

## Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (II): factores de riesgo psicosocial asociados a las nuevas formas de organización del trabajo

*Information and Communication Technologies (ICT) (II): psychosocial risk factors associated with new forms of work organization*  
*Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) (II): facteurs de risque psychosociaux associés aux nouvelles formes d'organisation du travail*

**Autor:**

Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT)

**Elaborado por:**

Noemí Manzano Santamaría  
 CENTRO NACIONAL DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. INSSBT

*La anterior NTP sobre esta temática analizaba algunas de las nuevas formas de organización del trabajo basadas en el uso de las TIC, como son el teletrabajo suplementario/alternativo, el teletrabajo móvil o el trabajo nómada. En esta NTP, se van a recoger, de forma específica, los factores de riesgo psicosocial que pueden generarse por un inadecuado diseño de determinadas condiciones de trabajo, proponiéndose una serie de medidas preventivas destinadas a eliminar o reducir la exposición a estos factores de riesgo psicosocial que puedan generar daños a la salud del trabajador, así como un descenso de la productividad y del rendimiento laboral, un empeoramiento del clima laboral, etc.*

*Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.*

### 1. EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) EN EL ÁMBITO LABORAL: FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL ASOCIADOS

Cuando las condiciones de trabajo relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea están configuradas deficientemente o con un diseño inadecuado, suponen la exposición a unas condiciones de trabajo con el potencial de causar malestar y/o daño y, por tanto, se convierten en factores de riesgo psicosocial, que, si se dan las condiciones, pueden contribuir a la generación de un riesgo psicosocial propiamente dicho (INSHT, 2015). Ya que estos factores de riesgo psicosocial pueden afectar negativamente a la salud y bienestar del trabajador, conviene identificar las situaciones en las que el trabajador usuario de TIC, que desempeña su trabajo, en el contexto de alguna de estas nuevas formas de organización del trabajo puede estar expuesto a estos factores de riesgo psicosocial.

Para ello, a continuación se facilita un listado no exhaustivo de los factores de riesgo psicosocial que podrían estar presentes en la empresa a consecuencia de un diseño inadecuado de las condiciones de trabajo (ver tabla 1. Nota: algunas de estas condiciones pueden afectar a varios factores).

Como se puede observar, el listado es bastante extenso, por lo que conviene tener conocimiento del mismo para prevenir posibles daños a la salud del trabajador, como problemas cognitivos, nerviosismo, problemas de sueño, etc., así como la aparición de riesgos psicosociales relacionados con el uso de las TIC, como el tecnoestrés (tecnoansiedad, tecnofatiga, tecnofobia), etc.

Además de identificar los factores psicosociales de riesgo a los que están expuestos los trabajadores, una cuestión importante es la de ser conscientes de sus posibles interacciones. Por ejemplo, la conciliación de la vida familiar y laboral es un factor psicosocial que interactúa con multitud de factores psicosociales como: la sobrecarga de trabajo cuantitativa, la prolongación de la jornada laboral (recogida en el factor psicosocial “tiempo de trabajo”), el uso inadecuado de los equipos de trabajo e incluso con la cultura organizativa y funcional de una organización (ya que en ella se recogen valores y normas relacionados con la realización del trabajo usando TIC, pudiéndose dar el caso de que la cultura empresarial no regule la conectividad permanente del trabajador usuario de TIC y esto impida o dificulte, a su vez, la desconexión digital del trabajo, afectando a su esfera personal y familiar, así como al tiempo de ocio y de descanso).

