital (2023/C 23/01).

C155 - Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155)

R194 - Recomendación sobre la lista de enfermedades profesionales, 2002 (núm. 194)

C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190)

SENTENCIAS:

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía de 13 de febrero de 2020, Id Cendoj: 41091340012020100730

Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León de 17 de diciembre de 2020, Id Cendoj: 47186330012020100860

Sentencia del Tribunal Supremo de 16 de febrero de 2016, Id Cendoj: 28079140012016100076

SENTENCIA DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL 196/2004, de 15 de noviembre (BOE núm. 306, de 21 de diciembre de 2004) ECLI:ES:TC: 2004:196

NNTTPP DEL INSST:

NTP 179: La carga mental del trabajo: definición y evaluación

NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol

NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación

NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga

NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos

NTP 489: Violencia en el lugar de trabajo

NTP 534: Carga mental de trabajo: factores

NTP 544: Estimación de la carga mental de trabajo: el método NASA TLX

NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales

NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (I): definición y proceso de generación

NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (II): consecuencias, evaluación y prevención

NTP 720: El trabajo emocional: concepto y prevención

NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial

NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo “Burnout” (III): Instrumento de medición

NTP 759: La adicción al trabajo

NTP 854: Acoso psicológico en el trabajo: definición

NTP 916: El descanso en el trabajo (I): pausas

NTP 926: Factores psicosociales: metodología de evaluación

NTP 944: Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I)

NTP 1122: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (I): nuevas formas de organización del trabajo

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

Anexo I

Guía de entrevistas

- 1 Digitalización
 - a Concepto
 - b Evolución
 - c Previsión de futuro
 - d Pros y contras de la digitalización

 - 2 Factores de riesgo más habituales asociados a la digitalización en el ámbito laboral y su impacto en:
 - a Conciliación vida familiar-vida laboral
 - b Tiempo de trabajo
 - c Carga de trabajo
 - d Jornada laboral
 - e Organización del trabajo individual (autonomía de planificación)
 - f Relaciones jerárquicas (dirección o coordinación/trabajadores)
 - g Coordinación equipo/comunicación interna
 - h Relaciones y apoyo social (aislamiento vs trabajo en equipo)
 - i Participación
 - j Competencias digitales
 - k Espacio físico de trabajo
 - l Impacto emocional: autoconcepto, estrés...
 - m Impacto cognitivo: “dependencia”, pérdida de competencias.

 - 3 Medidas preventivas
 - a Primarias
 - b Secundarias
 - c Terciarias

 - 4 Compromiso de las empresas con la prevención de riesgos derivados de la digitalización

 - 5 Papel de los sindicatos en la prevención de riesgos derivados de la digitalización

 - 6 Papel de las administraciones competentes (Ministerio Trabajo y Economía Social, Inspección de Trabajo, Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo)
- 3, 4 y 5 depende de quién sea el entrevistado

Anexo II

Cuestionario

Hola. La Unión General de Trabajadores de Madrid (UGT-Madrid), con el apoyo de Psicología sin Fronteras está realizando un estudio dentro de las actuaciones del VI Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid cuyo objetivo es conocer los riesgos asociados a la digitalización y su prevención. Para ello estamos haciendo una encuesta para conocer el impacto que tiene la digitalización del entorno laboral sobre las personas trabajadoras ¿Nos echas una mano? Te llevará 5 minutos responder a estas cuestiones.

1. El proceso de digitalización en mi empresa

	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
Supone una prolongación en la jornada laboral					
Hace que las personas trabajadoras perdamos autonomía					
Incrementa la carga de trabajo					
Hace más monótono mi trabajo					
Implica que participo menos en la organización del trabajo					
Supone una carga psicológica/emocional					
Interfiere en mi vida familiar					
Dificulta la comunicación del equipo					

2. Con respecto a la digitalización de mi empresa

	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
He recibido formación					
Puedo consultar fácilmente los problemas que me surge					
Dispongo de los equipos y programas necesarios					
Las tareas se ajustan a mis competencias					

3. Pensando en cómo te afecta la digitalización en el entorno laboral

	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
El uso de nuevas tecnologías me estresa					
Dispongo de espacios y tiempos para descansar la mente					
Siento que valgo menos porque tengo menos capacidad digital que el resto					
Tengo la impresión de que siempre hay algo pendiente					
Me abruma tanto cambio					
Me origina problemas de salud (dolores articulares, lumbalgia...)					

