



Co finanziamento de:



**XUNTA
DE GALICIA**

Promove:



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE GALICIA

Autorízase a reprodución total ou parcial dos contidos desta publicación citando título e fonte.

Título: ESTUDO SOBRE RISCOS PSICOSOCIAIS NA ERA DIXITAL E ESTRATEXIAS PARA MELLORAR O CLIMA E O BENESTAR LABORAL

Promove: Confederación de Empresarios de Galicia

Elabora e edita: Montserrat Fernández-Pedreira Santos

Co financiamento de: Xunta de Galicia

ISBN 978-84-09-78747-0

Depósito Legal: VG 611-2025

Imaxes creadas por Gemini, salvo as que indican a fonte

© Vigo. 2025.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: CONTEXTO ACTUAL DA TRANSFORMACIÓN DIXITAL. IMPACTO NOS RISCOS LABORAIS	7
2. ANÁLISE ESTATÍSTICO DA EXPOSICIÓN A RISCOS PSICOSOCIAIS	13
3. A ERA DIXITAL E OS NOVOS RISCOS PSICOSOCIAIS.....	18
3.1. Clasificación dos Factores de Riscos Psicosociais.....	18
3.2. Identificación e Análise dos Riscos Psicosociais Emerxentes	20
3.2.1. Tecnoestrés (Tecnofatiga, Tecnoadicción, Tecnoansiedad)	20
3.2.2. Intensificación do Traballo e a Hiperconectividades (“Always On”)	21
3.2.3. Difuminación da Fronteira Traballo-Vida Persoal (Dereito a Desconexión Dixital)	22
3.2.4. Illamento Social e Falta de Apoio no Teletraballo	23
3.2.5. Riscos Relacionados coa Vixilancia Algorítmica e a Perda de Autonomía	23
3.3. Impacto dos Riscos Psicosociais na Saúde e o Desempeño Organizacional	24
4. ESTRATEXIAS ERGONÓMICAS E PSICOSOCIAIS PARA A PREVENCIÓN	26
4.1. Deseño Organizacional como Panca do Benestar	26
4.1.1. Establecemento de Horarios Flexibles e Modelos Híbridos de Traballo Equilibrados.....	27
4.1.2. Políticas Claras sobre a Carga de Traballo e o Uso de Ferramentas Dixitais	28
4.2. Ergonomía Cognitiva e Benestar Dixital.....	29
4.3. Promoción da Desconexión e o Liderado de Modelo	29
5. MELLORA DO CLIMA E O BENESTAR SOCIAL NO ENTORNO DIXITAL	32
5.1. Fomento da cohesión Social e o apoio Mutuo	32
5.2. Liderado Positivo e Xestión de Equipos Híbridos	33
5.3. Cultura de Benestar e Saúde Mental	34
6. MEDICIÓN, AVALIACIÓN E SEGUIMENTO	37
6.1. Metodoloxías de Avaliación de Riscos Psicosociais Adaptado ao Traballo Dixital.....	37
6.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para Medir o Clima Laboral e o benestar	40

6.3. Sistemas de Revisión Continua e Mellora das Estratexias Implementadas ...	41
7. CONCLUSIÓNS E RECOMENDACIÓNS	43
7.1. Principais riscos psicosociais asociados ao contexto dixital	44
7.2. Indicadores ou sinais clave para identificar riscos psicosociais relacionados co entorno dixital	49
7.3. Impacto Diferencial dos Riscos Psicosociais Dixitais por Idade e Cultura	52
7.3.1. O Factor Xeracional e a Xestión do estrés	53
7.3.2. O Impacto das Diferenzas Culturais e Lexislativas	54
7.4. Recursos a ter en conta para fortalecer a xestión de riscos psicosociais	55
7.5. Recomendación para a xestión dos riscos psicosociais	56
7.6. Aspectos para a Consecución dun Bo Clima Laboral	58
8. BIBLIOGRAFÍA	61
9. ENLACES DE INTERESE	64

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN: CONTEXTO ACTUAL DA TRANSFORMACIÓN DIXITAL. IMPACTO NOS RISCOS LABORAIS

Este documento sintetiza as principais conclusións obtidas trala celebración de **dous grupos de traballo** fundamentais. O primeiro centrouse nunha análise exhaustiva do **risco psicosocial na era dixital**, abordando os novos desafíos e as tensións que a tecnoloxía e a conectividade constante introducen no contorno laboral. O segundo grupo de traballo adicouse a formular e debater **estratexias concretas para a mellora do clima de benestar na organización**, buscando promover unha cultura de saúde mental positiva e un ambiente de traballo máis satisfactorio e produtivo.

A **transformación dixital** non é unha tendencia, senón a arquitectura fundamental sobre a que se asenta o traballo na actualidade. Este **cambio radical da forma de traballar**, non é só a substitución de ferramentas, senón unha profunda alteración dos factores de risco que debe ser a prioridade na xestión das persoas traballadoras.

A era dixital posúe unha dobre faciana: por un lado, facilita a seguridade e a eficiencia; polo outro, xera un novo cadro de tensións mentais e organizativas que requiren unha xestión proactiva e inmediata.

O principal factor de risco emerxente é o incremento da carga psicolóxica e cognitiva. A conectividade constante non é inocua, senón que esixe un esforzo mental continuado.

O Instituto Nacional de Seguridade e Saúde no Traballo (INSSBT), a través da súa Norma Técnica de Prevención (NTP) 443, establece que os factores psicosociais fan referencia ás características inherentes á contorna laboral que teñen conexión directa coa estrutura organizativa, a natureza do traballo e a maneira de realizar as tarefas. A importancia destes radica na súa capacidade para impactar tanto o benestar e a saúde (física, psíquica e social) do empregado, como a súa efectividade no posto.

Pola súa banda, a Organización Internacional do Traballo (OIT) ofrece unha visión máis ampla, indicando que os factores psicosociais no ámbito laboral xorden da complexa interacción entre varios elementos: por unha banda, o traballo en si, o seu ambiente, a satisfacción que proporciona e as condicións da empresa; e por outra, as características individuais da persoa traballadora (as súas aptitudes, requirimentos, contexto cultural e vida persoal allea ao emprego). A suma destas interaccións, tal e como son percibidas e experimentadas, pode determinar a saúde, o rendemento e o grao de satisfacción laboral.

Como efecto dos novos riscos laborais podemos encontrar:

- **Fatiga Dixital:** Trátase dun risco psicosocial de primeira orde. A obriga de procesar fluxos de información incesantes, saltar entre múltiples plataformas e responder a un ritmo hiperconectado esgota os recursos cognitivos. Isto leva directamente a problemas como a ansiedade, a irritabilidade e a diminución da capacidade de concentración.
- **Intensificación do Traballo:** A tecnoloxía permite a xestión e monitorización de proxectos en tempo real, elevando o listón da produtividade esixida. O resultado é unha intensificación real do traballo que, malxestionado, contribúe de forma decisiva á síndrome de burnout (esgotamento profesional).



O auxe das plataformas e as organizacións que empregan a intelixencia artificial o aplicacións de control para distribuír e controlar as tarefas introduce un factor de risco estrutural: a xestión algorítmica.

A xestión algorítmica do traballo é a automatización dunha ampla gama de funcións directivas e de xestión de recursos humanos que tradicionalmente realizaba un superior ou xefe e que agora son realizados por algoritmos.

Non se trata só de usar un software para facer nóminas, senón de delegar decisións clave en sistemas de Intelixencia Artificial (IA) ou algoritmos que operan en base a datos para mellorar a eficiencia e, en moitos casos, substituír completamente o proceso de toma de decisións humano.



En esencia, é cando un sistema informático, e non unha persoa, asume o rol de xefe virtual, ao tomar unha serie de decisións con impacto e consecuencias na xestión de persoas.

Este tipo de xestión impregna todos os aspectos do ciclo de vida laboral, sendo especialmente visible nas plataformas dixitais de traballo (TPD), pero tamén en sectores como a loxística ou a atención ao cliente:

1. **Asignación de Tarefas e Ritmo de Traballo:** Os algoritmos deciden a quen, cando e onde se lle asigna un traballo (ex: un repartidor ou un condutor). Tamén fixan o ritmo e os tempos de execución (tempo cronometrado).
2. **Monitorización e Control:** Recollen datos continuos do desempeño da persoa traballadora (velocidade, localización, tempo de inactividade, interaccións), actuando como un sistema de vixilancia dixital constante.
3. **Avaliación de Rendemento e Reputación:** Os algoritmos avalían o rendemento e a conduta, a miúdo mediante métricas obxectivas ou, no caso das plataformas, a través de sistemas de reputación e valoracións dos clientes.
4. **Decisións sobre o Emprego:** Poden tomar decisións que teñen un impacto directo na continuidade laboral, como a fixación de salarios (incentivos) ou, mesmo, a desconexión permanente dunha conta de traballo (o equivalente a un despedimento ou cesamento).
5. **Selección de Persoal:** Empregan software para escanear currículos, filtrar candidatos e realizar entrevistas automatizadas, avaliando a idoneidade do aspirante.

Como indicamos, a xestión algorítmica pode constituír unha fonte de riscos psicosociais, se non se supervisa adecuadamente, principalmente porque reintroduce os principios de control e intensificación da época do taylorismo, pero cunhas ferramentas moito máis poderosas e impersoais.

Polo tanto podemos asociar a esta automatización, se non se xestiona da forma adecuada, un estrés asociado á vixilancia continua e a certa inseguridade laboral.

A **Vixilancia Continua**, fai que a persoa traballadora se sinta constantemente monitorizado –a través de métricas, xeolocalización ou sistemas de tracking do desempeño– o que pode xerar un estrés constante e mina a autonomía da persoa traballadora. Cando o control é exercido por un algoritmo opaco, prodúcese unha falta de transparencia que é un potente factor de desconfianza e malestar.

A **Inseguridade Laboral** ven da automatización e a necesidade de adaptación e re-qualificación continua no traballo baseado na dixitalización que poden xerar incerteza sobre o futuro do posto, e inseguridade pola necesidade de adaptación.

O teletraballo e o uso de dispositivos móbiles fan que os límites entre o espazo persoal e o laboral se esvaezan, sendo este un dos retos máis difíciles de xestionar hoxe en día.

A cultura do "estar sempre conectado" alimenta o Tecnoestrés. A dificultade para exercer o dereito á desconexión dixital dificulta a conciliación, anula os períodos de recuperación e é unha vía directa para o esgotamento.

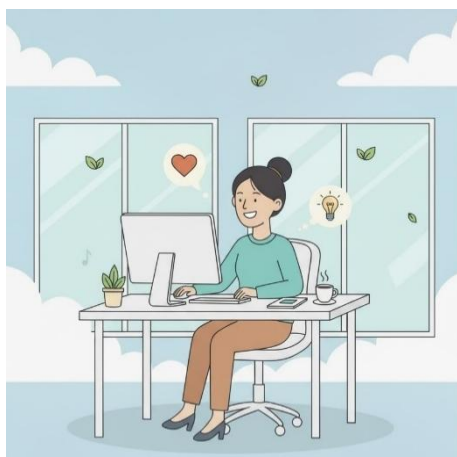


Ademais podemos engadir o Illamento e Falta de Apoio, xa que a menor interacción física e social –colectiva e coas xefaturas–, especialmente no traballo remoto ou en plataformas, reduce o apoio social e o sentimento de pertenza. Esta falla de rede social e de apoio é un amplificador recoñecido do estrés e do illamento emocional.

A conclusión ineludible é que os riscos psicosociais, de non avaliarse, eliminarse ou reducirse poden cnsituír unha consecuencia sistémica do deseño do traballo na era dixital.

Debemos poñer o foco en que a prevención ten que moverse do nivel individual (xestión do estrés) ao nivel organizacional (deseño do traballo). É fundamental abordar estas novas realidades mediante a transparencia na xestión algorítmica e garantindo o dereito á desconexión como panca de mellora do clima e o benestar laboral.

Outros conceptos que experimentaron un cambio de definición foron os de clima e benestar laboral asociados ao entorno dixital. O clima laboral esténdese máis alá do espazo físico, xa que o alcance dixital reflíctese na calidade da comunicación virtual (canles, tempos de resposta), o nivel de confianza percibida na xestión remota e o sentido de pertenza a un equipo a pesar da distancia. Valórase moito un entorno laboral onde a tecnoloxía se percibe como unha ferramenta de apoio en lugar dun sistema de control ou illamento.



O **Benestar Laboral** é un estado integral de satisfacción e equilibrio que resulta da interacción entre a persoa traballadora e o seu medio laboral. Abarca a saúde física, mental e social.