<b>LISTADO NO EXHAUSTIVO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL</b>	
<b>TIEMPO DE TRABAJO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolongación de la jornada laboral (antes de su comienzo o al finalizar la misma) y realización del trabajo en horarios inusuales (noche, fin de semana, etc.) debido a la conectividad permanente y al uso inadecuado de las TIC.</li> <li>• Dificultad de conciliar la vida familiar y laboral, debido a la difuminación de las barreras entre el tiempo de trabajo, de ocio y de descanso que ocasiona el uso inadecuado de las TIC una vez finalizada la jornada laboral.</li> <li>• Aumento de las interrupciones en el desarrollo del trabajo debido al uso de TIC, en especial en el uso del correo electrónico.</li> <li>• Tareas no previstas y multitarea facilitadas por el uso de las TIC, que pueden prolongar la jornada laboral.</li> <li>• Realización de tareas en “periodos de espera” o “tiempos muertos” (entre desplazamientos y/o viajes) que antes eran “inactivos” (ya que no se podía realizar el trabajo sin estar presente en la oficina) y ahora son trabajados y pueden suponer un añadido al tiempo de trabajo de la jornada laboral.</li> <li>• Asincronismo temporal para interactuar con otros trabajadores ubicados en países con diferentes franjas horarias, lo que incide en la jornada laboral, prolongando o adelantando el comienzo de la misma.</li> <li>• Cultura de empresa sin una política clara sobre promoción de trabajadores remotos, lo que hace aumentar la competitividad, pudiendo ocasionar un aumento de las horas de trabajo usando las TIC fuera del horario laboral y del centro de trabajo, ocasionando a su vez prácticas laborales inadecuadas como el <i>leaveism</i> (entendido en su acepción de realización del trabajo en el hogar, fuera de la jornada laboral, para adelantar trabajo sin dar parte de esta práctica ni a compañeros ni a superiores jerárquicos).</li> <li>• Inestabilidad laboral y ausencia de cultura empresarial clara entorno al uso inadecuado de las TIC fuera de la jornada laboral potenciando prácticas como el <i>leaveism</i> (entendido en su acepción de llevar el trabajo “al día” realizándolo fuera de la jornada laboral para lograr consolidar el puesto de trabajo ante la amenaza de una no renovación o despido).</li> <li>• Cultura empresarial que no tenga en cuenta la movilidad física constante para la realización del trabajo (a nivel local, autonómico, nacional o internacional en países con o sin diferentes franjas horarias) como tiempo de trabajo y/o la prolongación de la jornada laboral que esta pueda suponer.</li> </ul>	
<b>AUTONOMÍA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para planificar el trabajo y controlar el ritmo de trabajo, pausas, etc. debido a la velocidad que imprimen las TIC en el desarrollo del mismo, la inmediatez de respuesta y la intensificación del mismo. Las TIC pueden terminar marcando el ritmo de trabajo y la urgencia de las tareas a realizar.</li> </ul>	
<b>CARGA DE TRABAJO CUANTITATIVA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de trabajo cognitiva potenciada por la sensación de urgencia en la inmediatez de respuesta al usar TIC (por ejemplo, en el uso y gestión inadecuada de correos electrónicos).</li> <li>• Multitarea potenciada por el uso de las TIC y la gestión de asuntos urgentes que sobrevienen a otros en curso.</li> <li>• Aumento del número de tareas imprevistas comunicadas haciendo uso de las TIC. Tareas que se tornan prioritarias y se suman a las previstas y en curso.</li> <li>• Aumento de interrupciones en el desarrollo del trabajo debido al uso de TIC, en especial el uso del correo electrónico que genera retrasos, acumulación de tareas, etc.</li> <li>• Problemas técnicos en el uso de los dispositivos usados (lentitud, avería, etc.) que sumado a la dependencia tecnológica para desarrollar el trabajo, pueden provocar sobrecarga de trabajo.</li> </ul>	
<b>CARGA DE TRABAJO CUALITATIVA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un espacio físico (donde realizar reuniones cara a cara) o virtual (plataformas, chat, etc.) de interacción para compartir conocimientos entre y con trabajadores remotos, que puede ocasionar una pérdida del conocimiento adquirido día a día en el desempeño de su trabajo, dificultando la realización del mismo o la resolución de incidencias por carecer del conocimiento necesario.</li> <li>• Inadecuada gestión de la comunicación entre y con trabajadores remotos, lo que puede dificultar el intercambio de conocimientos e información, el apoyo informativo y/o el apoyo instrumental.</li> </ul>	

