

---

# EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LOS CARGOS DE MUJERES DIRECTIVAS

---

TRABAJO FIN DE MASTER



MAGALÍ LÓPEZ HERNÁNDEZ

TUTORA: LORENA MARIA IVORRA VILAPLANA

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**  
**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

*Fecha de entrega: 28 de Junio de 2024*

*Curso académico 2023-2024*

---



## RESUMEN

**Introducción:** Este trabajo se centra en una evaluación de riesgos en los cargos de mujeres directivas, abordando la necesidad de comprender y mitigar los desafíos específicos que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo.

**Finalidad:** la finalidad principal de este trabajo final de máster es identificar los riesgos potenciales que pueden obstaculizar el avance profesional de las mujeres en roles directivos y proponer estrategias para abordarlos.

**Resultados:** los resultados de este estudio revelan una serie de riesgos clave, que incluyen sesgos de género en la selección y promoción, falta de apoyo institucional, desequilibrio entre trabajo y vida personal, y divergencias salariales. Este estudio se centra en utilizar el Método CoPsoQ ISTAS 21, como herramienta para identificar y abordar los factores de riesgo que pueden afectar el bienestar de las mujeres que ocupan roles de liderazgo en diferentes organizaciones.

**Conclusión,** este estudio subraya la necesidad de abordar los riesgos asociados con la presencia de mujeres en roles directivos, no solo en términos de justicia y equidad, sino también en beneficio del rendimiento y la competitividad organizacional. La implementación efectiva de medidas para mitigar estos riesgos puede contribuir a la creación de entornos laborales más equitativos y exitosos.

**Palabras clave:** Riesgos psicosociales, mujeres directivas, evaluación, factores de riesgo, bienestar laboral

## ABSTRACT

**Introduction:** The current study focuses on a risk assessment for women in executive positions, addressing the need to understand and mitigate the specific challenges faced by women in leadership roles.

**Main purpose** our main purpose on this master's thesis is to identify potential risks that may hinder the professional advancement of women in executive roles and propose strategies to address them.

**Results:** the outcomes of the study reveal a series of key risks, including gender biases in selection and promotion, lack of institutional support, work-life imbalance, and wage disparities. This study focuses on using the CoPsoQ ISTAS 21 Method as a tool to identify and address risk factors that may affect the well-being of women in leadership positions in different organizations.

**Conclusion:** the wrapping up of this study highlights the need to address the risks associated with the presence of women in executive roles, not only in terms of justice and equity but also for the benefit of organizational performance and competitiveness. The effective implementation of measures to mitigate these risks can contribute to creating more equitable and successful work environments.

**Keywords:** Psychosocial risks, female executives, assessment, risk factors, workplace well-being.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN Y MARCO NORMATIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
4.1. Riesgos Psicosociales en el Trabajo .....	11
4.2 El impacto de los riesgos psicosociales y el estrés laboral .....	12
4.3 La psicología aplicada a la prevención de riesgos laborales.....	13
4.4 Los factores y riesgos psicosociales.....	14
4.5 El concepto de factor psicosocial.....	16
4.6. Mujeres Directivas: Desafíos y Contexto .....	20
<b>5. MATERIAL Y MÉTODOS</b> .....	<b>21</b>
5.1 Proceso de intervención del método CoPsoQ ISTAS 21.....	21
5.2 Ámbito de aplicación: Descripción de la población a estudio .....	26
5.3 Aproximación a las dimensiones evaluadas .....	27
5.4 Procedimiento Aplicado .....	28
5.5 Encuestas realizadas .....	29
5.6 Instrucciones aportadas a las mujeres encuestadas.....	33
<b>6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>35</b>
6.1 Tablas de resultados.....	35
6.2 Estrategias y medidas de prevención .....	47
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	<b>48</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>51</b>

# 1. INTRODUCCIÓN Y MARCO NORMATIVO

A nivel europeo, en el artículo 153 del tratado de funcionamiento de la Unión Europea se han establecido periódicamente marcos estratégicos comunes en materia de Seguridad y Salud en el trabajo, permitiendo a aquellos estados miembros ser los encargados de la aplicación de dicho derecho.

El artículo 43.1 de la Constitución Española reconoce “el derecho a la protección de la salud” de todos los ciudadanos. Asimismo, establece que “los poderes públicos fomentarán una política que garantice la formación y readaptación profesionales; velarán por la seguridad e higiene en el trabajo y garantizarán el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados” en su artículo 40.2.

Según la Ley 31/1995, las empresas están obligadas a garantizar la seguridad y salud de los trabajadores <sup>(9)</sup>. Es a partir de citada Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, cuando se desarrolla una política propia de protección de la salud de los trabajadores mediante la prevención de los riesgos derivados de su puesto de trabajo. Dicha ley define el término prevención como “el conjunto de actividades o medidas adoptadas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo” y riesgo laboral como “la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.”