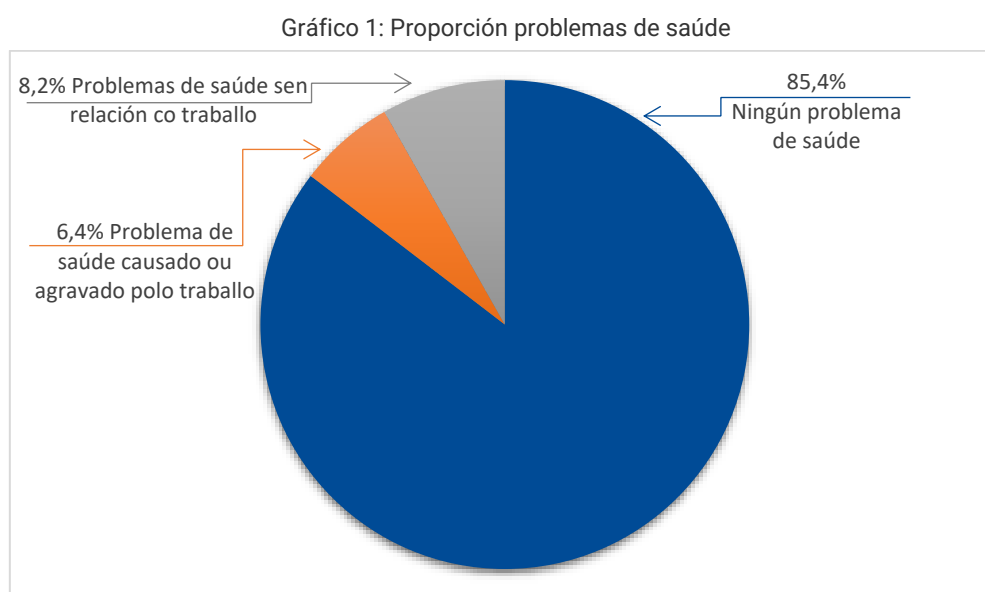
No contexto dixital, o foco ponse na xestión do equilibrio fronte ás novas demandas, por isto o obxectivo para ter un bo nivel de benestar laboral require que a organización facilite a autonomía e

control sobre o tempo e o espazo de traballo, reducindo a sensación de tecnoestrés e fatiga. Así mesmo implica que a persoa traballadora poida manter unha boa saúde mental fronte á sobrecarga informativa e a conectividade constante, o que está estreitamente ligado ao exercicio efectivo do dereito á desconexión dixital e á capacidade de conciliar a vida persoal coa laboral, cuxas fronteiras son cada vez máis borrosas polo uso das TIC e o teletraballo.

Análise Estatístico da Exposición a Riscos Psicosociais

2. ANÁLISE ESTATÍSTICO DA EXPOSICIÓN A RISCOS PSICOSOCIAIS

Segundo os datos da Enquisa de Poboación Activa (EPA) de 2020, publicados polo Instituto Nacional de Seguridade e Saúde no Traballo (INSST), preguntouse ás persoas enquisadas sobre o seu estado de saúde nos últimos doce meses e se esta condición foi provocada ou empeorada polo traballo. A resposta foi afirmativa no **6,4% das persoas traballadoras** que se atopaban en situación de ocupados.



Fonte INE. Datos recompilados INSST

Se estratificamos este dato por sexo e por actividade, podemos observar que no caso das **mulleres ocupadas** a porcentaxe é maior, alcanzando o **7,2%**, fronte ao **5,6%** rexistrado nos homes.

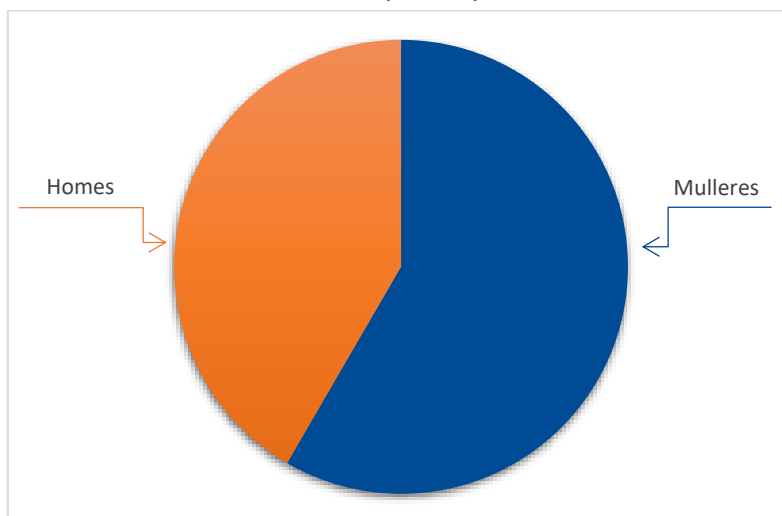
Estas porcentaxes refírense a calquera dano á saúde, pero se nos centramos nos danos relacionados coa **saúde mental** (estrés, depresión ou ansiedade), estes representan o **1% do total dos ocupados**. Este é o segundo tipo de problema de saúde máis común, superado só polos problemas óseos, articulares ou musculares.

Se levamos ese 1% do total dos ocupados ao conxunto de ocupados con problemas de saúde, observamos que o dano á saúde mental representa o **16,2% do total dos problemas de saúde**.

Ao separar este 1% por sexo, a diferenza é notable: os homes con estrés, depresión ou ansiedade supoñen **8,7 por cada 1.000 ocupados**, mentres que as mulleres alcanzan os

12,2 por cada 1.000. Este dato pon de manifesto que as mulleres sofren problemas de saúde mental relacionados co traballo aproximadamente un **50% máis que os homes**.

Gráfico 2: Proporción por sexo



Fonte INE. Datos recompilados INSST

No estudo tamén se clasifican as baixas por actividade, centrándose en tres grupos diferenciados: as **actividades administrativas e servizos auxiliares**, a **educación** e as **actividades sanitarias e de servizos sociais**. En todas estas actividades, a porcentaxe de problemas de saúde mental con respecto ao total de problemas de saúde supera o **16%**, chegando no sector da **educación a superar o 19%**.

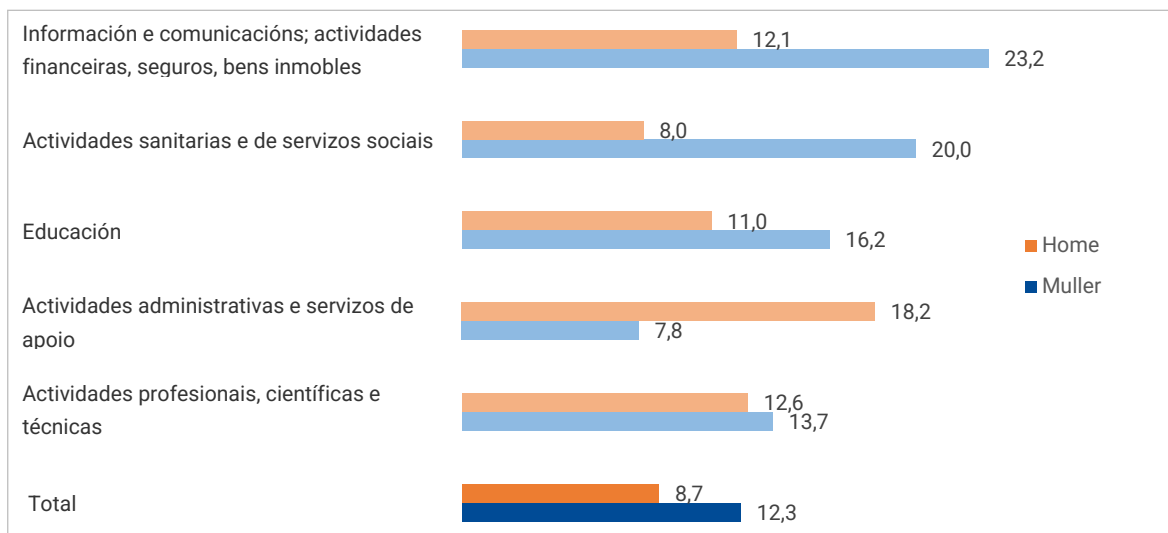
Táboa 1: Distribución dos problemas de saúde mental, en actividades con maior morbilidade

	Actividades administrativas e servizos de apoio	Educación	Actividades sanitarias e de servizos sociais	Total
Estrés, depresión ou ansiedade	16,4%	19,4%	16,8%	16,2%

Fonte INE. Datos recompilados INSST

Se a clasificación do estrés, a depresión ou a ansiedade a facemos tendo en conta as actividades económicas con maiores frecuencias e desagregamos por sexo, podemos ver que as traballadoras do sector **Información e comunicación; actividades financeiras, seguros e inmobiliarias** foron as máis afectadas cun **23,2%**, mentres que os homes se viron máis afectados no sector **Actividades administrativas e servizos auxiliares** cun **18,2%**.

Gráfico 3: Traballadores, nas actividades máis afectadas, que consideran que as doenzas mentais son os problemas relacionados co traballo máis graves. Frecuencias expresadas por cada 1.000 persoas empregadas.



Fonte INE. Datos recompilados INSST

E, finalmente, en canto aos **factores que as persoas traballadoras consideran que teñen efectos adversos para o benestar mental**, podemos ver que, tanto para os homes como para as mulleres, o factor máis determinante é o das **presións de tempo ou sobrecarga de traballo**, que para os homes alcanza un **31,7%** e para as mulleres un **32,3%**. Isto resulta nunha media do **32,0%**, situándose a bastante distancia do segundo factor por importancia, que ambos os sexos consideran que é o trato difícil con clientes, pacientes, alumnos, etc.

Táboa 2: Persoas empregadas que se consideran expostas a cada factor como causante de efectos adversos sobre o benestar mental. Totais e por sexo

	Home	Muller	Total
Presións de tempo ou sobrecarga de traballo	31,7%	32,3%	32,00%
Trato difícil con clientes, pacientes, estudantes, etc.	14,2%	18,7%	16,3%
Inseguridade laboral	11,6%	11,1%	11,4%
Mala comunicación ou cooperación dentro da organización	7,4%	8,0%	7,7%
Falta de autonomía ou influencia sobre o ritmo ou os procedementos de traballo	5,3%	5,3%	5,3%
Violencia ou ameaza de violencia	3,6%	4,1%	3,8%
Acoso ou intimidación	3,0%	3,1%	3,0%
Outro factor de risco significativo para o benestar mental	2,3%	2,4%	2,3%

Fonte INE. Datos recompilados INSST

Cando se pregunta aos enquisados que de entre tódolos factores expostos, se indicase cal é considerado o que pode ter os maiores efectos negativos, destaca entre todos a opción *Presións de tempo ou sobrecarga de traballo* cunha gran diferenza co resto. De feito, esta opción é considerada a máis prexudicial por **máis da metade da poboación ocupada**.

Gráfico 4: Factor co maior efecto negativo sobre o benestar mental.



Fonte INE. Datos recompilados INSST

O estudo tamén apunta a que esta porcentaxe, onde a *Presión de tempo ou sobrecarga de traballo* é o factor máis prexudicial, mantense como o factor máis determinante na maioría das actividades consideradas.

Táboa 3: Persoas empregadas que consideran que cada factor causa maiores efectos negativos sobre o benestar mental, por sector.

	Agrario	Industria	Construción	Servizos	Total
Presións de tempo ou sobrecarga de traballo	56,9%	60,0%	57,5%	51,5%	53,1%
Violencia ou ameaza de violencia	1,1%	0,2%	-	3,2%	2,6%
Acoso ou intimidación	0,8%	1,4%	0,6%	1,5%	1,5%
Mala comunicación ou cooperación dentro da organización	3,9%	9,7%	4,1%	5,9%	6,3%
Trato difícil con clientes, pacientes, estudantes, etc.	3,5%	6,2%	8,9%	18,7%	16,0%
Inseguridade laboral	28,9%	16,2%	25,0%	14,2%	15,5%
Falta de autonomía ou influencia sobre o ritmo ou os procedementos de traballo	3,0%	3,3%	2,5%	2,0%	2,3%

Fonte INE. Datos recompilados INSST

A ERA DIXITAL E OS NOVOS RISCOS PSICOSOCIAIS

3. A ERA DIXITAL E OS NOVOS RISCOS PSICOSOCIAIS

A **Transformación Dixital** representa o cambio máis significativo no mundo do traballo desde a revolución industrial. A adopción masiva de Tecnoloxías da Información e a Comunicación (TIC), o Traballo en Plataformas Dixitais (TPD) e a xeneralización do teletraballo modificaron as condicións laborais. O



resultado non é só a substitución de tarefas, senón un profundo cambio na intensidade dos riscos psicosociais asociados a esta profunda transformación.

Estes riscos, sen unha adecuada xestión, non só danan a saúde individual, senón que socavan o clima laboral, a produtividade e a sustentabilidade da propia organización.

3.1. Clasificación dos Factores de Riscos Psicosociais.

Considerando a influencia dos diferentes riscos psicosociais na saúde e no benestar das persoas traballadoras, é pertinente expor a súa clasificación. De acordo coas directrices do **Grupo Europeo para a Xestión do Risco Psicosocial**, a listaxe é a que segue:

1. Contido do Traballo, refírese á natureza das tarefas e a como se organizan:
 - Monotonía ou tarefas sen sentido.
 - Fragmentación do traballo ou falta de variedade.
 - Tarefas desagradables ou polas que se sente rexeitamento.
2. Carga e Ritmo de Traballo, está relacionado coa cantidade de traballo e a velocidade á que debe ser executado:
 - Carga de traballo excesiva ou, pola contra, insuficiente.
 - Presión de tempo ou necesidade de cumprir prazos estritos.
3. Tempo de Traballo: ten que ver coa estrutura e duración das xornadas laborais
 - Horarios moi longos ou impredecibles.
 - Traballo a quendas ou traballo nocturno.
4. Participación e Control: neste apartado trátase o grao de autonomía e capacidade de influír nas decisións
 - Falta de participación na toma de decisións.