Tabla 1. Listado no exhaustivo de factores de riesgo psicosocial. (continúa en páginas siguientes)

### DEMANDAS PSICOLÓGICAS

- Aumento de interrupciones externas por uso de TIC, correo electrónico, etc. y dificultad para concentrarse de nuevo en la tarea desarrollada.
- La inmediatez de respuesta que se asocia al uso de las TIC, en concreto el correo electrónico, hace que no se dedique el tiempo necesario para reflexionar y pensar adecuadamente, cometiendo errores, ocasionando malos entendidos, etc.
- La multitarea propiciada por el uso de TIC puede producir sobrecarga cognitiva.
- La exigencia de un aprendizaje continuo para usar las TIC, las APP, los softwares, etc. así como un aprendizaje de nuevos lenguajes informáticos.
- Sobrecarga informativa (llamado también infobesidad o infoxicación) por el manejo y gestión (lectura, selección, análisis, comprensión, etc.) de grandes cantidades de información proveniente de diversas fuentes (Internet, correo electrónico, plataformas web, etc.), lo que genera una sobrecarga de información que provoca un uso inefectivo de la misma (ocasionando dificultad o imposibilidad de seleccionarla, gestionarla, clasificarla, etc.).
- Disminución del tiempo de descanso mental y físico necesarios para la recuperación del trabajador debido a la prolongación del tiempo de trabajo que propicia el uso de TIC y la conectividad permanente, solapándose con el tiempo de ocio y de descanso.
- La movilidad física del trabajador puede ser elevada, tanto a nivel local, como nacional o internacional. En este último caso, los requerimientos cognitivos pueden ser elevados, se pueden producir además choques culturales o lingüísticos con clientes o compañeros de trabajo, problemas de comunicación y malos entendidos.

### VARIEDAD/CONTENIDO

- Pobre flujo de información y escasa retroalimentación entre el superior jerárquico y el trabajador debido a la dificultad de la interacción en espacios virtuales de trabajo y/o a la ausencia de procedimientos y/o canales de comunicación con los trabajadores remotos. Esto puede afectar al desconocimiento del sentido de su trabajo en el conjunto global de la empresa.
- Ausencia de visibilidad del trabajador que genera sensación de inexistencia, ya que “si no me ven, no existo”. Esta “despersonalización” del trabajador remoto es causada por la dificultad que implica la comunicación mediatizada y el trabajo a distancia fuera de las instalaciones del empresario y puede afectar a la percepción del trabajador sobre el escaso reconocimiento del trabajo que realiza.

### PARTICIPACIÓN/ SUPERVISIÓN

- Ausencia de canales de información y comunicación apropiados para que se facilite la interacción con y entre los teletrabajadores y teletrabajadores móviles.
- Monitorización inadecuada del trabajador remoto o del trabajo que ha realizado, que puede afectar a su privacidad o derecho a la intimidad como usuario de TIC.
- Monitorización impersonal del trabajo realizado por trabajadores remotos usuario de TIC, basada en el recuento numérico sobre el cumplimiento de objetivos fijados y no en la calidad del trabajo realizado y/o en el control del trabajador (monitorizando las interacciones con el teclado o ratón, uso del correo electrónico, etc.) en vez del trabajo realizado.