Sexo

Hombre	
Mujer	
Prefiero no decirlo	

Edad

Número de personas trabajadoras de tu empresa

Menos de 10	
Entre 11-50	
Entre 51-100	
Entre 101-250	
Más de 250	

Actividad de la empresa

Categoría profesional

Empleado/a	
Personal especializado	
Mando intermedio	
Personal directivo	

Anexo III

Ponencias Jornadas



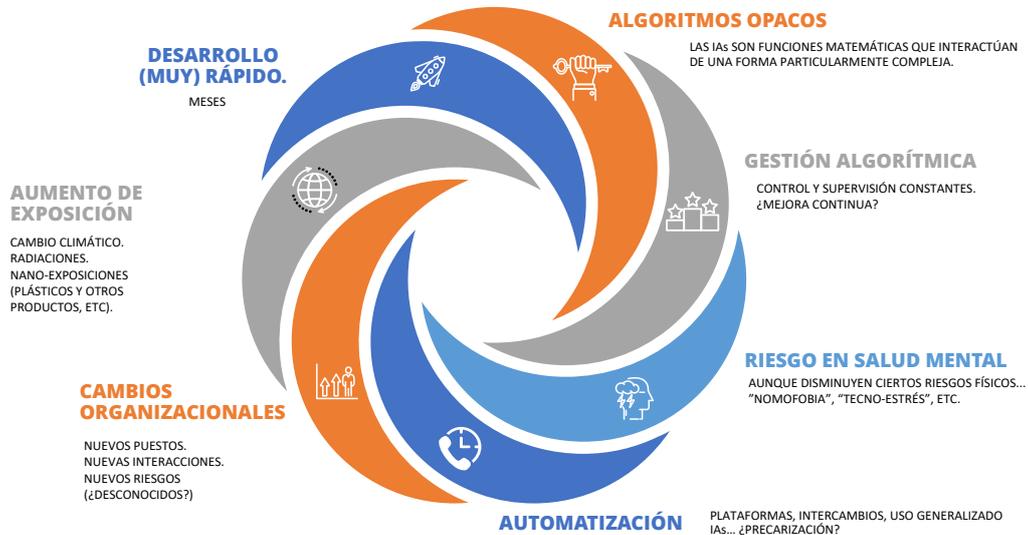
DIGITALIZACIÓN Y NUEVOS RIESGOS. INTEGRACIÓN Y GESTIÓN EN LA PREVENCIÓN.