- Falta de control sobre aspectos clave (método de traballo, ritmo, horarios, contorna, etc.).
5. Cultura Organizacional, o ambiente xeral da empresa e a súa xestión:
 - Comunicacóns deficientes.
 - Apoio insuficiente ante problemas ou para o desenvolvemento persoal.
 - Falta de definición clara de obxectivos.
 6. Relacións Persoais, as empresas están formadas por persoas e a calidade e tipo de interacción no ámbito laboral é un factor importante:
 - Calidade e tipo de interaccións no ámbito laboral.
 - Illamento ou relacións insuficientes/malas.
 - Conflitos ou condutas inadecuadas (acoso, violencia).
 7. O Rol da persoa traballadora (ou rol laboral) dentro dunha empresa defínese como o conxunto de funcións, responsabilidades, tarefas e condutas esperadas que unha persoa asume ou desempeña nunha posición ou cargo específico dentro da estrutura organizativa.
 - Ambigüidade de rol (non saber con claridade o que se espera).
 - Conflito de rol (esixencias contraditorias).
 - Responsabilidade sobre persoas.
 8. O Desenvolvemento persoal da persoa traballadora dentro dunha empresa refírese ao conxunto de oportunidades, recursos e apoio que a organización proporciona para que o empregado poida adquirir novas competencias, mellorar as existentes e avanzar na súa traxectoria profesional dentro e fóra da compañía.
 - Oportunidades de crecemento e valoración do traballo.
 - Escasa valoración social do traballo.
 - Inseguridade no traballo ou falta de estabilidade.
 - Falta ou exceso de promoción.
 9. A Interacción fogar-traballo (ou interface traballo-familia) é como a relación bidireccional entre as esferas persoal e profesional da persoa traballadora. Abrangue o xeito en que as esixencias, responsabilidades, tensións e recursos presentes nunha das áreas inflúen (de xeito positivo ou negativo) no desenvolvemento e benestar da persoa na outra.



Esta interacción é fundamentalmente unha cuestión de equilibrio entre as demandas laborais e as esixencias da vida familiar ou persoal.

- Conexión e posibles conflitos entre a vida persoal e a laboral.
- Problemas da dobre presenza (preocupación pola familia no traballo e viceversa).
- Conflito de esixencias entre ambas as esferas.

Se ben hai que sinalar que a empresa non coñecerá esta interacción fogar – traballo, porque pertence á vida privada e íntima da persoa traballadora, isto salvo que a empresa estime importante sabelo para unha mellor prevención e a persoa traballadora considere facilitar a información voluntariamente.

É necesario subliñar que a presenza de riscos psicosociais prodúcese a todos os niveis xerárquicos, e en todo tipo de empresas independentemente da actividade o do tamaño da mesma.

Cómpre salientar que a materialización dos riscos psicosociais no seo dunha organización implica efectos prexudiciais en tres planos diferenciados: o individual (a persoa traballadora), o organizacional (a empresa) e o colectivo (a sociedade).

3.2. Identificación e Análise dos Riscos Psicosociais Emerxentes

A era dixital non só intensifica os riscos tradicionais (como a carga de traballo), senón que introduce factores novos, que requiren conceptos e ferramentas de medición específicos.

3.2.1. Tecnoestrés (Tecnofatiga, Tecnoadicción, Tecnoansiedade)

O **Tecnoestrés** defínese como un estado psicolóxico negativo que resulta da incapacidade de afrontar de forma saudable as esixencias derivadas do uso das TIC. É unha resposta de tensión ante a presión tecnolóxica no traballo.

O concepto foi amplamente desenvolvido por autores como R. Bailey e J.M. Peiró, que o dividen en tres dimensións principais.

A primeira é a **Tecnofatiga (Techno-fatigue)**, que consiste no esgotamento mental e a fatiga cognitiva provocada polo uso continuado e intensivo das tecnoloxías. A persoa traballadora séntese esgotada ante a necesidade de procesar un volume inxente de datos e mensaxes, e ten a sensación de non poder desconectar o cerebro.



A segunda dimensión é a **Tecnoansiedade** (*Techno-anxiety*), que se refire á tensión e ao malestar asociados ao uso das TIC. Maníéstase como unha preocupación ou medo infundado a non ser capaz de utilizar correctamente a tecnoloxía, ou a ser avaliado negativamente polo seu manexo, pois a constante necesidade de actualización tecnolóxica xera unha **incerteza permanente**.

Finalmente, a terceira dimensión é a **Tecnoadicción** (*Techno-addiction*), a cal é a necesidade compulsiva e incontrolable de estar conectado. Isto impide á persoa traballadora apagar os dispositivos ou deixar de revisar as comunicacións, o que provoca conflito coa súa vida persoal e altera os seus patróns de sono.

Precisamente, a rápida e constante actualización tecnolóxica (novas *apps*, *software*, *updates* de sistemas) é un factor clave de tensión, xa que obriga á persoa a estar nun continuo proceso de aprendizaxe e readaptación, xerando incerteza sobre a propia competencia (o medo a quedar obsoleto) e unha fatiga persistente pola necesidade de reciclarse sen descanso.

No marco do estrés laboral, considérase o **burnout** (ou a "síndrome de estar queimado no traballo") como unha manifestación do estrés crónico. Caracterízase por unha vivencia de esgotamento emocional, xunto coa aparición de actitudes e sentimentos negativos tanto cara ás persoas coas que se traballa coma cara ao propio rol profesional.

3.2.2. Intensificación do Traballo e a Hiperconectividade ("Always On")

A dixitalización permitiu a compresión do tempo e o aumento da densidade das tarefas, intensificando a carga de traballo mental.



traballadoras deben procesar de forma ininterrompida.

Isto tradúcese directamente nun notable Aumento da Carga Mental debido a que a xestión simultánea de múltiples canles dixitais —como o correo electrónico, os *chats*, as videoconferencias ou os sistemas de xestión de proxectos— obriga constantemente ao *multitasking*. De feito, esta carga de traballo mental non se debe á dificultade intrínseca da tarefa en si, senón á fragmentación da atención e ao elevado volume de *inputs* que as persoas

Paralelamente, xorde o pernicioso fenómeno do "Presentismo Dixital", entendido como a presión cultural e organizativa para responder inmediatamente fóra do horario laboral

e a obriga implícita de mostrarse dispoñible e produtivo. Esta hiperconectividade ou cultura do "always on" elimina por completo os tempos de pausa e recuperación necesarios, facendo que o traballo se estenda de forma invasiva ao tempo persoal.

A intensidade do traballo dixital convértese nun factor de risco psicosocial de alta relevancia, xa que a falta de recursos para xestionar o ritmo e a cantidade de tarefas conduce irremediabilmente á sobrecarga crónica e ao esgotamento emocional.

3.2.3. Difuminación da Fronteira Traballo-Vida Persoal (Dereito a Desconexión Dixital)

O uso xeneralizado de ferramentas dixitais no ámbito persoal, xunto coa posibilidade do teletraballo, pode provocar a difuminación da fronteira entre o espazo laboral e o persoal. Como consecuencia, se isto non se xestiona coas ferramentas adecuadas, o traballo podería desbordar de forma sistemática a esfera privada das persoas traballadoras.



Ante a imperiosa necesidade de delimitar estes espazos e tempos, a resposta legal concretouse no recoñecemento do Dereito á Desconexión Dixital. En España, a Lei Orgánica 3/2018 (LOPDGDD) estableceu formalmente este dereito, obrigando ás empresas a elaborar unha política interna que garanta que a importancia radica en garantir o tempo de descanso e a recuperación efectiva da persoa traballadora, protexendo así a súa saúde.

As Consecuencias do "Spillover" son graves, xa que o desborde constante do traballo no ámbito persoal xera un evidente conflito traballo-familia e deteriora as relacións persoais. A persoa sente que nunca está libre, afectando drasticamente á súa calidade de sono e á súa capacidade de gozar do lecer, o cal é un indicador claro e directo de mala saúde psicosocial.

3.2.4. Illamento Social e Falta de Apoio no Teletraballo

A deslocalización do traballo, aínda que en principio poida parecer cómoda, supón unha ameaza substancial para a estrutura social e de apoio tradicional do traballo presencial.

Isto maniféstase primeiramente na perda da interacción espontánea: a ausencia da conversa informal, do *feedback* directo e dos encontros cotiáns no café reduce drasticamente o apoio social dos compañeiros, que é recoñecido como un dos factores de protección máis importantes contra o estrés. Como consecuencia, este baleiro contribúe de forma decisiva ao illamento social e á perda da identidade profesional, pois a persoa traballadora sente que forma parte dun proxecto, pero non dunha comunidade.



Neste novo paradigma, o rol do supervisor é crucial, pero a supervisión e a xustiza organizativa a distancia complícanse: unha xestión ineficaz ou, o que é peor, unha supervisión intrusiva e constante, incrementa a percepción de inxustiza organizativa e a desconfianza, o que amplifica enormemente os riscos psicosociais. Adicionalmente, a falta de contacto presencial tamén dificulta notablemente a aplicación da xustiza distributiva (por exemplo, na asignación de ascensos ou recoñecementos) de forma transparente.

3.2.5. Riscos Relacionados coa Vixilancia Algorítmica e a Perda de Autonomía

A Xestión Algorítmica consiste na delegación de funcións esenciais de dirección e control en sistemas de *software*, como algoritmos e Intelixencia Artificial (IA), o que a pode converter na fonte de riscos psicosociais máis estrutural e definitoria da nova era laboral, se non se xestiona adecuadamente.

Isto reflíctese, en primeiro lugar, no fenómeno do “monitoring constante e estrés”: o uso de *software* de control —incluíndo *trackers* de actividade, rexistro de pulsacións ou xeolocalización— xera na persoa traballadora unha sensación de control invisible e permanente. Esta vixilancia continua destrúe a confianza e aumenta drasticamente o estrés, xa que obriga á persoa a adaptarse a un ritmo mecánico e non humano.

Profundando na análise do control invisible e a deshumanización, a toma de decisións por algoritmos sobre a asignación de tarefas, a avaliación do rendemento e, en casos extremos, o despedimento, deshumaniza tanto as tarefas como o propio rol do empregado. A persoa traballadora atópase na situación de non poder apelar á empatía

ou a un criterio humano, o que deriva nunha forte perda de autonomía e na sensación de ser unha mera peza controlada por un sistema inherentemente opaco.

3.3. Impacto dos Riscos Psicosociais na Saúde e o Desempeño Organizacional

O impacto destes riscos emerxentes non é teórico; pola contra, tradúcese en consecuencias medibles e cuantificables tanto a nivel individual como organizacional.

Se observamos os efectos a nivel individual (saúde), a fonte dos riscos psicosociais dixitais teñen un forte impacto no sistema nervoso e músculo - esquelético.

Na Saúde Mental, as manifestacións máis directas da hiperconectividade e do tecnoestrés son a ansiedade crónica, a depresión, o esgotamento profesional (*burnout*) e os trastornos do sono.



No que respecta á Saúde Física, o aumento das horas de traballo fronte a pantallas e as posturas prolongadas, poden provocar trastornos músculo - esqueléticos (TME) e fatiga visual.

Ademais, o estrés crónico pode levar ao desenvolvemento de condutas nocivas ou de escape, como o consumo de tabaco, alcol ou tranquilizantes.

Por outra banda, os efectos a nivel organizacional (desempeño) implican custos substanciais que superan o beneficio económico da tecnoloxía se os riscos non se xestionan adecuadamente.

Prodúcese unha diminución da produtividade, xa que a fatiga mental e a falta de concentración (efecto directo da tecnofatiga) reducen a eficacia e aumentan os erros na execución de tarefas.

Ademais, podería levar asociado un aumento do absentismo e presentismo: se por un lado aumenta o absentismo (baixas por estrés ou ansiedade), por outro, o presentismo dixital (estar conectado sen ser produtivo debido á fatiga) supón unha perda económica aínda maior.

Tamén se ve afectada a rotación e retención de talento, pois un clima laboral tóxico debido ao control excesivo e á falta de desconexión leva a unha maior rotación de persoal, especialmente entre o talento máis novo e dixital, o que xera custos elevados de substitución e formación.

Finalmente, a falta de transparencia e a percepción de inxustiza xerada polo control algorítmico pode Deteriorar o clima laboral, dificultando a colaboración e a innovación.

ESTRATEGIAS ERGONÓMICAS E PSICOSOCIAIS PARA A PREVENÇÃO

4. ESTRATEGIAS ERGONÓMICAS E PSICOSOCIAIS PARA A PREVENCIÓN

A intensidade dos riscos psicosociais na era dixital esixe unha resposta preventiva que transcenda as medidas paliativas individuais. Require unha visión estratéxica que transcenda a simple corrección de síntomas. Para que esta xestión sexa eficaz, é imprescindible comezar cunha rigorosa **avaliación** mediante **metodoloxías específicas para riscos psicosociais**, que permitan identificar e medir a súa presenza de forma obxectiva.

Unha vez diagnosticada a situación, a xestión debe seguir un enfoque sistémico e integral que actúe sobre a raíz dos problemas. Isto implica enfocarse no redeseño do traballo (ámbito organizacional) e na humanización da tecnoloxía (ergonomía cognitiva).

Isto tradúcese na aplicación integrada de estratexias de deseño organizacional e de ergonomía cognitiva, co obxectivo final de protexer a saúde mental e garantir a sustentabilidade do benestar laboral.