### INTERÉS POR EL TRABAJADOR/COMPENSACIÓN

- Ausencia de programas o acciones formativas específicas para formar a teletrabajadores y/o teletrabajadores móviles.
- Ausencia de programas continuos y específicos de formación relativos al manejo de las TIC en función de las necesidades detectadas en los trabajadores.
- Ausencia de inclusión del trabajador remoto en los programas o acciones formativas continuas de la empresa.
- Sensación de mayor dificultad para conseguir una compensación por la realización del trabajo al “no ser visibles” en la empresa. Sentimiento de dificultad para promocionar y de mayor facilidad para ser despedido.
- La comprobación, del superior jerárquico, de la mera consecución de objetivos cuantificables comunicados por el trabajador mediante espacios virtuales de interacción (correo electrónico, intranet, etc.), sin existencia o con escaso contacto cara a cara o interacción física con el mismo, puede ser percibida por el trabajador como una valoración impersonal de su trabajo y como un reconocimiento insuficiente del mismo.
- Ausencia de políticas específicas sobre ascensos, promociones y desarrollo de carrera de teletrabajadores o teletrabajadores móviles que se pueden traducir en prácticas como el *leaveism*, mayor competitividad, etc.
- Ausencia de políticas de implantación, cambios y/o renovación de software, etc. que faciliten el cambio y la capacitación adecuada de los trabajadores.

DESEMPEÑO DE ROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de rol laboral. El rol laboral llega a ocupar el espacio temporal previsto para el desempeño del rol familiar, incumpliendo así las expectativas previstas para este último, propiciando, en última instancia, la aparición de un conflicto trabajo-familia.</li> <li>• Ambigüedad de rol propiciada por el tipo de comunicación (mediatizada), la dificultad de establecer interacciones con compañeros y superiores jerárquicos para informar o aclarar la asignación de tareas no previstas y responsabilidades que atañen, de manera más o menos inmediata.</li> </ul>
RELACIONES Y APOYO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nula o escasa posibilidad de interactuar cara a cara con compañeros e imposibilidad de obtener apoyo social (emocional y/o instrumental).</li> <li>• Sensación de aislamiento al predominar la comunicación mediatizada y las relaciones virtuales.</li> <li>• Comunicación mediatizada usada inadecuadamente para la comunicación de datos negativos (evaluaciones negativas del trabajador, incidencias, despidos, etc.) y frialdad en comunicación de emociones o sentimientos.</li> <li>• Malos entendidos y conflictos laborales debido al uso de espacios virtuales de interacción y comunicación.</li> </ul>
CONCILIACIÓN VIDA LABORAL-FAMILIAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada gestión de la flexibilidad temporal que caracteriza la realización del trabajo usando TIC, produciéndose una prolongación de la jornada laboral e interferencias y/o invasión en el tiempo de ocio y descanso.</li> <li>• Manejo inadecuado de los dispositivos portables, intranet, correo electrónico, etc., en cualquier momento y lugar, interfiriendo con el tiempo de ocio y descanso.</li> <li>• Ausencia de cultura preventiva o guía de buenas prácticas relativas al uso adecuado de las TIC. Existencia de expectativas de disponibilidad y respuesta inmediata por parte de los superiores jerárquicos y/o sensación de “deber de contestar” fuera de la jornada laboral por parte de los trabajadores.</li> <li>• Ausencia de políticas empresariales específicas sobre promoción de trabajadores remotos que puede aumentar prácticas laborales inadecuadas como el <i>leaveism</i> al aumentar la competitividad con objeto de promocionar, usando las TIC fuera de la jornada laboral para llevar el trabajo “al día” e interfiriendo y/o invadiendo el tiempo de ocio y descanso, produciendo un desequilibrio entre vida laboral, familiar y personal.</li> </ul>
EQUIPOS DE TRABAJO/MEDIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas técnicos: pérdida de conexión, averías, lentitud de procesamiento, pérdida de datos, etc.</li> <li>• Dependencia tecnológica para desarrollar el trabajo que puede generar ansiedad en caso de problemas técnicos.</li> <li>• Problemas relacionados con la falta de infraestructura, conexiones, enchufes, etc., del espacio físico donde se trabaje con las TIC.</li> <li>• Realización del trabajo en el hogar, sin espacios previstos o adecuados para ello.</li> <li>• Búsqueda constante de un espacio de trabajo adecuado para trabajar, que puede generar incertidumbre al trabajador.</li> <li>• Realización de parte del trabajo en lugares de paso, aprovechando los tiempos muertos o de espera (en aeropuertos, cafeterías, etc.), en medios de transporte en movimiento (como trenes, aviones etc.,) o en espacios “ocasionales” de realización del trabajo (espacios de “coworking”, telecentros de trabajo, “techub” o espacios donde una red internacional de emprendedores puede trabajar, colaborar, relacionarse y aprender) que no son propiamente espacios diseñados para la realización del trabajo.</li> </ul>

Tabla 1. Listado no exhaustivo de factores de riesgo psicosocial.