A su vez, dicha normativa establece en su Capítulo III, el derecho a la protección en seguridad y salud de los trabajadores frente a los riesgos laborales y la obligación por parte del empresario de proporcionarla mediante la realización de una actividad preventiva a través de un “Plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de los riesgos y planificación de la actividad preventiva”.

En su artículo 15, se presentan los principios de la acción preventiva cuya finalidad es:

1. Evitar los riesgos.
2. Evaluar aquellos riesgos que no se puedan evitar y combatirlos en su origen.
3. Adaptar el puesto de trabajo a la persona en la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción atenuando el trabajo monótono y repetitivo y reducir sus efectos de este en la salud.
4. Tener en cuenta la evolución de la técnica.
5. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
6. Planificar la prevención estableciendo un conjunto coherente que integre en la técnica, la organización y condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.
7. Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
8. Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

La evaluación de riesgos laborales queda definida en el RD 39/1997, de 17 de Enero, por el que se aprueba el reglamento de los Servicios de Prevención (RSP). Es el “proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse” (RD 39/1997). Dicha evaluación de riesgos pretende establecer medidas preventivas con el fin de eliminar o reducir el riesgo o bien establecer controles periódicos de las condiciones, organización y métodos de trabajo y el estado de salud de los trabajadores. El RD 486/1997, de 14 de abril, establece las disposiciones mínimas de seguridad y salud aplicables a los lugares de trabajo, mediante el cual fija las condiciones de seguridad y ambientales en los lugares de trabajo, así como las obligaciones por parte del empresario para cumplirlas. La encuesta nacional de condiciones de trabajo en España realizada por el INSHT en el 2015 y la sexta encuesta europea sobre condiciones de trabajo de 2017, revelan que la mayoría de los problemas de salud están fuertemente asociados al entorno físico y social.

Se ha demostrado una incidencia creciente de los riesgos ergonómicos, mayores exigencias en el puesto de trabajo, jornadas de trabajo diversas, aumento del uso de los EPIs, difícil conciliación del trabajo con la vida diaria y mayor preocupación por las consecuencias del trabajo en la salud. La exposición a los riesgos psicosociales ha ido creciendo a lo largo de la última década afectando negativamente en la salud de los trabajadores implicando fatiga y ansiedad general, y en menor medida, dolor de cabeza y espalda.

A partir de los datos anteriormente mencionados, se elabora el presente documento cuya finalidad es la evaluación de aquellos riesgos psicosociales presentes en los cargos de mujeres directivas.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La evaluación de riesgos psicosociales en los cargos de mujeres directivas es de suma importancia debido a la creciente presencia de mujeres en roles de liderazgo en diversas organizaciones. A pesar de los avances en la igualdad de género, las mujeres aún enfrentan desafíos únicos en el ámbito laboral que pueden afectar su salud y bienestar psicológico. Por lo tanto, es fundamental comprender y abordar estos riesgos para garantizar un entorno laboral equitativo, saludable y productivo.

En primer lugar, la justificación de esta evaluación radica en la necesidad de promover la igualdad de género en el lugar de trabajo. A pesar de los esfuerzos por eliminar la brecha de género, las mujeres siguen estando subrepresentadas en posiciones de liderazgo y enfrentan obstáculos adicionales para avanzar en sus carreras. La evaluación de riesgos psicosociales en los cargos de mujeres directivas permite identificar las barreras específicas que enfrentan estas profesionales y desarrollar estrategias para superarlas, fomentando así un entorno laboral más inclusivo y equitativo.

Además, la salud y el bienestar de las mujeres directivas tienen un impacto directo en el desempeño organizacional. Se ha demostrado que un liderazgo diverso y equilibrado conduce a una toma de decisiones más efectiva y a un mejor rendimiento empresarial. Por lo tanto, abordar los riesgos psicosociales en los cargos de mujeres directivas no solo beneficia a las propias mujeres, sino también a la organización en su conjunto al mejorar la eficacia y la productividad del equipo directivo, así como los equipos funcionales de la estructura jerárquica que aplique en cada tipo de empresa. Podemos encontrar evidencias de ello en artículos recientes, como el informe McKinsey & Company <sup>(35)</sup> sobre las mujeres que enfrentan obstáculos significativos en su avance profesional, particularmente en los primeros niveles de liderazgo.

Otra razón para llevar a cabo esta evaluación es el imperativo ético de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los empleados (29). Los riesgos psicosociales, como el estrés laboral, la falta de apoyo social y la discriminación de género, pueden tener un impacto significativo en la salud mental y física de las mujeres directivas. Por lo tanto, es responsabilidad de los empleadores identificar y abordar estos riesgos para proteger el bienestar de sus trabajadores. Edwards, J. R. (15) subraya la correlación entre la equidad de género y el éxito organizacional, destacando los desafíos persistentes que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo. Este otro informe de (*McKinsey & Company* (35) revela que las mujeres en el sector financiero son más propensas a proporcionar apoyo emocional a sus equipos, aunque reciben menos reconocimiento que sus colegas masculinos.