4.1. Deseño Organizacional como Palanca do Benestar

O factor determinante do risco psicosocial reside na organización do traballo. Na actualidade, a clave da prevención radica en redefinir as relacións de control, tempo e comunicación, priorizando a confianza sobre a vixilancia, fomento da autonomía e o control sobre o traballo

A Xestión Algorítmica e a vixilancia dixital son factores que limitan o control da persoa traballadora, e poden converterse en potentes estresores. A estratexia preventiva esixe xestionar adecuadamente esta situación a través da supervisión humana.

Autonomía, Flexibilidade e Control sobre a Tarefa

Para contrarrestar os efectos despersonalizadores da xestión algorítmica e a vixilancia dixital, a organización debe fomentar a autonomía da persoa traballadora. Isto implica un cambio de paradigma na dirección, pasando da xestión por tempo conectado á xestión por obxectivos e resultados. Debe permitirse aos profesionais determinar o "como" e o "cando" realizan as súas tarefas, dentro dos límites de prazos e funcións establecidos. Esta liberdade metodolóxica reduce a percepción de presión e vixilancia, aumentando significativamente a motivación e o sentido de control.

Neste marco de autonomía, o modelo de traballo híbrido debe deseñarse coidadosamente. As políticas deben establecer guías claras sobre a necesidade de días

presenciais e remotos, non en función dun control ríxido, senón para garantir o apoio social e a cohesión do equipo. Os días remotos, pola súa banda, deben reservarse preferentemente para tarefas que requiran alta concentración (deep work), mentres que a presencialidade se enfoca na interacción e a colaboración estratéxica, evitando así o illamento social. É fundamental que estas políticas sexan froito dunha ergonomía participativa, involucrando ao persoal na súa definición para asegurar a súa adecuación e aceptación.

Xestión da Carga e Regulación da Comunicación

A sobrecarga de traballo na era dixital a miúdo maniféstase como sobrecarga informativa (infoxication) e unha fatiga constante derivada da xestión do fluxo comunicativo. Para mitigar esta carga, as empresas deben implantar protocolos rigorosos sobre o uso de ferramentas dixitais.

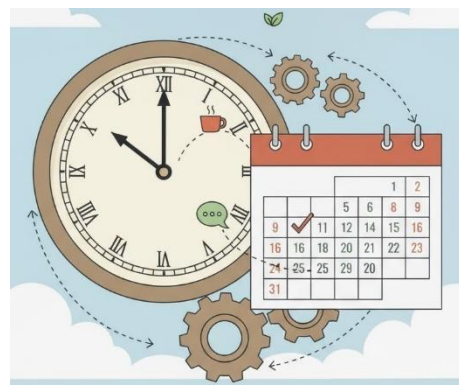
Estes protocolos inclúen a definición da canle axeitada para cada tipo de mensaxe (correo electrónico para o non urxente; mensaxería instantánea só para o operativo), así como o establecemento de tempos de resposta esperados, eliminando a presión da inmediatez. Así mesmo, é unha estratexia eficaz a institucionalización de "zonas libres de reunións" e bloques de tempo ininterrompido. Esta medida evita a constante fragmentación da atención causada pola sucesión incontrolada de convocatorias virtuais e permite ás persoas traballadoras realizar tarefas cognitivamente esixentes, reducindo a fatiga mental.

4.1.1. Establecemento de Horarios Flexibles e Modelos Híbridos de Traballo Equilibrados

O modelo híbrido debe ser unha ferramenta de benestar, e non un novo factor de intensificación ou illamento.

Guías para Definir o Número de Días Presenciais e Remotos

A estratexia debe buscar o punto de equilibrio óptimo que evite o illamento (traballo exclusivamente remoto) e a fatiga de desprazamento ou a perda de concentración (exceso de presencialidade). Recoméndase establecer días fixos de encontro do equipo para fomentar a cohesión social e a interacción non programada, mentres se reservan días remotos para o traballo que require alta concentración (deep work).



As guías deben ser flexibles para adaptarse ás funcións (non é o mesmo un equipo de software que un de atención ao público).

A Xestión por Obxectivos Fronte á Xestión por Tempo Conectado:

A monitorización do tempo conectado ou do estado de dispoñibilidade é un factor de risco psicosocial que xera unha sensación de vixilancia. A dirección debe adoptar a xestión por obxectivos (OKR/MBO), onde a avaliación se basea nos resultados e non nas horas pasadas fronte á pantalla. Esta estratexia é fundamental para promover a confianza e a autonomía, e é un pilar para mitigar a percepción de control algorítmico.

4.1.2. Políticas Claras sobre a Carga de Traballo e o Uso de Ferramentas Dixitais

O volume e a xestión da comunicación dixital (o *infoxication*) deben ser regulados para evitar a sobrecarga.

Protocolos para o Manexo do Correo Electrónico e Mensaxería Instantánea:

Establecer normas internas sobre a canle de comunicación adecuada para cada tipo de mensaxe:

- Uso do correo electrónico para información non urgente e que requira documentación.
- Uso da mensaxería instantánea só para cuestións breves e operativas.
- Definición de tempos de resposta esperados (ex: non se espera resposta por correo electrónico ata 24 horas despois).
- Evitar o uso de correo electrónico ou mensaxería para dar instrucións complexas ou realizar críticas, promovendo a comunicación por voz ou vídeo.



Establecemento de "Zonas Libres de Reunións" e Concentración:

A constante sucesión de reunións virtuais e a notificacións dificulta a concentración e incrementa a fatiga. Recoméndase institucionalizar bloques de tempo (ex: as mañás dos mércores) nos que non se poidan convocar reunións e se promova o traballo concentrado.

A organización debe validar a necesidade de cada reunión: moitas reunións poderían ser substituídas por un correo electrónico ben redactado, ou outros medios.

4.2. Ergonomía Cognitiva e Benestar Dixital

O segundo gran eixo preventivo céntrase na interacción directa entre a persoa e a tecnoloxía, buscando optimizar o rendemento mental e previr o **tecnoestrés**.

A ergonomía cognitiva estuda como as persoas interactúan cos sistemas dixitais, centrándose na redución da carga mental e na mellora da experiencia do usuario (UX) para previr a fatiga dixital e o tecnoestrés.

A ergonomía cognitiva debe aplicarse directamente ao software e as interfaces de traballo. Unha mala experiencia de usuario (UX) nas ferramentas internas da empresa (Xestión de relación cos clientes CRM, Planificación de recursos empresariais ERP, etc.) convértese nun factor de risco psicosocial, xa que obriga o cerebro a gastar enerxía en descifrar a ferramenta no canto de centrarse na tarefa.

Débese priorizar a simplicidade, a coherencia e a intuición nos sistemas. Isto inclúe reducir a multiplicidade innecesaria de aplicacións e auditar as interfaces para asegurar que os workflows (fluxos de traballo) son lóxicos e minimizan a carga de memoria e a sobrecarga de pasos. A aplicación de principios de UX á prevención é crucial para evitar a fatiga dixital, unha das manifestacións máis claras da sobrecarga cognitiva.

Ademais a tecnoloxía é unha espada de dobre fío. Por iso, é imprescindible formar o persoal non só no uso técnico, senón no uso saudable e estratéxico das ferramentas.

Esta formación debe incluír técnicas de focalización profunda (deep work) e bloqueo de tempo (time blocking) para que as persoas traballadoras poidan protexer o seu tempo das constantes notificacións. Paralelamente, deben abordarse as estratexias para xestionar a infoxicación, ensinando métodos de filtrado e priorización de información que eviten a sensación de estar perpetuamente desbordado polo volume de datos. Esta formación non só mellora a produtividade, senón que empodera á persoa traballadora para que poida exercer un mellor control sobre a súa propia contorna dixital.

4.3. Promoción da Desconexión e o Liderado de Modelo

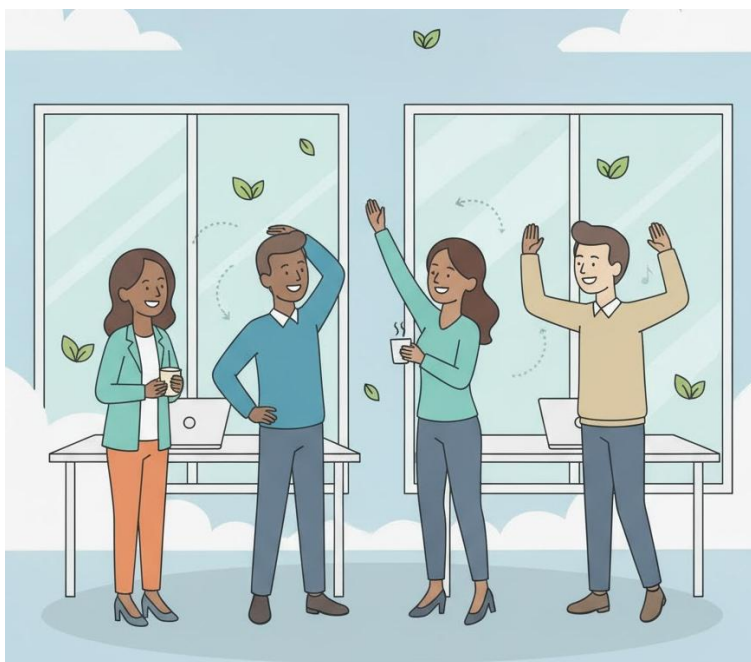
A estratexia final e máis crítica é a protección do tempo de descanso, que é o mecanismo biolóxico de recuperación fronte ao estrés laboral.

A implementación do dereito á desconexión dixital debe ser máis ca unha declaración de intencións. Requírese a aplicación de mecanismos prácticos que actúen como "gardacostas" do tempo de descanso.

Isto inclúe a desactivación programada de servidores de correo fóra do horario, a emisión de respostas automáticas que informen explicitamente de que non se espera

atención ata a xornada seguinte, e a prohibición organizacional de mensaxes a equipos fóra do seu tempo de traballo. A efectividade desta política depende directamente do papel do liderado. Os directivos e xefes deben actuar como modelo de desconexión, evitando enviar comunicacións fóra de hora, xa que calquera envío xera no receptor unha expectativa implícita de resposta, dinamitando o dereito ao descanso.

Finalmente, o benestar dixital refórzase coa promoción de pausas activas e micropausas de desconexión da pantalla. Dado o aumento da fatiga visual e mental, é necesario fomentar breves interrupcións programadas que permitan ao cerebro relaxarse da hiperestimulación.



Ademais, as estratexias deben centrarse en minimizar as interrupcións dixitais constantes –regulando as notificacións, utilizando estados de "non molestar"– co fin de protexer a capacidade da persoa traballadora de manter a concentración e de reducir os efectos acumulativos do tecnoestrés, contribuíndo de forma sostible a un clima laboral máis saudable e un maior benestar xeral.

MELLORA DO CLIMA E O BENESTAR SOCIAL NO ENTORNO DIXITAL

5. MELLORA DO CLIMA E O BENESTAR SOCIAL NO ENTORNO DIXITAL

Unha vez establecidos os mecanismos preventivos no deseño do traballo, a etapa final e crucial para o éxito na xestión de riscos psicosociais é a mellora deliberada do clima e o benestar social.

Na era dixital, o illamento é un risco estrutural; polo tanto, a empresa debe converterse nun axente activo na creación de conexións significativas e no apoio á saúde mental. O liderado positivo e o fomento da cultura de coidado mutuo son as ferramentas esenciais para humanizar o traballo remoto e híbrido.

5.1. Fomento da cohesión Social e o apoio Mutuo

A dispersión física dos equipos dificulta a interacción espontánea, informal e a creación de lazos de confianza. As organizacións deben deseñar estratexias que substitúan o "café no corredor" por alternativas intencionadas.

A **comunicación non formal** é o lubricante do clima laboral e a principal fonte de apoio social entre compañeiros. Para cultivala en contornos remotos, recoméndase a implementación de espazos virtuais sociais. Trátase de pór en marcha "**cafés virtuais**" ou "**almorzos dixitais**" que non posúan unha axenda de traballo, senón que sexan espazos de encontro voluntario e relaxado. O seu éxito reside no seu carácter non obrigatorio, para que non se perciban como unha extensión da xornada laboral, senón como unha oportunidade social.



Ademais, o uso de **canles de comunicación que permitan a expresión emocional** — como a videoconferencia con cámara activada— debe ser promovido para as reunións de equipo. O contacto visual, a linguaxe corporal e a expresión facial son cruciais para a empatía e para xerar confianza. A tecnoloxía debe utilizarse para reducir a frialdade da mensaxería escrita e inxectar calor humana nas interaccións profesionais.

A estratexia debe combinar o virtual co físico. Aínda que o traballo sexa predominantemente remoto, é recomendable establecer **encontros presenciais regulares** (por exemplo, trimestrais ou semestrais) para todo o equipo. Estes momentos deben enfocarse na **convivencia**, na planificación estratéxica e na **celebración de logros**, e non só na rutina operativa. Estes encontros son fundamentais para consolidar a cohesión e reducir a sensación de illamento reportada polas persoas traballadoras remotas.



En canto ás oficinas, cando existen, o seu deseño debe evolucionar para favorecer a colaboración e a interacción social. Os espazos deben transformarse en centros de encontro flexibles, dotados de áreas de descanso atractivas e zonas de traballo común que incentiven a convivencia e a conexión entre as persoas.

5.2. Liderado Positivo e Xestión de Equipos Híbridos

A transición ao entorno dixital esixe unha transformación do liderado, xa que os estilos de xestión baseados na microxestión e a vixilancia resultan contraproducentes e estresantes.