## 2. EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) EN EL ÁMBITO LABORAL: MEDIDAS PREVENTIVAS

En relación con los factores de riesgo psicosocial detallados más arriba, se ofrece a continuación, en la tabla 2, una serie de medidas preventivas generales que pueden ser de utilidad, a modo orientativo, para eliminar, controlar o reducir los posibles factores de riesgo psicosocial existentes y evitar daños al bienestar y salud de los trabajadores.

Para finalizar, cabe señalar la necesidad de implemen-

tar medidas preventivas de carácter primario sobre las de carácter secundario y terciario, siendo el objetivo principal eliminar o reducir la exposición al riesgo modificando los factores de riesgo psicosocial, actuando sobre aquellas condiciones de trabajo diseñadas inadecuadamente.

Para el diseño de las medidas preventivas se tendrán en cuenta los criterios de prioridad cualitativos (por ejemplo, actuando sobre los factores psicosociales de riesgo que interactúan entre sí, de modo que sea fácil definir objetivos y acciones que actúen a la vez sobre varios factores de riesgo) y/o cuantitativos (en función de la magnitud, el número de trabajadores expuestos, etc.).

LISTADO NO EXHAUSTIVO DE MEDIDAS PREVENTIVAS	
<b>TIEMPO DE TRABAJO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La flexibilidad en la organización temporal del trabajo no debe ser algo susceptible de ser usado para prolongar el tiempo de trabajo de la jornada laboral, por lo tanto, se recomienda, además de respetar la Directiva de Tiempo de Trabajo (93/104/CE), diseñar una guía de buenas prácticas para el uso adecuado de las TIC, hacer campañas de sensibilización en la empresa para trabajadores, mandos intermedios, superiores jerárquicos, etc., evitar las comunicaciones y las interacciones entre compañeros de trabajo y superiores jerárquicos (mediante el uso de llamadas telefónicas, correo electrónico, etc.) fuera de la jornada laboral, etc.</li> <li>• Establecer políticas de desconexión digital para garantizar los tiempos de descanso entre jornadas laborales. Por ejemplo, instalando sistemas restrictivos de desconexión automática que inhabilite la recepción y el envío de correos electrónicos fuera de la jornada laboral para evitar una “jornada laboral sin fin”.</li> <li>• Planificar el trabajo a realizar, la cantidad de trabajo previsible y el inesperado, así como el tiempo de dedicación previsible y el plazo de finalización.</li> <li>• Establecer prioridades de actuación en caso de recibir tareas no esperadas para evitar prolongar el tiempo de trabajo y la multitarea.</li> <li>• Diseñar un procedimiento para llevar a cabo interacciones con trabajadores remotos para evitar la interacción una vez finalizada la jornada laboral.</li> <li>• Programar adecuadamente el tiempo de trabajo y/o la franja horaria destinada a gestionar el uso del correo electrónico, evitando la multitarea y las interrupciones constantes en el desarrollo de la actividad.</li> <li>• Evitar la excesiva multiplicidad de localizaciones. Tener en cuenta la distancia entre ellas. Programar el tiempo de trabajo contando con el tiempo invertido en los desplazamientos.</li> </ul>	
<b>AUTONOMÍA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar autonomía suficiente para que el trabajador planifique y priorice las tareas para alcanzar los objetivos marcados, establezca su ritmo de trabajo o sus pausas.</li> </ul>	
<b>SOBRECARGA DE TRABAJO CUANTITATIVA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y buenas prácticas para la gestión y uso adecuado del correo electrónico, por ejemplo, evitando el refresco automático, efectuando “siestas digitales” (que suponen la gestión del correo electrónico solo a ciertas horas), estableciendo días sin correo electrónico para que su manejo no suponga una carga adicional de trabajo.</li> <li>• Planificar el trabajo a realizar, la cantidad de trabajo previsible y el inesperado, así como el tiempo de dedicación y plazo de entrega del mismo.</li> <li>• Establecer prioridades de actuación en caso de recibir tareas no esperadas para evitar la sobrecarga de trabajo.</li> <li>• Fijar objetivos reales y alcanzables en la jornada laboral.</li> <li>• Proporcionar a los trabajadores formación específica en gestión del tiempo y uso de dispositivos o del correo electrónico.</li> </ul>	
<b>CARGA DE TRABAJO CUALITATIVA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar procedimientos para establecer cómo se va a gestionar la información y la comunicación mediatizada con y entre los trabajadores remotos.</li> <li>• Diseño y puesta a disposición de canales (plataforma web, chat, foro, etc.) para interactuar con compañeros y superiores jerárquicos en espacios virtuales, posibilitando las consultas, resolución de dudas y/o transmisión de conocimientos adquiridos.</li> </ul>	
<b>DEMANDAS PSICOLÓGICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar adecuadamente el tiempo de trabajo que va a ser dedicado a cada tarea, incluyendo el tiempo dedicado para gestionar el correo electrónico, evitando así interrupciones constantes de este en el desarrollo de la misma.</li> <li>• Priorizar adecuadamente las tareas a realizar, evitando acumulación de trabajo o interrupciones del trabajo en curso por uso inadecuado del correo electrónico (contestar de inmediato) o por tareas laborales imprevistas que se realizan en paralelo a las programadas (provocando multitarea).</li> <li>• Estudiar adecuadamente la posibilidad y conveniencia de cambiar o instalar nuevos sistemas informáticos, diseñando un procedimiento de implantación adecuado en tal caso.</li> </ul>	