Además, esta evaluación también responde a la necesidad de cumplir con las regulaciones y normativas laborales relacionadas con la salud y la seguridad en el trabajo (8). En muchos países, existen leyes y directrices que exigen a los empleadores evaluar y gestionar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. La aplicación del Método CoPsoQ ISTAS 21 (26) en la evaluación de riesgos psicosociales en los cargos de mujeres directivas ayuda a las organizaciones a cumplir con estas obligaciones legales y a mantener un entorno laboral conforme a las normativas vigentes.

En resumen, la evaluación de riesgos psicosociales en los cargos de mujeres directivas es fundamental para promover la igualdad de género, mejorar el desempeño organizacional, proteger la salud y el bienestar de los empleados y cumplir con las regulaciones laborales. Al utilizar el Método CoPsoQ ISTAS las organizaciones pueden identificar y abordar de manera efectiva los riesgos psicosociales específicos que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo, contribuyendo así a la creación de entornos laborales más saludables, equitativos y productivos. (31)

### 3. OBJETIVOS

A continuación, se desarrollarán tanto los objetivos generales que se persiguen con este trabajo, así como los objetivos específicos del mismo, que son lo que van a permitir la consecución de los generales.

#### **Objetivos Generales:**

- Evaluar los riesgos psicosociales específicos que enfrentan las mujeres en cargos directivos, considerando factores como el estrés laboral, la discriminación de género y el desequilibrio entre vida personal y profesional.
- Identificar los factores de riesgo psicosocial que pueden obstaculizar el bienestar y el rendimiento laboral de las mujeres en posiciones de liderazgo.
- Analizar el impacto de los riesgos psicosociales en la salud mental, la satisfacción laboral y la retención de las mujeres en roles directivos.

#### **Objetivos Específicos:**

- Una evaluación de Riesgos Psicosociales de la empresa a través del método CoPsoQ Ista 21.
- Diseñar un plan preventivo con los resultados de la evaluación de riesgos realizada.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Riesgos Psicosociales en el Trabajo

Los riesgos psicosociales en el trabajo se refieren a las condiciones laborales que pueden afectar la salud mental y el bienestar psicológico de los trabajadores según explica Leka, S. & Houdmont (30). Estos riesgos son el resultado de la interacción entre los aspectos del diseño y la gestión del trabajo, el entorno organizacional y las condiciones sociales en las que se desarrolla el trabajo (29).. Algunos de los riesgos psicosociales más comunes incluyen:

**Demandas Psicológicas Elevadas:** Se refiere a la cantidad y complejidad de las tareas y responsabilidades laborales, así como la presión temporal y el ritmo de trabajo.

**Falta de Control sobre el Trabajo:** La percepción de tener poco control sobre las decisiones relacionadas con el trabajo, la autonomía y la posibilidad de participar en la toma de decisiones.

**Escaso Apoyo Social:** La falta de apoyo emocional y práctico de los colegas, superiores y la organización en general. El apoyo social juega un papel crucial en la capacidad de afrontar el estrés laboral y mantener el bienestar psicológico.

**Falta de Reconocimiento y Recompensa:** La percepción de que el trabajo realizado no es valorado o recompensado adecuadamente, lo que puede llevar a sentimientos de frustración y desmotivación.

**Ambiente de Trabajo Negativo:** La presencia de conflictos interpersonales, acoso laboral, discriminación o falta de respeto en el lugar de trabajo, que pueden tener un impacto significativo en la salud mental de los trabajadores.

## 4.2 El impacto de los riesgos psicosociales y el estrés laboral

Los riesgos psicosociales en el ámbito laboral y el estrés relacionado con el trabajo tienen un impacto notable en la salud física y mental de los empleados, así como en el rendimiento de la organización. Estos riesgos comprenden factores como altas demandas psicológicas, falta de control sobre el trabajo, insuficiente apoyo social, escaso reconocimiento y recompensa, y un ambiente de trabajo negativo.

Uno de los efectos más comunes de los riesgos psicosociales es el estrés laboral, que se presenta cuando las demandas del entorno laboral superan la capacidad del empleado para afrontarlas tal como comparte Bakker & Demerouti (1). El estrés laboral prolongado puede llevar al agotamiento emocional, conocido como burnout, caracterizado por sentimientos de agotamiento, cinismo y una eficacia reducida en el trabajo, como lo afirma Schaufeli & Bakker (43) (44).

La falta de control sobre el trabajo es otro factor esencial que contribuye al estrés laboral. Los empleados que sienten que tienen poco control sobre sus tareas y decisiones laborales tienden a experimentar niveles más altos de estrés y menor satisfacción en el trabajo (40) (47). Esta sensación de impotencia puede afectar negativamente su motivación y compromiso, lo que a su vez puede resultar en mayor absentismo y rotación laboral (49).