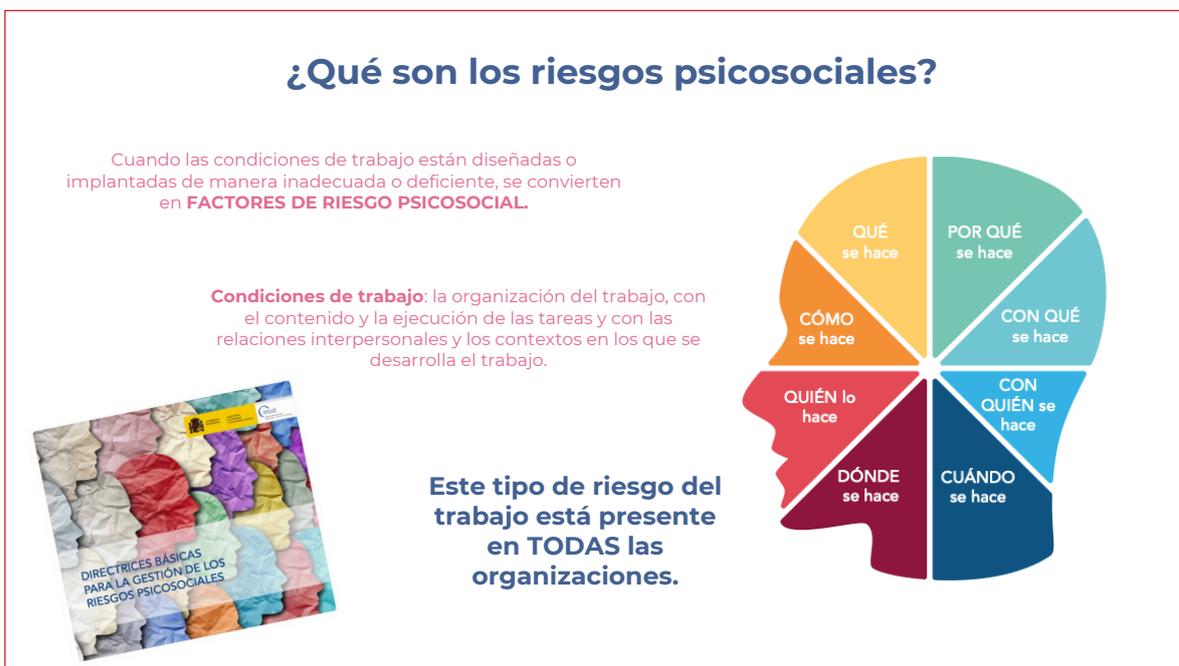
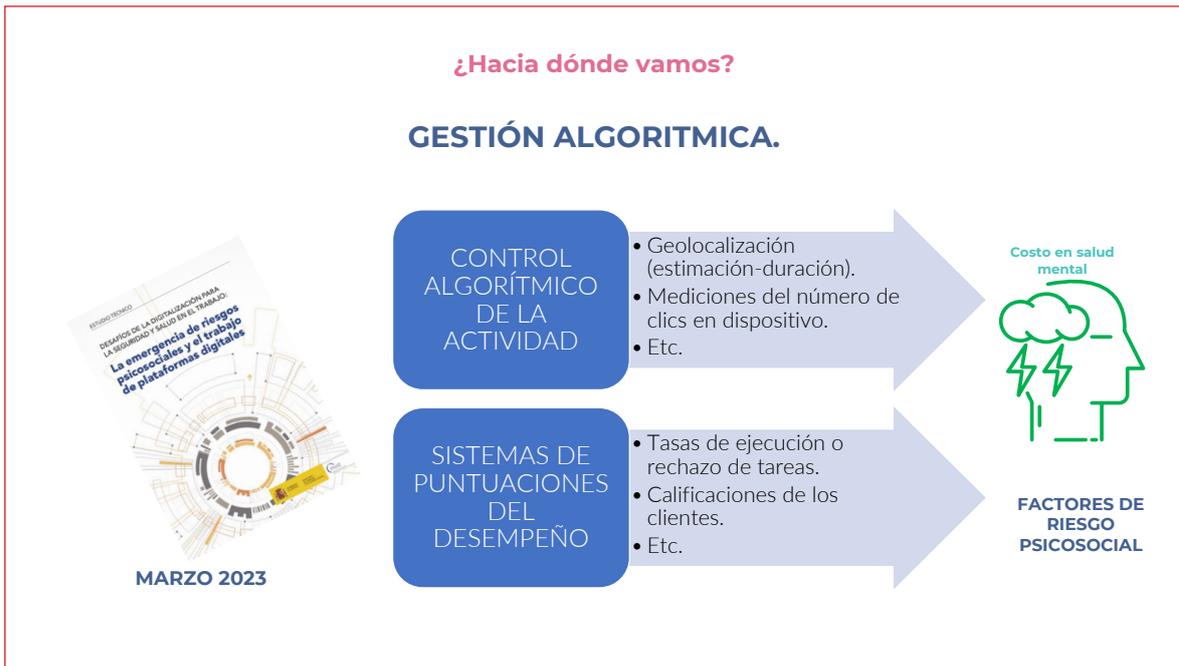
Dr. Ariel Ernesto Cariaga-Martínez.
Profesor de Neurobiología (UAX).
CEO de Healthy Minds Analytics.