O **liderado efectivo** na era dixital é o que se basea na **confianza** e na **delegación**, actuando o xestor como un **facilitador** de recursos e non como un controlador de

tempos. É imprescindible investir na **capacitación de líderes** para que desenvolvan habilidades de xestión a distancia, onde a visibilidade do traballo se perde.

A formación debe centrarse en:

1. A capacidade de **delegar con claridade**, especificando resultados e non procesos;
2. O **recoñecemento proactivo**, especialmente a distancia, mediante o feedback construtivo e o eloxio público dos logros;
3. O **establecemento de obxectivos transparentes** que permitan a autonomía do equipo. Un líder que confía nos seus colaboradores protexe directamente a súa saúde mental.

Polo tanto, a **intelixencia emocional** convértese nunha competencia esencial para o liderado remoto. Os xestores necesitan desenvolver a capacidade de **detectar sinais de burnout ou estrés** a través da pantalla, interpretando indicadores como o ton de voz, a linguaxe corporal (mesmo cando está parcialmente visíbel), a diminución da participación activa ou as respostas excesivamente concisas.

A promoción da **escoita activa** nas reunións virtuais debe ser unha práctica intencional. Isto implica non interromper, confirmar a comprensión do falado e asegurarse de que todos os membros do equipo teñan un espazo para expresar as súas preocupacións. A empatía remota, xestionada a través de interaccións humanas e non só técnicas, é a ferramenta máis efectiva para manter un clima de seguridade psicolóxica.

5.3. Cultura de Benestar e Saúde Mental

A organización ten a responsabilidade de integrar a saúde mental como un valor corporativo, poñendo recursos especializados á disposición do seu cadro de persoal.

A dispoñibilidade de **Programas de Asistencia ao Empregado** (PAE) constitúe unha rede de seguridade social para a prevención e o tratamento do malestar psicolóxico. É crucial que estes programas estean adaptados aos desafíos da era dixital, ofrecendo **acceso fácil e rápido a psicólogos** ou terapeutas especializados no manexo do tecnoestrés, a hiperconectividade e os problemas de conciliación laboral-persoal derivados do teletraballo.

A **confidencialidade e o anonimato** deben estar garantidos en todo momento para fomentar o uso do PAE, xa que a estigmatización da saúde mental é unha barreira primaria para buscar axuda. O PAE debe ser publicitado de forma continua e sensible como un recurso de benestar e non só de crise.

Finalmente, a organización debe fomentar a **adopción de hábitos saudables** que mitiguen os efectos do sedentarismo e a fatiga.

Isto inclúe a organización de **sesións de mindfulness** ou **pausas activas virtuais** (dirixidas por profesionais ou apps internas) para romper a inercia do traballo estático. Así mesmo, as axudas para a **adaptación ergonómica do posto de teletraballo** (subvencións ou achegas para cadeiras axeitadas, pantallas externas, soportes e iluminación) son esenciais para prever as doenzas músculo esqueléticas e a fatiga visual, elementos que tamén inflúen de forma notable no estado de ánimo e a enerxía mental da persoa traballadora. Asumir a responsabilidade sobre o benestar físico e mental no espazo de teletraballo é un investimento directo na produtividade e na redución do absentismo.



MEDICIÓN, AVALIACIÓN E SEGUIMIENTO

6. MEDICIÓN, AVALIACIÓN E SEGUIMIENTO



A eficacia das estratexias preventivas e de promoción do benestar descritas non pode depender da mera intuición; esixe un proceso rigoroso de **medición, avaliación e seguimento continuo**. A xestión de riscos psicosociais, especialmente no complexo ambiente dixital, debe integrarse nun ciclo de mellora continua que utilice datos para fundamentar as decisións, garantindo a adecuación e a vixencia das intervencións.

6.1. Metodoloxías de Avaliación de Riscos Psicosociais Adaptado ao Traballo Dixital

O obxectivo principal de calquera avaliación de riscos é identificar, avaliar e valorar os riscos existentes nunha situación de traballo. Isto faise para eliminar ou atenuar ditos riscos e establecer as medidas preventivas máis oportunas. Non obstante, os instrumentos tradicionais requiren unha **adaptación específica** para capturar as dinámicas únicas do traballo dixital e híbrido, deben ser complementados coa **inclusión de indicadores específicos** relacionados coa



transformación dixital. É imprescindible que o proceso de avaliación contemple factores como a **conectividade**, a **separación efectiva entre a esfera laboral e a persoal (se ben isto depende da información que suministre a persoa traballadora voluntariamente)**, e a medición do **tecnoestrés** (incluíndo a tecnofatiga e a tecnoansiedade).

Esta adaptación debe asegurar que se midan con rigor non só as demandas laborais (carga de traballo), senón tamén os **recursos psicosociais** dispoñibles para a persoa teletraballadora: o seu nivel de **autonomía e control dixital**, o **apoio social percibido a distancia**, e a **transparencia na xestión algorítmica** se esta se aplica. A metodoloxía elixida debe ser robusta para proporcionar un diagnóstico claro e diferenciado dos riscos emerxentes.

Cando falamos de riscos psicosociais, estas medidas deben centrarse na **organización do traballo**, nos **aspectos sociais** da tarefa ou naqueles **aspectos relativos á persoa** sobre os que sexa viable e adecuado intervir.

A avaliación dos riscos psicosociais é un paso fundamental na prevención. Dada a complexidade e a natureza subxectiva destes riscos, non existe un único método universalmente *mellor*. A elección da metodoloxía axeitada dependerá sempre das características da empresa e dos obxectivos específicos da avaliación.

A avaliación dos riscos psicosociais constitúe un proceso rigoroso e complexo que debe ser abordado de forma sistemática para garantir a súa validez e eficacia. Este desenvolvemento estrutúrase en cinco etapas sucesivas e interrelacionadas, comezando pola **Preparación e Planificación**. Nesta fase inicial, é crucial que a dirección e, no seu caso, a representación das persoas traballadoras formalicen o seu compromiso, se constitúa o equipo avaliador especializado e se informe e sensibilice o persoal sobre o obxectivo e a confidencialidade do estudo. Unha vez asegurado o marco, procede a Selección do Método máis adecuado ás características da organización.

A segunda fase é a **Recollida de Información** (Medición). Aquí aplícase a metodoloxía escollida para obter datos tanto obxectivos (como taxas de absentismo e rotación) como subxectivos ou de percepción (mediante enquisas, entrevistas e grupos de discusión). A calidade desta recollida é vital para a precisión do diagnóstico posterior.



Posteriormente, na etapa de **Análise e Valoración dos Resultados**, os datos recollidos son procesados e interpretados. Realízase a análise estatística pertinente para identificar os factores de risco presentes e o seu grao de intensidade, determinando se o nivel de risco (por exemplo, na carga de traballo ou no rol) é aceptable ou require intervención. O resultado desta fase é un diagnóstico claro que identifica as causas raíces dos problemas.

A cuarta etapa é a **Planificación e Deseño de Medidas Preventivas**, a máis importante de todo o proceso. Con base nos riscos non tolerables, defínense obxectivos de mellora e deséñanse medidas de intervención, que deben ser prioritariamente de prevención primaria (actuación sobre a organización do traballo) e non só paliativas. Establécese un Plan de Acción con responsables, prazos e recursos.

Finalmente, o proceso culmina coa **Execución e Seguimento**. Nesta fase se implementan as medidas correctoras e establécese un sistema de vixilancia continua para comprobar a súa eficacia. O ciclo péchase cunha reavaliación periódica ou cando se producen cambios significativos na empresa, co fin de garantir a redución sostida da exposición aos riscos psicosociais.

Entre os métodos de avaliación podemos destacar os dous máis empregados:

1. Método **ISTAS 21** (CoPsoQ ISTAS 21)

O **ISTAS 21** é a ferramenta máis recoñecida e amplamente empregada en España. Trátase dunha adaptación e validación transcultural do Copenhagen Psychosocial Questionnaire (CoPsoQ).

Enfoque: Mide a exposición aos riscos psicosociais baseándose na percepción directa das persoas traballadoras.

Vantaxe: É un método epidemiolóxico que permite establecer puntos de corte e comparar os resultados da empresa con datos de referencia poboacionais, facilitando a identificación de áreas de intervención prioritarias.

Uso: Ofrece resultados estruturados que facilitan o deseño de medidas preventivas específicas.

2. Método **FPSICO 4.1**

O Método de Avaliación de Factores Psicosociais (**FPSICO**) foi elaborado polo Instituto Nacional de Seguridade e Saúde no Traballo (INSST). Trátase dunha ferramenta concibida para a avaliación de riscos psicosociais que se pode aplicar, en principio, a calquera tipo de empresa, sen importar o seu tamaño ou sector de actividade.

Aplicación e obxectivos: A metodoloxía basease na aplicación dun cuestionario ás persoas traballadoras, o cal permite obter información a partir das súas percepcións sobre as condicións psicosociais do seu traballo. O método foi deseñado con varios obxectivos fundamentais:

- Detección: Localizar condicións desfavorables no marco laboral.
- Mellora: Suxerir cambios na organización e xestión da empresa que contribúan a unha mellora do clima psicosocial.
- Valoración Grupal: Está especificamente concibido para obter valoracións de grupos de persoas traballadoras en situacións relativamente homoxéneas (por departamentos, categorías profesionais, etc.).

Estrutura e factores: O cuestionario está composto por 75 preguntas que se distribúen para avaliar sete factores psicosociais clave:

1. Carga Mental
2. Autonomía Temporal
3. Contido do Traballo
4. Supervisión-Participación

5. Definición de Rol
6. Interese pola persoa traballadora
7. Relacións Persoais

O tempo estimado para completar o cuestionario é de 20 a 30 minutos e o método dispón dunha aplicación informática para facilitar a recollida, o procesamento e a análise dos datos.

Aínda que estes métodos son os máis empregados no ámbito laboral, existen outros desenvolvidos por diferentes entidades en España:

- o cuestionario RED do grupo Wont da Universidade Jaime I,
- o método MARC-UV para a Avaliación de Riscos Psicosociais e de Comportamento,
- o método Prevenlab
- a Batería de Avaliación de Riscos Psicosociais para PEMES de MC-Mutual xunto coa Universidade de Barcelona
- o Manual para a Avaliación e Prevención de Riscos Ergonómicos e Psicosociais en PEMES do INSHT e o Instituto de Biomecánica de Valencia.

6.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para Medir o Clima Laboral e o benestar

Ademais da avaliación integral periódica, a xestión moderna esixe a definición de **Indicadores Clave de Desempeño** (KPIs) que permitan medir o impacto das políticas de benestar de forma áxil e continua. Estes KPIs deben ir máis aló das métricas de produtividade e centrarse na experiencia e a saúde do empregado.



Exemplos de KPIs psicosociais relevantes no ámbito dixital inclúen o **índice de satisfacción coa política de teletraballo e flexibilidade**, a **taxa real de uso do dereito á desconexión dixital** (monitorizando o tráfico de comunicacións fóra de hora), ou o **absentismo e presentismo**. Outros indicadores valiosos son a taxa de rotación voluntaria e a taxa de uso do Programa de

Asistencia ao Empregado (PAE), sempre respectando a confidencialidade e o anonimato.

Para asegurar unha medición máis dinámica e preventiva, recoméndase a utilización de **enquisas de pulso** (pulse surveys). Estas son consultas breves e frecuentes que permiten obter *feedback* en tempo real sobre o clima, o benestar e a carga de traballo

semanal. Os resultados destas surveys permiten á dirección e aos equipos de prevención actuar con axilidade, detectando focos de estrés antes de que cristalicen en patoloxías ou burnout xeneralizado.

6.3. Sistemas de Revisión Continua e Mellora da Estratexias Implementadas

O seguimento dos riscos psicosociais debe concibirse como un proceso cíclico de mellora continua, adoptando o modelo APDCA (Plan-Do-Check-Act) adaptado á Prevención de Riscos Laborais (PRL) psicosocial.

1. **Plan (Planificar):** Deseño da intervención (estratexias de autonomía, desconexión, etc.).
2. **Do (Facer):** Implementación das estratexias.
3. **Check (Verificar):** Medición dos resultados mediante os KPIs e as enquisas de pulso.
4. **Act (Actuar):** Revisión e axuste das estratexias en función dos datos obtidos, iniciando un novo ciclo de mellora.

Esta metodoloxía cíclica garante que a prevención sexa un proceso **vivo e adaptativo**. Un requisito esencial para a súa eficacia é a **implicación activa da representación das persoas traballadoras**. Estes non só deben ser informados dos resultados da avaliación, senón que deben participar no deseño das estratexias e na análise e o seguimento continuo dos KPIs. A consulta e a participación garanten a lexitimidade das medidas preventivas e a súa adecuación ás necesidades reais do persoal, pechando o ciclo da xestión efectiva dos riscos psicosociais na complexa contorna dixital.

CONCLUSIÓNS E RECOMENDACIÓNS

7. CONCLUSIÓNS E RECOMENDACIÓNS

As conclusións recollidas neste documento son o resultado directo da celebración de dúas xornadas de traballo clave. Lembramos que, por unha banda, no primeiro grupo afondouse no **risco psicosocial na era dixital**, identificando as novas fontes de tensión e a xestión da hiperconectividade no noso día a día laboral. E por outra, no segundo grupo de traballo, dedicouse un espazo específico a debater e fixar **estratexias para a mellora do clima de benestar global na organización**. A integración dos achados destes dous foros de discusión é esencial para definir un camiño claro cara a un ambiente de traballo máis saudable e produtivo.