El escaso apoyo social en el lugar de trabajo también desempeña un papel crucial en la intensificación del estrés laboral. La falta de apoyo emocional y práctico de colegas y superiores puede aumentar la sensación de aislamiento y disminuir la capacidad del empleado para manejar situaciones estresantes (12) (14). Un adecuado apoyo social puede actuar como amortiguador frente al estrés, mejorando la resiliencia y el bienestar general de los empleados (11).

La falta de reconocimiento y recompensa es otro factor que contribuye al estrés laboral (16). Cuando los empleados sienten que sus esfuerzos no son valorados ni recompensados de

manera adecuada, pueden experimentar frustración y desmotivación, lo que afecta negativamente su rendimiento y satisfacción laboral (22) (29).

Por último, un ambiente de trabajo negativo, caracterizado por conflictos interpersonales, acoso laboral y discriminación, puede tener un impacto devastador en la salud mental de los empleados, independientemente de su género (36). Estos factores no solo incrementan el estrés, sino que también pueden llevar a problemas más graves como la ansiedad y la depresión (16).

En resumen, los riesgos psicosociales y el estrés laboral tienen un impacto profundo y multifacético en los empleados y las organizaciones directamente ligado a su autoestima (4) (6). Es fundamental que las empresas implementen estrategias efectivas para identificar y mitigar estos riesgos, promoviendo un entorno laboral saludable y de apoyo que favorezca el bienestar de sus empleados (3).

### 4.3 La psicología aplicada a la prevención de riesgos laborales

La psicología juega un papel fundamental en la prevención de riesgos laborales, permitiendo comprender y abordar los factores psicosociales que impactan la salud y el bienestar de los empleados. Cooper y Cartwright (10) sostienen que la intervención psicológica en el entorno laboral puede ayudar a identificar las fuentes de estrés, mejorar la satisfacción laboral y promover un ambiente de trabajo más saludable. La aplicación de principios psicológicos facilita el diseño de estrategias efectivas para prevenir problemas como el estrés laboral, el burnout y la violencia en el lugar de trabajo (41).

Asimismo, la psicología organizacional es crucial para el desarrollo de programas de formación y capacitación en habilidades blandas, como la comunicación, la resolución de conflictos y el liderazgo, esenciales para crear ambientes laborales seguros y productivos (17) (20).

La teoría del ajuste persona-ambiente, por ejemplo, subraya la importancia de alinear las características individuales de los empleados con las demandas del trabajo y el entorno organizacional para minimizar los riesgos psicosociales (15).

Investigaciones recientes han demostrado que las intervenciones basadas en la psicología positiva pueden incrementar la resiliencia y el bienestar de los trabajadores, reduciendo así la incidencia de problemas psicosociales (36) (45). En este contexto, programas que fomentan el bienestar emocional, como la práctica de mindfulness y la promoción de una cultura organizacional positiva, han probado ser efectivos en la mejora de la salud mental de los empleados (34).

En conclusión, integrar la psicología en la prevención de riesgos laborales no solo ayuda a mitigar factores de riesgo (11), sino que también promueve una cultura de bienestar integral en las organizaciones, mejorando tanto la salud de los empleados como el rendimiento organizacional (2).

#### 4.4 Los factores y riesgos psicosociales

Los factores y riesgos psicosociales en el entorno laboral son elementos inherentes a la organización, el contenido del trabajo y las relaciones interpersonales que pueden tener efectos negativos en la salud mental y física de los empleados. Entre estos riesgos se destacan las demandas laborales excesivas, la falta de control sobre el trabajo, el apoyo social insuficiente, el reconocimiento y recompensa inadecuados, y un ambiente de trabajo negativo (1).

Las demandas psicológicas elevadas, como una carga de trabajo abrumadora o una alta presión temporal, pueden llevar a un estado de estrés crónico en los empleados. Este tipo de estrés, si no se gestiona adecuadamente, puede derivar en problemas de salud como el

burnout, una condición que se caracteriza por agotamiento emocional, despersonalización y una sensación de baja realización personal en el trabajo tal como explica Schaufeli (43) (44).

La falta de control sobre el trabajo, incluyendo la autonomía limitada y la escasa participación en la toma de decisiones, agrava la situación, ya que los empleados sienten que no tienen influencia sobre su entorno laboral, lo que incrementa los niveles de estrés y disminuye la satisfacción laboral (33).

El apoyo social insuficiente también es un factor determinante. La carencia de apoyo emocional y práctico por parte de colegas y supervisores puede hacer que los empleados se sientan aislados y desamparados. Este aislamiento no solo incrementa el estrés, sino que también reduce la capacidad del empleado para enfrentar desafíos laborales, afectando su rendimiento y bienestar general (12). Un ambiente de trabajo negativo, caracterizado por conflictos interpersonales, acoso laboral o discriminación, puede exacerbar estos problemas, llevando a una mayor incidencia de problemas de salud mental como la ansiedad y la depresión (16).