27 de junio de 2023.

30 de noviembre de 2022.

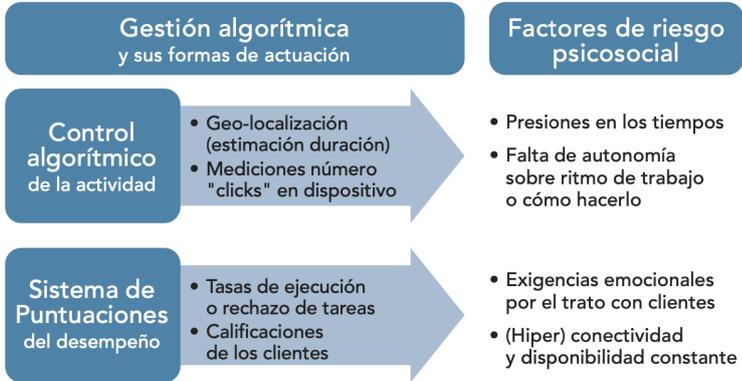
¿Qué sigue? ¿A qué nos vamos a enfrentar?





Factores (de riesgo) psicosociales.

ESOS GRANDES DESCONOCIDOS...



Énfasis directo en riesgos psicosociales.

NUEVOS RIESGOS Y PREVENCIÓN.



Los riesgos psicosociales: el “hermano pequeño” en PRL: el principal afectado en la digitalización.

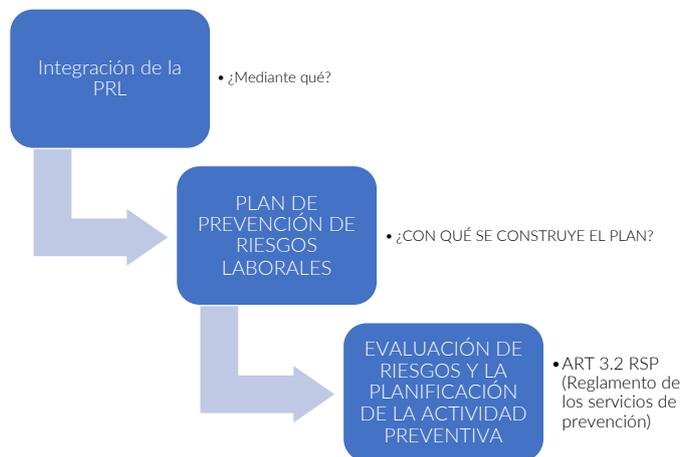


Como todos los riesgos, el riesgo psicosocial debe ser evaluado para intentar eliminarlo, reducirlo o controlarlo.

Carencia de un marco regulador específico
→ Ley 31/1995 (PRL).

¿Dónde se insertan en nuestro trabajo empresarial/representativo/profesional?

OBLIGACIÓN CLAVE 1: INTEGRACIÓN DE LA PRL.



Los riesgos psicosociales: el “hermano pequeño” en PRL. EVALUACIÓN

Problema: percepción frente a riesgo objetivo.

Solución: medidas científicas.

VALIDEZ: se mide lo que se desea medir y no cualquier otra cosa.

FIABILIDAD: lo que se mide es replicable bajo otras condiciones.

**HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN CIENTÍFICAS, FIABLES,
VÁLIDAS Y CONTRASTADAS CON LA POBLACIÓN BAJO
ESTUDIO.**

Medir el “clima laboral” NO es medir riesgos psicosociales.

Las “encuestas de satisfacción laboral” NO es medir riesgos psicosociales.

Cualquier medición de cultura empresarial: NO es medir riesgos psicosociales.

¿Dónde se insertan en nuestro trabajo empresarial/representativo/profesional?