Unha vez establecidos os mecanismos preventivos no deseño do traballo, a etapa final e crucial para o éxito na xestión de riscos psicosociais é a mellora deliberada do clima e o benestar social.

Na era dixital, os **riscos existentes acentúanse**, pero aparecen **novos riscos** que proveñen do aumento do teletraballo e das propias características do traballo dixital; polo tanto, a empresa debe converterse nun observador das novas situacións que poidan xurdir e estar preparada para realizar cambios na cultura organizativa.

O maior cambio está nos riscos psicosociais, o que fai que a empresa debe converterse nun axente activo na creación de conexións significativas e no apoio á saúde mental. O liderado positivo e o fomento da cultura de coidado mutuo son as ferramentas esenciais para humanizar o traballo remoto e híbrido.

Aparecen **novos aspectos a ter en conta no eido dixital** como o teletraballo, os algoritmos de control dixital, as diferentes formas de comunicación dixital tanto entre empregados como con clientes, a existencia de algoritmos descoñecidos e a implementación da intelixencia artificial, e a dificultade da desconexión do traballo, entre outros.

A rápida evolución dos sistemas dixitais nun curto período de tempo fai que a cobertura actual do territorio, segundo os **datos do ano 2023**, sexa a seguinte (Fonte: España dixital 2026):

- 93% de cobertura de banda ancha fixa ultrarrápida (≥ 100 Mbps)
- 80% de cobertura de banda ancha fixa ultrarrápida rural (≥ 100 Mbps)
- 92% de cobertura 5G
- 31% dos dispositivos de acceso a internet



Isto significa que as empresas están dixitalizadas a diferentes niveis:

- 61% de empresas ten un nivel mínimo básico de intensidade dixital (2023)
- 9% de empresas que empregan a intelixencia artificial (2023)
- 30% de empresas que empregan Cloud (2023)
- 9% de empresas que empregan Big Data (2021)
- 30% de empresas ten comercio dixital (2023)

Todo isto significa que a dixitalización ten un impacto na sociedade e, polo tanto, directamente nas persoas traballadoras que están inmersas nesta nova revolución laboral.

7.1. Principais riscos psicosociais asociados ao contexto dixital

A **transformación dixital** das empresas levará asociados novos riscos laborais o a intensificar o a aumentar a frecuencia dos riscos xa existentes, que se poden vincular ás diferentes **modalidades da interacción** da persoa traballadora con este novo réxime de traballo. Esta interacción esténdese dende a **conectividade asociada ao teletraballo** ata a **necesidade de evolución e adaptación** ás novas ferramentas que nos proporciona a dixitalización.

O **teletraballo** presenta aspectos moi positivos, xa que facilita maiores niveis de **conciliación** e permite traballar desde calquera lugar. Porén, tamén introduce novos desafíos que é preciso avaliar, como a **dificultade de xestionar a desconexión dixital**, o que deriva nun **presencialismo** virtual moi elevado.

Respecto á conciliación, a presenza física no fogar **facilita a organización** coas persoas dependentes das persoas traballadoras, pero a miúdo resulta complicado establecer límites claros entre o laboral e o persoal, especialmente no tocante aos horarios. A **falta de desconexión dixital** leva a que a persoa traballadora permaneza conectado a **maior parte do día**.

Outro dos aspectos a considerar na dixitalización é a **gran cantidade de dispositivos** aos que debemos estar conectados para realizar o noso traballo: ordenador, tableta, teléfono móbil, GPS, etc. Esta **hiperconexión** provoca que recibamos información a



través de **múltiples canles**, moitas veces de xeito simultáneo, xerando unha **sobrecarga na persoa traballadora**.

Mentres que antes da era dixital a sobrecarga proviña fundamentalmente da **cantidade de tarefas**, agora esta non só se debe ao volume de traballo, senón tamén á **esixencia de estar conectado** a varias vías que requiren un nivel de atención, concentración e dedicación a una intensidade mental moi alta con una maior frecuencia. Na era predixital, a xornada laboral alternaba tarefas de alto e baixo contido cognitivo, permitindo **flutuacións na carga de traballo** e momentos de descanso activo. Coa dixitalización, as tarefas de baixa exigencia van desaparecendo, o que resulta en que a persoa traballadora se atope traballando cun **nivel de exigencia alto** durante **case toda a xornada**, impedindo que poida gozar dos necesarios **momentos de recuperación e descanso activo**.

A integración masiva de tecnoloxías dixitais transformou radicalmente a relación entre a **Tecnoloxía e o Tempo de Traballo**, converténdose nun dos principais focos de risco psicosocial. A tecnoloxía, co teletraballo e os dispositivos móbiles, permitiu a **conexión permanente** da persoa traballadora co seu posto, borrando as fronteiras entre a vida laboral e a persoal. Isto instaura unha **cultura de dispoñibilidade** ("*always on*") que invade o espazo persoal e familiar, violando o **dereito á desconexión dixital** e impedindo o necesario descanso mental. Este feito non só pode **incrementar o tempo de traballo efectivo**, senón que tamén pode alimentar o **presencialismo dixital**, onde a persoa traballadora sente a obriga de estar **constantemente visible en liña** para demostrar compromiso, o que xera un **estrés por vixilancia**. Ademais, as ferramentas dixitais aceleran os procesos, impoñendo un **ritmo de traballo intensificado** que non ten marxe para a relaxación, contribuíndo á **tecnoansiedade** e á sensación de **control estrito** sobre a xornada.

A estes factores de risco (a sobrecarga de dispositivos e a falta de desconexión) cómpre engadir a **esixencia imperativa de ter que aprender constantemente** sobre as novas tecnoloxías que a empresa implanta ou que se deben incorporar ao noso traballo.

Esta presión por manterse actualizado non é ocasional, senón **continua**, debido á **velocidade vertixinosa** coa que evolucionan as ferramentas dixitais. Isto somete á persoa traballadora a un **esfuerzo cognitivo adicional** permanente, xa que cada actualización, nova aplicación ou cambio de plataforma esixe tempo e enerxía mental para a súa asimilación e dominio.

Esta **Tecno-esixencia** pode converterse nunha fonte significativa de **Tecnoansiedade e Tecno-incerteza**, especialmente naquelas persoas traballadoras que perciben unha **fenda dixital** coas xeracións máis novas. O medo a quedar obsoleto ou a ser incapaz de cumprir os obxectivos por mor da falta de coñecemento das novas ferramentas

contribúe directamente ao **estrés crónico** e ao **risco de burnout**. É crucial que as empresas dean soporte a esta aprendizaxe cunha **formación adecuada e un tempo específico** para a asimilación das novidades.

Outro factor de estrés asociado a era dixital, é o que pode xerar nas persoas traballadoras a **xestión algorítmica baseada en GPS**, habitual en certos sectores. Esta xestión pode xerar o incremento dos riscos debido ao **control estrito e a presión temporal** que poden conlevar estes sistemas, se non están ben supervisados.



Esta tecnoloxía transforma o papel da persoa traballadora, converténdoo nunha peza dunha cadea optimizada por un algoritmo, o que xera varios riscos psicosociais clave:

1. Control Exhaustivo e Falta de Autonomía

Os sistemas de GPS non só rastrexan a localización, senón tamén a **velocidade**, os **tempos de parada** e o **cumprimento estrito das rutas** predefinidas polo algoritmo.

- **Vixilancia Constante:** A persoa traballadora percibe que está baixo unha **vixilancia constante e automatizada**, o que reduce a súa autonomía para tomar decisións sobre o seu traballo (como elixir unha ruta alternativa ou deterse un tempo necesario).
- **Microxestión Algorítmica:** O algoritmo convértese no xestor, exercendo unha **microxestión** baseada en datos en tempo real. Isto anula a experiencia e o coñecemento local da persoa traballadora, quen se ve obrigada a seguir cegamente a lóxica do software.

2. Intensificación do Traballo e Presión Temporal

Os algoritmos de optimización de rutas están deseñados para a **máxima eficiencia** e rapidez, sen ter en conta a variabilidade humana ou as condicións imprevistas.

- **Ritmo Imposto:** O ritmo de traballo **é imposto polo sistema** e non pola capacidade ou a xestión do tempo da persoa traballadora. A presión por cumprir os tempos estimados polo GPS, que adoitan ser axustados ao máximo, xera **tecnoestrés e ansiedade de rendemento**.
- **Dificultade para Pausas:** Calquera desvío ou pausa non prevista polo algoritmo pode xerar alertas ou unha penalización no desempeño (o

rating), disuadindo á persoa traballadora de tomar os **descansos necesarios** ou de atender as súas necesidades básicas.

3. Avaliación Inxusta e Riscos de Benestar

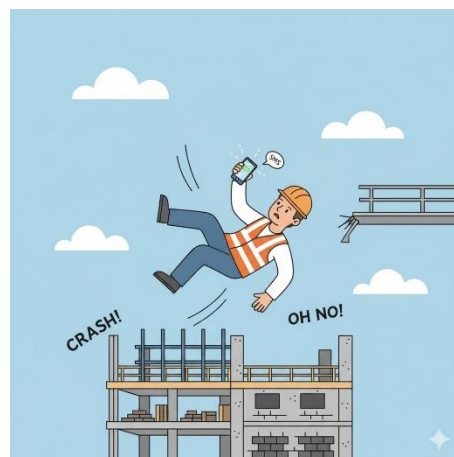
O rendemento da persoa traballadora adoita ser avaliado case exclusivamente polas **métricas xeradas polo GPS** (rapidez na entrega, cumprimento da ruta, etc.), o que pode levar a avaliacións inxustas e consecuencias negativas.

- **Puntuación (Rating):** A dependencia dun **sistema de rating algorítmico** pode afectar directamente o salario, as bonificacións ou a continuidade no posto. A persoa traballadora pode verse obrigada a **asumir riscos** (como conducir con exceso de velocidade) para protexer a súa puntuación.
- **Conflito Ético:** Pode xurdir un conflito entre seguir as instrucións de seguridade ou de tráfico e a necesidade de cumprir os tempos do GPS.

En resumo, a xestión algorítmica a través de GPS transforma o estrés por volume de traballo nun **estrés por control e ritmo forzado**, o que contribúe ao **esgotamento emocional** e á percepción de **deshumanización laboral**.

Por outra banda, o obxectivo da **Competitividade Eficaz** debe entenderse como aquela **produtividade que é sostible** no tempo e que se consegue sen menoscabar a saúde das persoas traballadoras. A competitividade non é eficaz cando se basea na **explotación da hiperconectividade** e na **maximización da carga de traballo**, xa que esta estratexia leva rapidamente ao **esgotamento**, ao **aumento do absentismo** e á **perda de talento**, demostrando ser ineficaz a medio e longo prazo. Pola contra, a **verdadeira competitividade eficaz** xérase a través dun **deseño de traballo saudable**. Esta baséase en **delegar e confiar** nos resultados, reducindo o **estrés por control**, e en garantir a **produtividade sostible** protexendo o dereito á desconexión e ofrecendo tempo de recuperación. En definitiva, a **competitividade é eficaz** unicamente cando se entende que os **riscos psicosociais** non son un custo social secundario, senón un **factor directo de ineficiencia e ineficacia** produtiva.

É vital subliñar que, aínda que a análise se centra nos **riscos psicosociais** asociados á dixitalización, o estado de **hiperconectividade permanente** pode **aumentar significativamente o número de accidentes indirectos** e de seguridade. A constante atención aos dispositivos dixitais (móviles, tabletas, etc.) non só esgota mentalmente á persoa



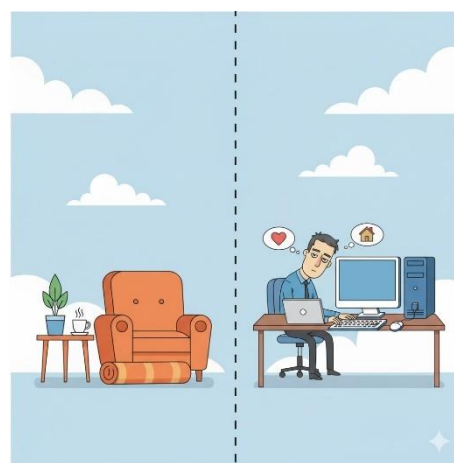
traballadora, senón que tamén **desvía a súa atención** do seu contorno físico inmediato.

Esta multiconexión pode levar a situacións perigosas, tanto en ambientes laborais de movemento como no teletraballo. Por exemplo:

- **Accidentes de tráfico:** A necesidade de responder de inmediato a mensaxes ou chamadas mentres se conduce (aínda que sexa de forma breve ou mans libres) reduce drasticamente a capacidade de reacción e aumenta a probabilidade de **distraccións ao volante**.
- **Accidentes nas instalacións:** Nos centros de traballo ou almacéns, a atención dividida entre a tarefa e o dispositivo dixital pode provocar **colisións con obxectos** inmóbiles ou móbiles, caídas ou tropezos, e a realización incorrecta de procedementos de seguridade.
- **Erros operacionais:** A presión por manexar varios inputs dixitais á vez pode derivar en **erros na manipulación de maquinaria** ou na execución de tarefas críticas que requiren total concentración.

En definitiva, a **fatiga mental** xerada pola hiperconectividade non só prexudica a saúde psicolóxica, senón que ademais **compromete a seguridade física** ao reducir a conciencia situacional e a capacidade de resposta da persoa traballadora no seu espazo de traballo.