Tabla 2. Listado no exhaustivo de medidas preventivas (Continúa en páginas siguientes)

- Aplicar las medidas relativas a la desconexión digital para evitar el uso inadecuado de dispositivos fuera de la jornada laboral con objeto de impedir interrupciones laborales (por ejemplo, limitando la posibilidad de usar el correo electrónico de la empresa a determinadas horas, incorporando “siestas digitales”, estableciendo días sin correo electrónico, etc.) y para garantizar el disfrute del tiempo de ocio y descanso físico y mental (por ejemplo, garantizando la desconexión digital instalando sistemas de desconexión automática de dispositivos, inhabilitando la recepción y envío de correos electrónicos fuera de la jornada laboral, limitando el acceso remoto a la intranet una vez finalizado el horario de trabajo, etc).
- Planificar el nivel de movilidad del trabajador evitando el exceso de viajes, ya que aumentan los requerimientos físicos y cognitivos del trabajador al interactuar con multitud de clientes y/o compañeros (en algunos casos, con diferencias lingüísticas y culturales entre ellos).
- Diseñar acciones formativas específicas para el manejo de TIC en función de las necesidades detectadas por parte de los trabajadores.

#### VARIEDAD/CONTENIDO

- Fomentar la retroalimentación y dar visibilidad al trabajador implantando, en la medida de lo posible, modelos “mixtos” de organización del trabajo en los que se combine trabajo en oficina y trabajo a distancia. Si no es posible, se aconseja programar reuniones presenciales periódicas con los trabajadores remotos, diseñar y poner a disposición procedimientos y buenas prácticas para facilitar la comunicación e interacción con y entre ellos, crear canales (plataforma web, etc.) para potenciar dicha interacción, incluirles en acciones formativas, eventos sociales de la empresa y/o reuniones de departamento.
- Promover la retroalimentación en reuniones presenciales sobre los objetivos alcanzados, no alcanzados, dificultades y/o calidad del trabajo.