Las exigencias psicológicas del trabajo pueden ser cuantitativas, cuando se refieren al volumen de trabajo con respecto al tiempo disponible para realizarlo; o cualitativas, cuando se refieren a las demandas emocionales, cognitivas o sensoriales del trabajo. Según el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (25), las exigencias psicológicas tienen una doble vertiente: cuantitativa y cualitativa.

Desde el punto de vista cuantitativo, las exigencias psicológicas se refieren al volumen de trabajo con respecto al tiempo disponible para completarlo. Desde el punto de vista cualitativo, las exigencias psicológicas se refieren a las demandas emocionales (cuando el trabajo expone a las personas a la transferencia de emociones y sentimientos, o requiere ocultar

sentimientos y opiniones), cognitivas (cuando el trabajo requiere un gran esfuerzo intelectual) o sensoriales (cuando se requiere esfuerzo de los sentidos).

Demasiadas exigencias, ya sean cuantitativas o cualitativas, son perjudiciales para la salud de las trabajadoras y trabajadores (25). En la sociedad actual, hombres y mujeres enfrentan el reto de conciliar sus responsabilidades laborales y familiares, un concepto conocido como “doble presencia” en el cuestionario versión corta “Istas 21” (26). Este contexto es resultado de varios factores, incluyendo los cambios económicos y sociales de las últimas décadas, que han llevado a muchas empresas a establecer turnos laborales extensos, además de la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral, desdibujando la imagen tradicional de roles de género (38) (39).

El entorno familiar también puede ser una fuente de estrés y es considerado el principal antecedente del conflicto familia-trabajo. Especialmente el número de hijos en edad preescolar dificulta la conciliación de estos dos ámbitos (33). Los problemas de pareja pueden generar preocupaciones que dificultan el desempeño de las tareas laborales al centrar los pensamientos en asuntos no relacionados con el trabajo. Esto tiene importantes consecuencias en la vida privada de las personas. En cuanto a las consecuencias organizacionales, destacan principalmente las intenciones de abandono y el absentismo. Por su parte, en los efectos familiares, la mayoría de los estudios sobre conflicto han tratado de demostrar cómo la falta de equilibrio entre estos dos ámbitos conduce a mayores niveles de insatisfacción familiar (19). Cuando una persona experimenta conflicto, significa que no puede dedicar el tiempo o energía que le gustaría a otras actividades, lo que disminuye el nivel de satisfacción con varios aspectos de su vida. Además, la salud y el bienestar de las personas se ven afectados por las dificultades para compaginar trabajo y familia, disminuyendo el bienestar físico y psicológico, la calidad del sueño e incluso la satisfacción con la vida (30).

Para reducir todas estas implicaciones que afectan a las personas que intentan conciliar la vida laboral y familiar, existen varias variables moderadoras. A nivel organizacional, se encuentran las políticas de conciliación en la empresa (29). Contar con el apoyo de la familia o una pareja comprensiva que ofrezca apoyo instrumental y emocional puede disminuir la experiencia de conflicto. También son importantes las características de la personalidad, así como la capacidad para gestionar emociones y desarrollar fortalezas para eliminar la “doble presencia” en su día a día (36).

Además, la falta de reconocimiento y recompensa ya sea a través de compensación económica o reconocimiento verbal, puede generar un sentimiento de desvalorización y desmotivación entre los empleados. Sentir que el esfuerzo y el desempeño no son adecuadamente valorados puede resultar en una disminución significativa de la moral y el compromiso laboral (30). Estos factores no solo afectan al individuo, sino que también tienen un impacto negativo en la organización en términos de productividad, rotación de personal y ausentismo.

Por otro lado, se dice que todas las personas tienen seis aspectos para la formación de su yo: lo que son, lo que piensan que son, lo que piensan que otros creen que son, lo que creen que piensan las demás personas de ellas, lo que quieren llegar a ser y las expectativas que creen que otras personas tienen sobre ellas propone la existencia de cuatro dimensiones básicas del yo (41). En primer lugar, el autoconcepto básico, que es la visión que la persona tiene sobre su personalidad y las percepciones de sus habilidades, su estatus y sus funciones en el mundo exterior. En segundo lugar, los autoconceptos temporales o transitorios, que están influenciados por el estado de ánimo del momento o por una experiencia reciente. Por ejemplo, que un jefe menosprecie el trabajo realizado puede hacer que una persona se sienta temporalmente incapaz, y una crítica aguda por parte de otros puede producir un sentimiento transitorio de una autoestima devaluada. En tercer lugar, está el yo social, que se refiere a la opinión que las personas creen que otras personas tienen sobre ellas, influenciando su propia