A **xestión dos riscos psicosociais** debe partir da base de que a vida laboral e a vida persoal non son en absoluto **recipientes pechados e estancos**, senón esferas con **interdependencia e influencia mutua** constante, intensificada pola dixitalización e o teletraballo, se ben é certo que a empresa non pode dispor de toa a información debido a que a esfera persoal é un ámbito que pertence á intimidade da persoa. Esa conexión implica unha advertencia crucial: antes de implementar calquera medida preventiva ou correctora, é imprescindible



realizar unha **análise causal exhaustiva** para identificar con precisión as orixes do problema, xa que unha mesma manifestación de estrés pode provir de causas diversas. Tratar só os síntomas, como o estrés ou a ansiedade, sen atallar a raíz estrutural (por exemplo, a sobrecarga de traballo ou a falta de autonomía) supón adoptar **solucións superficiais** e malgastar recursos. Unha mesma manifestación de estrés pode provir dunha xestión deficiente ou da dificultade para conciliar responsabilidades, polo que o **diagnóstico rigoroso** é esencial para que as medidas implementadas ataquen as **causas reais** e non só as súas manifestacións.

Finalmente é esencial recoñecer que os riscos psicosociais asociados á dixitalización, como a hiperconectividade ou o tecnoestrés, non **afectan a todas as persoas traballadoras dunha maneira uniforme**, xa que a súa intensidade está intrinsecamente modulada polas **características e recursos persoais** de cada individuo, actuando estes como un filtro protector ou de vulnerabilidade.

As persoas difiren, por exemplo, na súa **tolerancia á ambigüidade**, de modo que aqueles con baixa tolerancia vense moito máis afectados polos cambios rápidos de software e a esixencia de aprendizaxe constante, experimentando maior tecno-incerteza e ansiedade. De igual xeito, a **autoeficacia**, é dicir, a percepción sobre as propias competencias dixitais é clave, quen percibe as súas habilidades como insuficientes son máis propensos a sufrir tecnoansiedade e fatiga, sentindo unha presión constante por non poder seguir o ritmo ou cometer erros coas novas ferramentas.

Por outra banda, o modo en que o individuo confronta os problemas é crucial, xa que a **resiliencia** e o uso de **estratexias de afrontamento** centradas na solución permiten ás persoas traballadoras absorber mellor o impacto dos picos de intensidade ou da hiperconectividade sen sufrir un dano permanente. Polo tanto, a xestión de riscos psicosociais debe ter un enfoque dual, ademais de modificar as condicións organizacionais, é necesario investir no desenvolvemento de recursos persoais a través da **formación específica en habilidades brandas** e o fomento da autoeficacia para que as intervencións sexan verdadeiramente eficaces e personalizadas.

7.2. Indicadores ou sinais clave para identificar riscos psicosociais relacionados co entorno dixital

Como primeiro e fundamental nivel de indicadores para identificar os riscos psicosociais, as empresas dispoñen de diversos **métodos formais de avaliación psicosocial**, que deben realizarse conforme á normativa vixente, isto non exclúe a posibilidade de que este método poida ser ampliado con preguntas variables específicas de cada empresa. Estes métodos proporcionan unha **fotografía exhaustiva** do estado inicial da organización, identificando os principais focos de risco (como a hiperconectividade, a carga mental ou o illamento) e servindo de base para a planificación preventiva.



Con todo, é fundamental ter en conta que non podemos limitarnos a realizar esta avaliación unha única vez; o proceso debe ser **cíclico e dinámico**. A natureza cambiante do contorno dixital, coa constante implantación de novas tecnoloxías e a evolución dos modelos de traballo híbrido, esixe un **seguimento continuo** dos datos obtidos e das **adaptacións realizadas**. Unha avaliación estática e illada perde rapidamente a súa validez.

Para levar a cabo este seguimento de forma periódica, áxil e menos intrusiva que unha avaliación formal completa, pódense utilizar ferramentas de **control de clima laboral**. Estes mecanismos, como as **enquisas curtas e anónimas** ou os **pulsos de opinión**, ofrecen unha visión máis frecuente e lixeira sobre o estado do benestar psicosocial, permitindo:

1. **Verificar a Eficacia:** Confirmar se as medidas preventivas implantadas tras a avaliación inicial (por exemplo, protocolos de desconexión) están realmente a ter o efecto desexado.
2. **Detección Temprá:** Identificar a aparición de novos riscos ou o agravamento dos existentes de forma temprá, antes de que se reflectan en indicadores máis graves como o absentismo ou os accidentes.

Desta forma, os **controis de clima laboral** actúan como un **termómetro constante** que complementa a análise profunda da avaliación formal, asegurando que a xestión psicosocial é un proceso vivo e adaptativo.

A identificación temprá dos riscos psicosociais non debe basearse unicamente en enquisas periódicas, senón na monitorización de **sinais observables e cuantificables** que reflecten o impacto negativo do contorno dixital. Estes indicadores actúan como **semáforos** que alertan á organización da necesidade de intervención.

1. Sinais de Hiperconectividad e Falta de Desconexión

Estes indicadores reflecten a incapacidade da perso atraballadora para desconectar do traballo debido á presión tecnolóxica e ambiental:

- **Alto Volume de Comunicación Fóra de Horario:** Incremento significativo de correos electrónicos ou mensaxes de chat enviados ou respondidos fóra da xornada laboral habitual.

- **Tempo de Resposta Inmediato:** Tempo medio de resposta a correos ou mensaxes extremadamente baixo, mesmo cando non son urxentes, indicando unha presión implícita por dispoñibilidade constante (presencialismo dixital).



- **Taxa de Absentismo e Presentismo:** Aumento do presentismo (estar fisicamente no traballo, pero sen produtividade por esgotamento) ou do absentismo por enfermidades relacionadas co estrés, como dores de cabeza, insomnio ou problemas dixestivos.

2. Sinais de Tecnoestrés (Tecnofatiga e Tecnoansiedade)

Estes indicadores revelan a sobrecarga mental e emocional xerada pola interacción coa tecnoloxía:

- **Queixas de Fatiga Visual e Mental:** Incremento das queixas por esgotamento visual, dificultades para manter a concentración e **déficits de memoria** debido á **infoxicación** (exceso de información).
- **Resistencia ou Medo ás Novas Ferramentas:** Rexeitamento ou alta ansiedade ante a implantación de novo software ou plataformas (sinal de tecnoansiedade e baixa autoeficacia percibida en competencias dixitais).
- **Uso Compulsivo de Dispositivos:** Necesidade compulsiva e ansiosa de revisar o teléfono móbil ou o e-mail (mesmo cando non hai alertas), indicando unha dependencia dixital que mina a concentración.

3. Sinais de Intensificación do Traballo e Xestión Algorítmica

Estes indicadores manifestan a presión por ritmo e control estrito:

- **Aumento de Erros e Diminución da Calidade:** Incremento de fallos na execución das tarefas ou redución da calidade do traballo final, causados pola presión temporal e a atención fragmentada (multitarea).
- **Accidentes por Distracción:** Aumento de accidentes indirectos (caídas, golpes) causados por ter a atención desviada cara aos dispositivos móbiles

durante o desprazamento ou a manipulación (sinal de risco de seguridade física asociado á hiperconectividade).

- **Queixas sobre o Ritmo e a Vixilancia:** Expresións de malestar ou frustración por un ritmo imposto polo sistema (GPS, software de xestión) sen marxe para a autonomía ou por sentirse vixiado constantemente a través de métricas dixitais.

4. Sinais de Illamento e Deterioro do Clima Social

Estes indicadores alertan sobre o impacto do traballo remoto/híbrido na cohesión social:

- **Baixa Participación en Eventos Sociais:**

Diminución da participación en reunións de equipo non obrigatorias, actividades de team building ou espazos virtuais sociais, o que sinala un posible illamento social.

- **Diminución do Apoio Social entre Compañeiros:**

Percepción de que o apoio entre colegas diminuíu ou que as relacións se tornaron puramente operacionais, afectando a capacidade do equipo para xestionar o estrés de forma colectiva.



Ao monitorizar de forma conxunta estes sinais, a organización pode pasar dunha actitude correctiva a unha actitude proactiva, intervindo antes de que o risco psicosocial se converta nun dano irreversible para a saúde.

7.3. Impacto Diferencial dos Riscos Psicosociais Dixitais por Idade e Cultura

O impacto dos riscos psicosociais dixitais (como o tecnoestrés, a hiperconectividade ou a intensificación) non é universal. A súa manifestación e as estratexias de afrontamento están fortemente moduladas por dous eixos fundamentais de diversidade: o **factor xeracional (idade e antigüidade)** e o **factor cultural**. Ignorar estas diferenzas implica deseñar medidas preventivas que resultarán ineficaces para grandes grupos de persoas traballadoras.



7.3.1. O Factor Xeracional e a Xestión do estrés

A idade e a experiencia (antigüidade) actúan como filtros que determinan a vulnerabilidade e a resposta aos riscos dixitais.

A Idade Temprá (Xuventude) e a Vulnerabilidade

Aínda que poidan ter unha maior competencia técnica coas ferramentas dixitais, a xuventude actual enfróntase a riscos específicos. Existe unha evidencia crecente que suxire que a **menor idade pode levar a unha peor xestión do estrés** ou a unha maior exposición a el. Isto débese a:

- **Valores e Inmediatez:** Os **valores da mocidade actual** difiren significativamente dos de xeracións anteriores. A expectativa de **inmediatez** e a exposición constante a estímulos (fronte aos valores de paciencia e progresión gradual de xeracións anteriores) fan máis difícil a xestión da frustración e do tempo de espera, elevando a **tecnoansiedade**.
- **Hiperconexión por Defecto:** A **hiperconectividad** é para eles o estado natural, dificultando o establecemento de **límites claros** entre a vida laboral e persoal. A presión por estar *sempre dispoñible* e por un **presencialismo dixital** constante, unido a menores niveis de experiencia na negociación de límites, pode xerar maior *burnout* a idades máis temperás.

A Adaptación na Idade Sénior (Veteranos)

As persoas traballadoras con maior antigüidade na empresa enfróntanse á **fenda dixital**, que é a causa directa do tecnoestrés:

- **Tecnofatiga e Incerteza:** A **adaptación das persoas traballadoras sénior á era dixital** está marcada pola necesidade de incorporar constantemente novas

ferramentas, o que xera **tecno-incerteza** e **tecno-fatiga**. Se a formación e o soporte son inadecuados, perciben a tecnoloxía como unha ameaza á súa empregabilidade ou á súa autoeficacia, e non como unha ferramenta de apoio.

- **Percepción de Control:** Moitas persoas traballadoras veteranas valoran a autonomía e o control construído coa experiencia. A **xestión algorítmica** ou a vixilancia excesiva poden ser percibidas como unha maior perda de control, afectando negativamente o seu benestar.

Integración da Avaliación

Para abordar esta diferenciación, é esencial que a avaliación de riscos psicosociais, como o **método Psico 4.1**, sexa adaptada para capturar estas nuances. Isto conséguese **engadíndolle preguntas específicas** que permitan avaliar o impacto por idade e a **antigüidade da persoa traballadora na empresa** (xa que a antigüidade reflicte a exposición á cultura organizacional e a experiencia no posto). Por exemplo, pódense incorporar preguntas sobre a percepción da fenda dixital ou a xestión da desconexión fronte ás expectativas xeracionais.

7.3.2. O Impacto das Diferenzas Culturais a Legislativas

Os riscos psicosociais e as súas consecuencias varían enormemente en función da **cultura e do marco legal** nos que opera a organización, xa que as **diferentes lexislacións e conceptos sociais** dos distintos países influencian directamente a exposición aos riscos. Por exemplo, no tocante ao **Dereito á Desconexión**, non todos os países teñen unha regulación tan explícita como España ou Francia, o que nunha organización global sen normas claras permite que a **hiperconectividade** sexa culturalmente aceptada, elevando o risco de burnout. Así mesmo, a **permisividade da baixa laboral** por motivos de saúde mental tamén varía significativamente: en culturas onde o estrés está menos estigmatizado ou a lexislación é máis protectora, o absentismo pode ser maior, recoñecendo o estrés como un factor de risco lexítimo, mentres que noutras culturas máis ríxidas, a presión polo presentismo pode ser extrema, ocultando o dano psicosocial.

Ademais, a **cultura organizacional e a cultura nacional** modulan a resposta ao risco. En culturas máis **colectivistas**, o **apoio social entre compañeiros** tende a ser un factor protector máis forte contra o illamento no teletraballo. Pola contra, en culturas que valoran a **xerarquía e a distancia de poder**, os problemas derivados da **vixilancia dixital** ou a xestión algorítmica poden ser percibidos como inevitables e non son tan propensos a ser reportados, ocultando o risco real. En conclusión, a xestión dos riscos psicosociais dixitais require un **enfoque de precisión**, recoñecendo que non se trata de problemas homoxéneos, senón de fenómenos diferenciados que requiren **estratexias de**

prevención e avaliación personalizadas, adaptadas tanto ao ciclo de vida profesional da persoa traballadora como ao seu contexto cultural e legal.

7.4. Recursos a ter en conta para fortalecer a xestión de riscos psicosociais

Para afrontar os riscos derivados da era dixital, non é suficiente con identificar o problema; é imprescindible dotar á organización de **recursos e estratexias estruturais** que operen de forma preventiva e sostible, incidindo tanto na definición do traballo como nas capacidades de xestión do cadro de persoal.