**OBLIGACIÓN CLAVE 2 → GESTIÓN = IGUAL QUE CUALQUIER
OTRO RIESGO.**

**CRITERIO TÉCNICO INSPECCIÓN DE
TRABAJO**



RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS



- + CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES.
- + PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL.
- + FORMACIÓN E INFORMACIÓN.

¡MUCHAS GRACIAS!

ariel@hmds.es



Riesgos asociados a la Digitalización y su prevención



Elisa Sánchez Lozano

idein 
consultoría y formación

Contenidos

- Conceptos
- Riesgos Psicosociales Emergentes
- Riesgos Psicosociales Digitalización
- Prevención y Recomendaciones
- Conclusiones



Conceptos (CT 104/2021)

- **Factores psicosociales: condiciones de trabajo.** Ej: carga de trabajo
- **Factores de riesgo psicosocial:** condiciones de trabajo que por una configuración deficiente o un diseño inadecuado presentan la **probabilidad de afectar negativamente** a la salud y bienestar. Ej: CT excesiva
- **Riesgos psicosociales:** hechos, acontecimientos o estados que son consecuencia de la organización del trabajo y tienen una **alta probabilidad de afectar negativamente la salud.** Ej: estrés laboral

Factores de riesgo psicosocial	Riesgos psicosociales	Daños a la salud derivados de los riesgos psicosociales	Interacción con otros riesgos
Demanda Control Apoyo Social Relaciones sociales Cambio Compensación Etc.	Estrés laboral Violencia Fatiga	Trastornos físicos Trastornos psíquicos Trastornos conductuales	Conductas inseguras (factor humano) Trastornos músculo esqueléticos

Riesgos Psicosociales



Factores de organización del trabajo:

- Horario, turnos, ...
- Tiempo de trabajo y tiempo de descanso
- Autonomía para la gestión de este tiempo (Conciliación)
- Carga de trabajo, exigencias, recursos
- Estabilidad en el empleo, promoción, compensaciones



Factores de la tarea o los recursos:

- Formación e información
- Tarea bien definida



Interpersonales:

- Calidad de la supervisión
- Participación en las decisiones
- Fluidez de la comunicación organizacional
- Relaciones de calidad con compañeros
- Apoyo social



Otros:

- Violencia externa
- Atracos

Riesgos Psicosociales Emergentes

Referidos al propio puesto y sus condiciones:

- Trabajos **temporales**
- **Precariedad** del empleo o incluso desaparición del mismo
- Sensación de **inseguridad**
- Incremento de la **complejidad de las tareas**
- Aumento de la complejidad de la **tecnología** y dependencia de ella
- Intensificación de los **ritmos** laborales
- Horarios flexibles y jornadas **irregulares**

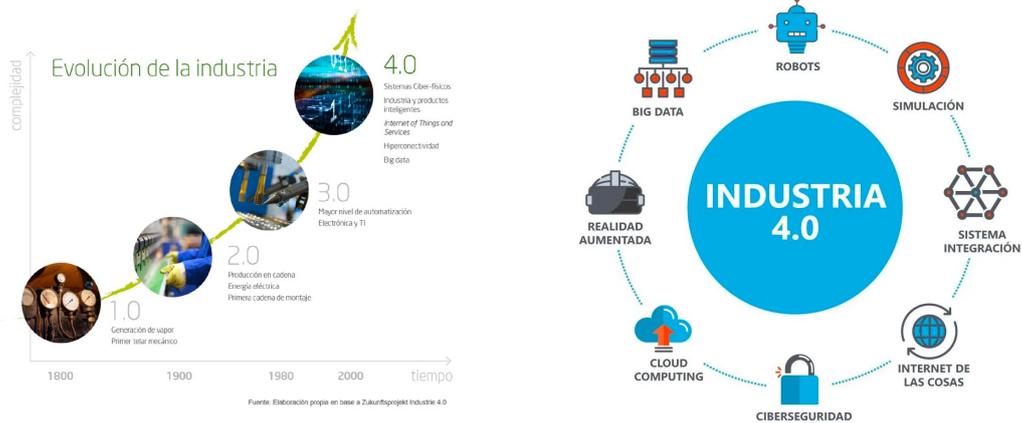
Interacciones en el trabajo:

- **Violencia** (física y/o psicológica)
- **Acoso** (sexual y/o psicológico: mobbing)

Afectados por la disminución de la población activa y su **envejecimiento**

Observatorio Europeo de Riesgos, Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo

Digitalización



Dimensiones Digitalización

	¿Qué es?	Ejemplos	Desafíos para el trabajo y el empleo
Automatización	Las tareas humanas son sustituidas por las máquinas	<ul style="list-style-type: none"> • Robótica • Drones 	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdad empleo • Nueva forma de organización • Nuevas demandas de habilidades
Digitalización (Convertir en datos información del entorno)	Procesos de producción digital	<ul style="list-style-type: none"> • Internet de las cosas • Realidad Virtual o aumentada • Impresión 3-D 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentación del trabajo • Contratos inestables • Vulneración de la intimidad
Plataformas	Coordinación: Emparejar oferta y demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Reparto • Servicios Online 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva forma de organización • Fragmentación del trabajo • Estatus de empleo ambiguo



La emergencia de riesgos psicosociales y el trabajo en plataformas digitales, INSST

Transformación Digital

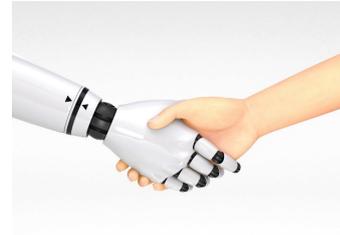


G20 | Indicadores clave de la Transformación digital 2022

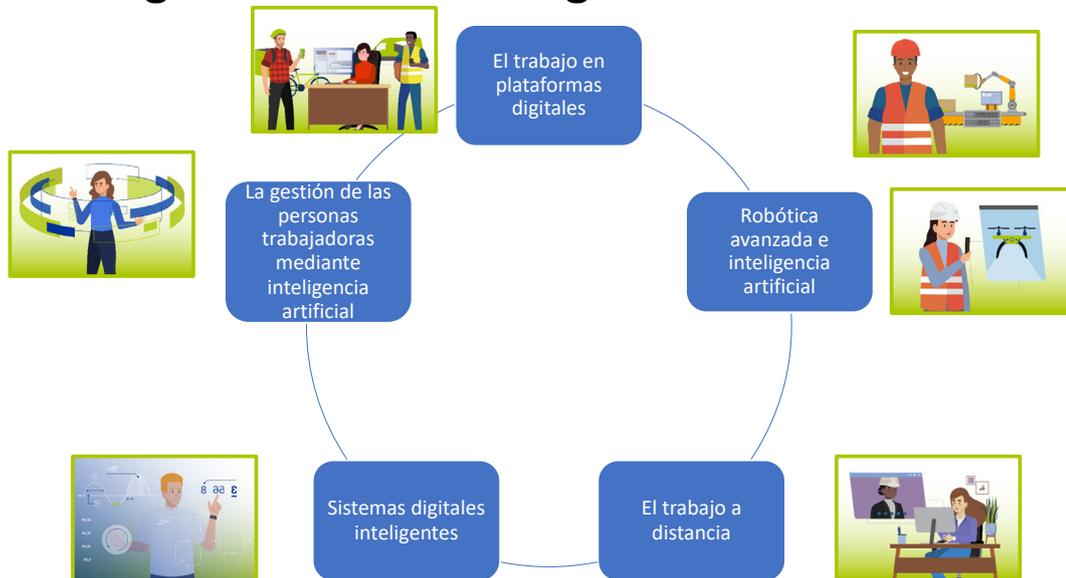
Estrategia Digital	1. Liderazgo transformador	6,7	●●●●●●●●●●	5,8
	2. Hoja de ruta digital	5,5	●●●●●●●●●●	
	3. Gestión data driven	5,0	●●●●●●●●●●	
	4. Excelencia operacional	5,7	●●●●●●●●●●	
	5. Plan de sostenibilidad	5,9	●●●●●●●●●●	
Customer Centric	6. Experiencia de cliente	5,0	●●●●●●●●●●	5,2
	7. Omnicanalidad	5,1	●●●●●●●●●●	
	8. Customer intelligence	4,8	●●●●●●●●●●	
	9. Customer engagement	5,7	●●●●●●●●●●	
Digital Business	10. Modelo de negocio digital	5,4	●●●●●●●●●●	5,2
	11. Innovación digital	5,3	●●●●●●●●●●	
	12. Metaverso	5,0	●●●●●●●●●●	
Personas y Cultura	13. Digital workplace, flexwork y com. interna	6,1	●●●●●●●●●●	5,1
	14. Mindset y conocimiento digital	4,9	●●●●●●●●●●	
	15. Digital Employer Branding	4,7	●●●●●●●●●●	
	16. Agile organization	4,7	●●●●●●●●●●	