percepción. Si una persona cree que otros la ven como incapaz o socialmente inaceptable, desarrollará una autoimagen negativa. La cuarta dimensión es el yo ideal, que representa el tipo de persona que les gustaría ser. Las aspiraciones pueden ser realistas, demasiado bajas o altas. Los yo ideales demasiado bajos impiden la realización, mientras que los demasiado altos pueden llevar a frustraciones o autodesprecio. Los conceptos del yo realistas conducen a la autoaceptación, la salud mental y la consecución de metas realistas (30). El término autoestima se refiere a la confianza básica en las propias potencialidades y abarca dos componentes esenciales: la valía personal y el sentimiento de capacidad personal (28). La valía personal es la valoración positiva o negativa que una persona tiene de su autoconcepto (imagen de sí misma), incluyendo las emociones asociadas con esta valoración y las actitudes hacia uno mismo. El sentimiento de capacidad personal se refiere a las expectativas de una persona sobre su capacidad para realizar con éxito lo que necesita hacer, es decir, su autoeficacia (49). La autoestima como algo adquirido y generado a partir de la historia personal de cada individuo (22). Este aprendizaje generalmente no es intencional, ya que se moldea a la persona desde diversos contextos informales. Un factor importante para considerar es que la autoestima se configura tanto por factores internos como externos. Los factores internos son aquellos creados por el propio individuo, como sus ideas, creencias, prácticas y conductas. Los factores externos incluyen mensajes transmitidos verbal o no verbalmente, y experiencias suscitadas por padres, educadores, personas significativas, compañeros, organizaciones y la cultura (26). Desde esta perspectiva cualitativa, las exigencias psicológicas del trabajo pueden afectar a las personas. La autoestima se desarrolla a partir de la interacción humana, donde las personas se consideran importantes para las otras. El yo evoluciona mediante pequeños logros, reconocimientos y éxitos (46).

## 4.5 El concepto de factor psicosocial

El concepto de factor psicosocial se refiere a las condiciones y características del entorno laboral que pueden influir en la salud y el bienestar de los empleados. Estos factores pueden ser tanto positivos como negativos, y abarcan diversos aspectos como las condiciones de trabajo, el diseño de tareas, el rol en la organización y las relaciones laborales (17).

Los factores psicosociales positivos incluyen elementos que pueden mejorar la satisfacción laboral y el bienestar general, como el apoyo social, el reconocimiento adecuado, la autonomía en el trabajo y un ambiente laboral positivo y respetuoso. Por ejemplo, un alto nivel de apoyo social en el lugar de trabajo puede actuar como un amortiguador frente al estrés, ayudando a los empleados a manejar mejor las situaciones difíciles y a mantener una salud mental positiva (41).

Por el contrario, los factores psicosociales negativos son aquellos que pueden conducir a estrés, insatisfacción laboral y problemas de salud. Estos incluyen una alta demanda laboral sin los recursos adecuados, falta de control y autonomía, escaso apoyo social y ambientes de trabajo conflictivos y hostiles. La exposición continua a estos factores puede resultar en problemas graves de salud mental, como el estrés crónico, la ansiedad, la depresión y el burnout (16).

La identificación y gestión efectiva de los factores psicosociales son cruciales para crear un entorno de trabajo saludable. Las intervenciones organizacionales que buscan reducir el estrés laboral y mejorar el bienestar pueden incluir el rediseño de puestos de trabajo para aumentar la autonomía, la implementación de programas de apoyo social y la creación de una cultura de reconocimiento y recompensa (30). Estas estrategias no solo benefician a los empleados, sino que también mejoran el rendimiento organizacional y reducen los costos asociados con la rotación y el ausentismo.

## 4.6. Mujeres Directivas: Desafíos y Contexto

Las mujeres en posiciones directivas se enfrentan a desafíos particulares debido a diversos factores, entre los que se incluye la persistente brecha de género en el ámbito laboral (16).

A pesar de los progresos hacia la igualdad de género, las mujeres continúan estando subrepresentadas en roles de liderazgo en numerosas organizaciones. Esta falta de representación puede dar lugar a un entorno de trabajo dominado por hombres, donde las mujeres se enfrentan a obstáculos adicionales para avanzar en sus carreras y ser reconocidas como líderes (35).

Además, las mujeres en cargos directivos pueden experimentar discriminación de género, tanto de manera explícita como implícita, manifestada en sesgos durante la toma de decisiones, comentarios despectivos o la asignación de roles y responsabilidades limitadas (35). Esta discriminación puede afectar negativamente la autoestima, la confianza y el bienestar psicológico de las mujeres en el trabajo.

Otro desafío significativo para las mujeres directivas es lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal. Muchas mujeres enfrentan presiones adicionales fuera del trabajo, como responsabilidades familiares y cuidado de hijos o parientes mayores. La ausencia de políticas efectivas de conciliación laboral y familiar puede dificultar aún más para las mujeres equilibrar estas responsabilidades, lo que puede llevar a un aumento del estrés y el agotamiento (35).