A estratexia preventiva debe comezar por unha clara **redefinición do marco de traballo**, o que implica revisar e actualizar a **definición dos postos**, incorporando as **competencias dixitais** e a **carga mental** específica derivada da multicanalidade. É crucial establecer **procedementos claros e protocolizados** para a realización das tarefas, especificando as canles de comunicación adecuadas e as regras de **desconexión dixital**. Ademais, a prevención de riscos psicosociais require unha **formación interdisciplinar** que conecte os departamentos, formando ao persoal de RRHH en **ergo-saúde cognitiva** e aos xestores en **dinámicas psicosociais**.



Unha das maiores trampas da dixitalización é facer **invisibles** ou infravalorar certas tarefas, o que distorsiona a carga de traballo real. Urxe **visibilizar as tarefas que a dixitalización fixo invisibles** e que non se computan nos sistemas de produtividade, como a xestión de notificacións ou a resolución de pequenos problemas técnicos. Este é tamén o caso de moitas **tarefas de baixo nivel de cualificación** que pasaron de ser asignadas a **persoal adecuado** a ser asumidas polas persoas traballadoras de maior nivel como un **extra** non recoñecido. Estes "**traballos invisibles**" elevan a carga mental, polo que un recurso clave é desenvolver mecanismos que permitan o seu rexistro e **recoñecemento**.

Finalmente, o novo entorno laboral esixe un cambio de paradigma no liderado, sendo o motor do cambio a **formación do empresario, dos mandos intermedios** e do cadro de xestores. A **formación de liderado positivo** debe basearse na **confianza, a delegación e o apoio**, abandonando a **microxestión** e capacitando aos líderes para que desenvolvan a **intelixencia emocional remota** que lles permita detectar signos de *burnout* a través da pantalla e promover activamente a **desconexión dixital** co seu propio exemplo.

7.5. Recomendación para a xestión dos riscos psicosociais

A xestión eficaz dos riscos psicosociais na era dixital non debe verse como un simple cumprimento normativo ou un custo engadido, senón como un **investimento estratéxico** que impulsa a sustentabilidade e a competitividade da organización:

1. Deseño Organizacional a Autonomía

A adaptación aos riscos psicosociais dixitais require reconfigurar a estrutura de traballo para potenciar a autonomía e a confianza.

Isto comeza pola **Xestión por Obxectivos e Resultados**, o que implica substituír a xestión baseada no tempo conectado e a vixilancia dixital pola avaliación centrada nos resultados (OKR/MBO), fomentando así a confianza e a autonomía da persoa traballadora como pilar da produtividade.

Ademais, é fundamental establecer unha **Flexibilidade e Traballo Híbrido Equilibrado**, definindo guías claras para este modelo: os días presenciais deben reservarse para a cohesión social e a colaboración estratéxica, mentres que os días remotos se dedican ao traballo de alta concentración (deep work).

2. Regulación da Comunicación e Desconexión dixital

É vital establecer normas claras para protexer o tempo de descanso e a concentración das persoas traballadoras.

Necesitamos **Protocolos de Infoxicação** que axuden a regular o fluxo comunicativo: por exemplo empregar o correo electrónico unicamente para a información non urxente e reservar a mensaxería instantánea para as cuestións puramente operativas.

Tamén debemos actuar como **"Gardacostas" do Tempo de Descanso**, implementando mecanismos prácticos de desconexión. Isto pode ir dende a desactivación programada dos servidores de correo ata a emisión de respostas automáticas que informen explicitamente de que non se espera ningunha atención nin resposta ata o comezo da seguinte xornada laboral.

O **Liderado de Modelo** é fundamental: os directivos deben evitar enviar comunicacións fóra de hora, actuando como un exemplo de desconexión para non xerar unha expectativa implícita de resposta e dispoñibilidade no equipo. É máis fácil soportar unha situación de maior carga de traballo contando cun liderado positivo, estimulante e participativo.

Finalmente, para protexer a atención e reducir a fatiga mental causada pola constante fragmentación da xornada, é importante institucionalizar **Bloques de Concentración**. Isto faise creando "zonas libres de reunións" ou bloques de tempo ininterrompido, por exemplo, durante as mañás específicas.

3. Dimensionar as Cargas de Traballo de Forma Realista e Xusta

A primeira medida estrutural consiste en **dimensionar as cargas de traballo de forma realista**, o que significa abandonar a métrica baseada unicamente nas horas de presenza física ou online. É imprescindible integrar na avaliación da carga non só o tempo de execución das tarefas, senón tamén o **custo cognitivo** e o tempo dedicado ás **tarefas invisibles** xeradas pola dixitalización, como a xestión da multicanalidade, a resolución de problemas técnicos menores e o tempo de **formación continua** nas novas plataformas. Unha carga de traballo xusta e realista combate directamente a intensificación e o burnout.



4. Crear un Ambiente Saudable e Desconexión Activa

O obxectivo final é crear un **ambiente saudable**, onde se protexa de forma activa o dereito á desconexión e se fomente a autonomía. Isto implica a **implantación de protocolos claros de comunicación** que penalicen o envío e a resposta fóra do horario, así como o uso intencional de **espazos virtuais e físicos** para a cohesión e o apoio mutuo. Un ambiente que promova a saúde mental reduce a **fatiga por decisión** e fomenta un clima de **confianza e seguridade psicolóxica**, esencial para a innovación e a produtividade.

5. Factor de Atracción: O Psicosocial como Vantaxe Competitiva

A xestión psicosocial proactiva é hoxe un **factor diferenciador** esencial para **facerse atractivo** como organización no mercado laboral. Na actual "guerra polo talento", os profesionais de alta cualificación valoran cada vez máis a calidade de vida laboral. As empresas deben entender que, ademais do salario, o **benestar psicosocial e o respecto polo tempo persoal** son un valor engadido decisivo. Converter a prevención psicosocial nunha vantaxe competitiva non só atrae

mellores perfís, senón que tamén mellora a **retención de talento**, reducindo os custos asociados á rotación de persoal.

6. Sustentabilidade: A Saúde Mental como Pilar da Resiliencia

Unha xestión psicosocial deficiente convértese nun lastre para a **sustentabilidade** da empresa, pode aumentar o absentismo, o presentismo e o risco de conflitos internos. Pola contra, unha xestión proactiva, baseada na protección da saúde mental, asegura a **resiliencia** do cadro de persoal a longo prazo. Investir no benestar é garantir que a organización non só sexa produtiva a curto prazo, senón que tamén estea preparada para afrontar futuras crises e adaptacións tecnolóxicas coa **máxima capacidade** de resposta e a **mínima tensión** para as persoas traballadoras.

7.6. Aspectos para a Consecución dun Bo Clima Laboral

A construción dun clima **laboral positivo** e resiliente non é un obxectivo puntual, senón un proceso continuo onde o benestar psicosocial se integra como un valor central da organización.

O **liderazgo** é o motor do clima laboral, e na era dixital, o liderado positivo require abandonar a **microxestión** e a vixilancia para centrarse na **confianza** e na **delegación por obxectivos**. A **cultura organizacional** debe emanar desde a cúpula directiva e traducirse en exemplos claros, sendo os xestores os primeiros en respectar o **dereito á desconexión dixital** e en demostrar que o valor reside na **produtividade sostible**, non na presenza virtual constante.

Unha **comunicación efectiva** vai máis aló de ter moitas canles, trátase de ter **comunicación clara, comprensible, bidireccional e sen distorsión** e no eido laboral que xere o impacto e a acción esperada sen crear ambigüidade nin aumentar a carga mental.

A transparencia na toma de decisións e o **feedback construtivo e bidireccional** son cruciais, e ademais, débese combater a **infoxicación**, asegurando que as comunicacións son relevantes e non saturan innecesariamente o tempo de traballo efectivo.

A **participación** é un factor protector psicosocial: cando se garante a **participación de tódolos postos** nos procesos que lles afectan, especialmente no deseño das novas metodoloxías, **aumenta o sentimento de control e autonomía** da persoa traballadora, reducindo o estrés e o risco de tecnoansiedade.

O **recoñecemento** é o mellor antídoto contra o burnout e debe ser tanto **formal** como **informal e proactivo**, sendo crucial na contorna dixital desenvolver estratexias

específicas para **visibilizar os logros**, asegurando que o esforzo sexa validado pola organización. Este recoñecemento alimenta as **relacións interpersoais** saudables, baseadas na **seguridade psicolóxica** e o **apoio social**, que son un potente amortecedor contra o estrés.

Finalmente, a **formación** debe ser integral: máis alá do coñecemento técnico das ferramentas, é vital investir na **formación en habilidades brandas** que permitan a adaptación ao novo contorno, como a **intelixencia emocional**, a **xestión do tempo** e a **disciplina da desconexión**, dotando ás persoas traballadoras dos recursos persoais necesarios.



BIBLIOGRAFÍA

8. BIBLIOGRAFÍA

- **Lexislación**

- **Lei 31/95**, de 8 de novembro, de Prevención de Riscos Laborais.
- **Lei 54/2003**, de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da Prevención de Riscos Laborais.
- **Lei Orgánica 3/2018**, do 5 de decembro, de Protección de Datos Persoais e Garantía dos Dereitos Dixitais.
- **Real Decreto 39/1997, de 17 de xaneiro**, polo que se aproba o Regulamento dos Servizos de Prevención, en relación coas condicións de acreditación das entidades especializadas como servizos de prevención alleos ás empresas, de autorización das persoas ou entidades especializadas que pretendan desenvolver a actividade de auditoría do sistema de prevención das empresas e de autorización das entidades públicas ou privadas para desenvolver e certificar actividades formativas en materia de prevención de riscos laborais.
- **Real Decreto 604/2006**, de 19 de maio, polo que se modifican o Real Decreto 39/1997, de 17 de xaneiro, polo que se aproba o Regulamento dos Servizos de Prevención, e o Real Decreto 1627/1997, de 24 de outubro, polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde nas obras de construción.
- **Real Decreto Lexislativo 2/2015, de 23 de outubro**, polo que se aproba o texto refundido da Lei do Estatuto dos Traballadores.
- **Regulamento (UE) 2024/1689 do Parlamento Europeo e do Consello, de 13 de xuño de 2024**, polo que se establecen normas harmonizadas en materia de intelixencia artificial e polo que se modifican os Regulamentos (CE) nº 300/2008, (UE) nº 167/2013, (UE) nº 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 e (UE) 2019/2144 e as Directivas 2014/90/UE, (UE) 2016/797 e (UE) 2020/1828 (Regulamento de Intelixencia Artificial).

- **Axencia Europea para a Seguridade e a Saúde no Traballo (EU-OSHA)**

- **EU-OSHA (2024)**. Digitalisation, psychosocial risks, and workplace wellbeing: insights for World Mental Health Day.
- **EU-OSHA**. Digitalisation of work.
- **EU-OSHA**. Psychosocial risks and mental health at work.

- **Instituto Nacional de Seguridade e Saúde no Trabalho (INSST) – España**
 - **Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).** (2023). Desafíos de la digitalización para la seguridad y salud en el trabajo: la emergencia de riesgos psicosociales y el trabajo de plataformas digitales. Madrid: INSST.**INSST NTP 944.** Intervención psicosocial en prevención de riscos laboráis: principios común (I).
 - **INSST NTP 945.** Intervención psicosocial en prevención de riscos laboráis: principios común (II).
 - **INSST (2024).** Factores de risco psicosociais no traballo en plataformas dixitais.
 - **Ministerio de Trabajo e Economía Social – Gobierno de España.** Información algorítmica no lugar de traballo. (Guía práctica e ferramenta sobre a obriga das empresas de proporcionar información sobre o uso de algoritmos no lugar de traballo).
- **Publicacións**
 - **Bailey, R. R., & Peiró, J. M.** (2018). **Technostress: The Concept, its Dimensions and its Antecedents.** En S.T.E. E. E. S. K. E. (Eds.), *Organizational Stress: Integrated Approach to Prevention and Management* (pp. 59-78). Springer, Cham.
 - **Eurofound.** (2017). *Telework and ICT-based mobile work: physical, psychosocial and organisational aspects.* Luxemburgo: Oficina de Publicacións da Unión Europea.
 - **OIT (Organización Internacional do Traballo).** (s.f.). *La gestión algorítmica en el lugar de traballo.* (s.l.): OIT.

ENLACES DE INTERESE

9. ENLACES DE INTERESE

- **Ministerio de Trabajo y Economía Social**
https://www.mites.gob.es/Guia_Algoritmos_ES.pdf
- **Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social**
<https://www.sanidad.gob.es/guiavigisalud.pdf>
- **INSST e os seus portais temáticos**
https://www.insst.es/estudios_bibliograficos_riesgos_psicosociales
https://www.insst.es/Factores_riesgo_psicosocial_plataformas_digitales
https://www.insst.es/Problemas_salud_y_bienestar_relacionados_trabajo
https://www.insst.es/psicosocial_pymes
https://www.insst.es/Desconexion_digital_Guia_basica
https://www.insst.es/gestion_riesgos_psicosociales
https://www.insst.es/buenas_practicas
<https://www.insst.es/ntp-212>
- **ISSGA**
https://issga.xunta.gal/danos_psicoloxicos
https://issga.xunta.gal/riesgos_psicosociales