#### PARTICIPACIÓN/ SUPERVISIÓN

- Establecer procedimientos para reglar la información y comunicación mediatizada entre los trabajadores remotos.
- Establecer canales adecuados para transmitir información y facilitar la comunicación con y entre los trabajadores remotos en espacios virtuales (como plataforma web, chat, foro, etc.), donde se posibilite las interacciones y/o consultas.
- Realizar reuniones periódicas con los trabajadores remotos en las que se les informe de lo que acontece en la empresa (en general) y en su puesto de trabajo (en particular).
- Establecer una política clara relativa a la supervisión y control de la productividad del trabajador y el cumplimiento de sus obligaciones laborales, respetando su privacidad y su derecho a la intimidad según la normativa laboral aplicable e informando sobre cualquier aspecto relevante que determine la empresa en relación con el uso de las TIC en el ámbito laboral.
- Promover la formación relativa a la gestión adecuada de nuevas formas de organización del trabajo y liderazgo, incidiendo en aspectos relativos a la comunicación en espacios virtuales de interacción, retroalimentación, supervisión y gestión de equipos remotos.

#### INTERÉS POR EL TRABAJADOR/COMPENSACIÓN

- Diseñar y/o incluir en los planes y/o acciones formativas a los trabajadores remotos.
- Diseñar y/o incluir a los trabajadores remotos en las políticas de compensación, promoción y ascensos en la empresa.

#### DESEMPEÑO DE ROL

- Definir las tareas asignadas a cada puesto de trabajo e informar al trabajador de las mismas, incluyendo la necesidad de usar las TIC y formándolo adecuadamente sobre su correcto uso para evitar el conflicto entre trabajo y familia.
- Planificar adecuadamente las tareas a realizar en la jornada laboral (cantidad de trabajo y tiempo dedicado para realizarlas) incluyendo las tareas imprevistas, evitando la prolongación del tiempo de trabajo necesario para llevarlas a cabo y la consecuente invasión del tiempo de trabajo en el ámbito personal y/o familiar que pueda ocasionar un conflicto entre trabajo y familia.

#### RELACIONES Y APOYO SOCIAL

- Potenciar un “modelo mixto” de trabajo que combine la realización del trabajo fuera de las instalaciones y dentro de las mismas (relaciones cara a cara además de las virtuales y/o programar reuniones presenciales) para fomentar el apoyo social.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procedimientos para reglar la información y comunicación mediatizada entre y con los trabajadores remotos.</li> <li>• Establecer los canales adecuados para transmitir información y facilitar la comunicación con y entre los trabajadores remotos en espacios virtuales (como plataforma web, chat, foro, etc.), donde se posibiliten las interacciones y consultas.</li> <li>• Desarrollo de políticas para fomentar las relaciones sociales y evitar la sensación de aislamiento del trabajador.</li> </ul>
<b>CONCILIACIÓN VIDA LABORAL-FAMILIAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una política empresarial clara sobre el uso adecuado de las TIC en la jornada laboral.</li> <li>• Elaborar protocolos, instrucciones, circulares o guía de buenas prácticas en el manejo de las TIC para evitar su uso inadecuado una vez terminada la jornada laboral.</li> <li>• Potenciar medidas para garantizar el derecho a la desconexión: limitar la posibilidad de usar el correo electrónico de la empresa a determinadas horas (“siestas digitales”), establecer días sin correo electrónico, garantizar la desconexión digital instalando sistemas de desconexión automática que inhabilite la recepción y envío de correos electrónicos fuera de la jornada laboral, etc.</li> <li>• No utilizar indiscriminadamente las diferentes cuentas de correo electrónico para uso laboral (diferenciar la cuenta de correo personal de la laboral).</li> <li>• Incorporar los riesgos psicosociales derivados del uso de las TIC en las campañas de sensibilización y programas formativos de la empresa para sensibilizar sobre la incidencia en el equilibrio vida-trabajo.</li> <li>• Implantar las medidas relativas al factor psicosocial de riesgo “tiempo de trabajo”, “sobrecarga cuantitativa”, orientados a impedir las interferencias o invasión del trabajo en la esfera familiar y personal.</li> </ul>
<b>EQUIPO DE TRABAJO/MEDIO AMBIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un procedimiento de actuación en caso de presentarse problemas técnicos e informar al trabajador sobre el modo de proceder para solucionarlos (contactar con el servicio técnico, solicitar asistencia en remoto, etc.).</li> <li>• Elaborar protocolos, instrucciones, circulares o guía de buenas prácticas en el manejo de las TIC.</li> <li>• Diseñar o incluir en los planes formativos sobre el uso adecuado de las TIC a trabajadores remotos.</li> <li>• Contemplar la posibilidad de realización del trabajo en espacios físicos “ocasionales” (trenes, aviones, cafeterías, etc.) y facilitar al trabajador recomendaciones y/o buenas prácticas para evitar riesgos ergonómicos y psicosociales.</li> <li>• Se debe adecuar el lugar de trabajo elegido en el hogar de modo que se adapte a la normativa de prevención aplicable y a las buenas prácticas de diseño ergonómico.</li> </ul>