## 5. MATERIAL Y MÉTODOS

La metodología empleada para la evaluación de riesgos psicosociales en este estudio es el Método Ista 21 COPSOQ. Este método, desarrollado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (EUROFOUND) junto con el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) de España, es una herramienta ampliamente reconocida para evaluar los riesgos psicosociales en el entorno laboral ((24). Proporciona un marco estructurado para identificar y abordar factores como la carga de trabajo, el control sobre las tareas, el apoyo social y el equilibrio entre la vida laboral y personal, promoviendo entornos laborales saludables y productivos (EUROFOUND, n.d.).

Tal como se detalla en el libro de Moncada (2006), el Método Ista 21 COPSOQ se centra en la identificación y análisis de factores como el estrés, la carga de trabajo, el apoyo social y la satisfacción laboral para evaluar su impacto en la salud y el bienestar de los trabajadores. Ofrece una estructura sistemática para medir y abordar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, con el objetivo de promover un ambiente laboral más saludable y productivo (23) (24).

El Método CoPsoQ ISTAS 21 se destaca de otros métodos de evaluación de riesgos laborales por su enfoque específico en los aspectos psicosociales del trabajo, lo que lo hace especialmente adecuado para este estudio. A diferencia de otros métodos que se centran en riesgos físicos o ambientales, el CoPsoQ ISTAS 21 se enfoca en factores como el estrés, la carga de trabajo, el apoyo social y la satisfacción laboral, fundamentales para entender el impacto en la salud mental y el bienestar de los trabajadores.

Además, el CoPsoQ ISTAS 21 proporciona una estructura validada para la evaluación de riesgos psicosociales, permitiendo una medición más precisa y sistemática de estos factores en el lugar de trabajo. Incluye herramientas específicas de evaluación, como cuestionarios estandarizados, que facilitan la recopilación de datos y la identificación de áreas de riesgo.

Los factores de riesgo psicosociales son características de las condiciones de trabajo y su organización que afectan la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, conocidos como estrés. En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición, la organización del trabajo el origen de esta, y el estrés el precursor del efecto, es decir, la enfermedad o trastorno de salud que puede producirse y que debemos prevenir.

La relación entre la organización del trabajo, los factores psicosociales y la salud no es tan evidente como la existente entre otros factores de riesgo (como el ruido) y la salud. Los efectos de la organización del trabajo son más intangibles e inespecíficos, manifestándose a través de diversos mecanismos emocionales (ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivos (restricción de la percepción, habilidad para la concentración, creatividad o toma de decisiones), conductuales (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas).

"El estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y conductuales a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado caracterizado por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación".

A continuación, se detallan las principales características de la metodología COPSOQ (ISTAS21, PSQCAT21):

- Marco conceptual basado en la Teoría General de Estrés, el uso de cuestionarios estandarizados y el método epidemiológico. Integra las dimensiones de los modelos

demanda-control-apoyo social de Karasek y Theorell, y esfuerzo-recompensa (ERI) de Siegrist, y asume también la teoría de la doble presencia.

- Identifica y mide factores de riesgo psicosocial, es decir, características de la organización del trabajo con suficiente evidencia científica de que pueden perjudicar la salud.
- La identificación de los riesgos se realiza al nivel de menor complejidad conceptual posible, facilitando la comprensión de los resultados y la búsqueda de alternativas organizativas más saludables.
- Tiene dos versiones que se adaptan al tamaño de la empresa: una para centros de 25 o más trabajadores y otra para centros de menos de 25 trabajadores. Existe una tercera versión, más exhaustiva, para uso por personal investigador.
- Diseñado para cualquier tipo de trabajo. Incluye 21 dimensiones psicosociales que cubren una amplia gama de exposiciones psicosociales en el empleo actual, proporcionando una buena base de información para la priorización de problemas y actividades preventivas en las empresas, consideradas como unidades integrales con diversas actividades y ocupaciones.
- Ofrece garantías razonables para la protección de la confidencialidad de la información (el cuestionario es anónimo y voluntario, permite modificar preguntas que puedan identificar a trabajadores, y su licencia de uso requiere mantener el secreto y la confidencialidad).
- Combina técnicas cuantitativas (análisis epidemiológico de información obtenida mediante cuestionarios estandarizados y anónimos) y cualitativas en varias fases y de forma altamente participativa (grupo de trabajo tripartito para la organización de la evaluación e

interpretación de los datos; y círculos de prevención para concretar propuestas preventivas). Esto permite triangular los resultados, mejorando su objetividad y conocimiento menos sesgado de la realidad, y facilita acuerdos entre directivos, técnicos y trabajadores para implementar medidas preventivas propuestas.