Oportunidades Digitalización para prl

- Automatización para reducir riesgos
- Tareas monótonas, rutinarias: menor carga mental
- Retirar personas trabajadoras de zonas peligrosas
- Teletrabajo
- Utilización de exoesqueletos
- Bigdata para toma de decisiones de seguridad
- Tecnologías inmersivas



Riesgos Psicosociales Digitalización



Crowdsourcing

- Fragmentación tareas
- Utilización TICs
- On demand
- Plataforma informática (algoritmos) y Reputación online (valoración clientes) = Competitividad
- Condiciones laborales: jornada, ritmo, descanso, remuneración, etc.
- Violencia por parte de clientes
- Alta accidentabilidad (tráfico)



Riesgos Psicosociales Digitalización

- Miedo a perder el trabajo
- Indefinición e incertidumbre
- Aumento estrés laboral y tecnoestrés
- Dificultades desconexión digital
- Adicción al trabajo y tecnología
- Hábitos (sedentarismo)
- Ciberseguridad y Ciberacoso
- Boreout (aburrimiento en el trabajo)
- Síndrome del superviviente
- Aislamiento
- Gestión basada en datos y Liderazgo por control (Rendimiento vs Monitorización)



Prevención Riesgos Psicosociales Digitalización



- Enfoque centrado en el ser humano
- Acceso equitativo a la información de todas las partes interesadas
- Consulta/participación de los trabajadores en el desarrollo, implementación y uso de tecnologías y sistemas digitales
- Transparencia sobre el funcionamiento de una herramienta digital
- Enfoque holístico para evaluar tecnologías y sistemas digitales

Recomendaciones

- Procesos de gestión del cambio: personas en el centro
- Desarrollo cultura teletrabajo y digitalización
- Adecuar carga y contenido trabajo
- Pausas y desconexión digital
- Evitar aislamiento
- Fomentar comunicación y colaboración



AÑO 2018

 GOBIERNO DE MADRID  MINISTERIO DE TRABAJO, SEGURIDAD SOCIAL Y MIGRACIONES  inssbt  NP  INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Notas Técnicas de Prevención 1.123

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (II): factores de riesgo psicosocial asociados a las nuevas formas de organización del trabajo

Recomendaciones: Herramientas

- Protocolo teletrabajo e híbrido (incluir evaluación e intervención psicosocial)
- Protocolo desconexión digital
- Programas de gestión del cambio
- Liderazgo por confianza y apoyo
- Formación en competencias digitales
- Mentoring inverso
- Herramientas digitales y formación
- Ampliar la prevención al ciberacoso

Recomendaciones: Teletrabajo- Smart Work

- Cinco: autogestión
- Cuatro: asincronía total, confianza
- Tres: asíncrono, comunicación escrita
- Dos: herramientas síncronas, interrupciones
- Uno: 1-2 días o emergencias
- Cero: imposibilidad



Max Mullenweng

Conclusiones

- Riesgos psicosociales como los demás riesgos
- Herramientas de evaluación (preguntas, factores y canal)
- Perspectiva de género (STEM, Brecha digital de género)
- Edad
- Interseccionalidad



Muchas gracias por su atención

esanchez@idein.es