Tabla 2. Listado no exhaustivo de medidas preventivas.

## BIBLIOGRAFÍA

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS.

MANDL, I., CURTARELLI, M., RISO, S., VARGAS, O., GEROGIANNIS, E.

**New forms of employment.**

Luxemburgo. 2015. 168 páginas.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION.

**Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work.**

Luxemburgo. Génova. 2017. 80 páginas.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO (INSSBT).

**Nota Técnica de Prevención 926 “Factores psicosociales: metodología de evaluación”. 2012.**

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO (INSSBT).

**Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial** (edición ampliada 2015). 2015. 106 páginas.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO (INSSBT).

**Nota Técnica de Prevención NTP 439: El apoyo social.**

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO (INSSBT).

**Nota Técnica de Prevención 730. Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial.**

AXTELL, C.

**The Well-being of the Mobile Workforce.**

*Institute of Work Psychology, the Management School, University of Sheffield, UK. iPass Inc. 2011. 10 páginas.*

CRAWFORD, J. O., MACCALMAN, L., JACKSON, C. A.

**The Health and Well-being of Remote and Mobile Workers.**

*Occupational Medicine. Septiembre. 2011, volumen 61, número 6, páginas 385-394.*

ERIK ANDRIESEN, J.H., VATIAINEN, M.

**Mobile Virtual Work. A New Paradigm?.**

*Berlín. Springer. 2006. 392 páginas.*

MAKOTO, N., MARK, G.

**Designing for Nomadic Work.**

*Irvine. USA. Universidad de California. Departamento de Informática. 2008. 10 páginas.*

PERRY, M., SELLEN, A., O'HARA, K., HARPER, R.H.R.

**Dealing with Mobility: Understanding Access Anytime, Anywhere.**

*ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI). Diciembre. 2001. Volumen 8, número 4, páginas 323-347.*

SCHMIDT, L., HOLGER, L. .

**Model-based Design of Mobile Work Systems.**

*En Mobile Virtual Work. A New Paradigm?*

*Berlín. Springer. 2006. Páginas 153- 176.*

GAREIS, K., LILISCHKIS, S., MENTRUP, A.

**Mapping the Mobile eWorkforce in Europe.**

*En: Mobile Virtual Work. A New Paradigm? Berlín. Springer. 2006. Páginas 45-69.*

IPASS, INC., BLATT, K., GALLAGER J.

*Mobile Workforce: the Rise of the Mobilocracy.*

*En: Global Mobile: Application and Innovations for the Worldwide Mobile Ecosystem. 2013. Páginas 275-292.*

VATIAINEN, M.

**Mobile Virtual Work-Concepts, Outcomes and Challenges.**

*En Mobile Virtual Work. A New Paradigm? Berlín. Springer. 2006. Páginas 13-42.*

VARTIAINEN, M., MANNONEN, P., HAKONEN, M., VARTOLA, A.

**Distributed and Mobile Work-Places, people and technology.**

*Springer, 2007. 204 páginas.*