- El análisis de los datos está estandarizado y se realiza en dos fases: descriptiva, mediante una aplicación informática sencilla, e interpretativa, presentando los resultados descriptivos en forma gráfica y comprensible para todos los agentes de la empresa, quienes, en el seno del Grupo de Trabajo, los interpretan.
- Los indicadores de resultados se expresan en términos de Áreas de Mejora y Prevalencia de Exposición a cada dimensión.
- Presenta los resultados para unidades de análisis previamente decididas y adaptadas a la realidad concreta de la empresa evaluada (centros, departamentos, ocupaciones/puestos, sexo, tipo de relación laboral, horario y antigüedad). Esto permite localizar el problema y facilita la elección y diseño de soluciones adecuadas.
- Usa niveles de referencia poblacionales para todas sus dimensiones, superando la ausencia de valores límite de exposición y representando un objetivo de exposición razonablemente asumible por las empresas. Estos valores, obtenidos mediante una encuesta representativa de la población ocupada, constituyen un importante avance.
- La metodología original danesa ha sido adaptada y validada en España, con buenos niveles de validez y fiabilidad.

## 5.1 Proceso de intervención del método CoPsoQ ISTAS 21

A continuación, se describen las distintas fases del proceso de intervención del Método CoPsoQ ISTAS 21 adaptado para mujeres en cargos directivos, con el propósito de proporcionar una guía práctica y efectiva para fomentar un entorno laboral más saludable y productivo para todos.

**Identificación de Factores de Riesgo:** El primer paso consiste en detectar los factores de riesgo psicosocial que afectan particularmente a las mujeres en puestos directivos. Esto abarca el estrés laboral, la discriminación de género, el desequilibrio entre la vida laboral y personal, la carencia de apoyo institucional y las expectativas sociales y culturales.

**Medición y Evaluación de los Factores de Riesgo:** Se emplean cuestionarios y herramientas de evaluación del Método CoPsoQ ISTAS 21 adaptados específicamente para mujeres en puestos directivos para medir y evaluar la magnitud y el impacto de los factores de riesgo identificados en su salud y bienestar psicosocial.

**Análisis de los Resultados:** Se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los resultados para entender mejor las causas subyacentes de los riesgos psicosociales identificados. Se consideran tanto los factores individuales como los contextuales que contribuyen a estos riesgos, incluyendo aspectos organizacionales, culturales y sociales.

**Diseño e Implementación de Intervenciones:** Con base en los hallazgos del análisis, se diseñan e implementan intervenciones específicas para abordar los riesgos psicosociales identificados en mujeres en cargos directivos. Esto puede incluir programas de capacitación en habilidades para enfrentar el estrés, políticas de conciliación laboral y familiar, mentoría y apoyo profesional, y medidas para promover la igualdad de género y la inclusión en el lugar de trabajo.

**Evaluación de Resultados y Mejora Continua:** Se realiza una evaluación continua de los resultados de las intervenciones implementadas para determinar su efectividad en la reducción de los riesgos psicosociales y la mejora del bienestar de las mujeres en cargos

directivos. Se ajustan las intervenciones según sea necesario para asegurar que sean efectivas y se adapten a las necesidades cambiantes del entorno laboral.

Siguiendo este proceso de intervención del Método CoPsoQ ISTAS 21 adaptado para mujeres en cargos directivos, las organizaciones pueden abordar de manera efectiva los riesgos psicosociales específicos que enfrentan estas mujeres en su entorno laboral, promoviendo así un ambiente laboral más saludable, equitativo y productivo para todos.

## 5.2 Ámbito de aplicación: Descripción de la población a estudio

La población objetivo de este estudio se compone de mujeres que ocupan cargos directivos en empresas pertenecientes a diversos sectores, específicamente tecnología, finanzas, salud y educación, en una gran ciudad, que en este caso es Barcelona.

### **Características de la Población analizada:**

**Número de participantes:** 25 mujeres directivas.

**Edad:** Mujeres entre 35 y 60 años.

**Antigüedad en el puesto directivo:** Mínimo 3 años.

**Nivel educativo:** Licenciatura con estudios superiores Máster especializados.

**Sectores:** Transportes, Tecnología, Finanzas, Salud, Educación.

Como hemos aportado en apartados anteriores, el método CoPsoQ ISTAS 21 se utilizará como herramienta de evaluación. Este cuestionario aborda varias dimensiones psicosociales relevantes, adaptado para incluir preguntas específicas sobre igualdad de género y percepción de oportunidades de desarrollo profesional.

## 5.3 Aproximación a las dimensiones evaluadas

Componentes de la carga Laboral:

- Frecuencia de situaciones de alta presión en el entorno laboral.
- Sentimiento de estar abrumado por la cantidad de tareas.

Conceptos de control y Libertad:

- Grado de influencia en las decisiones y actividades laborales.
- Independencia en la organización del trabajo.

Apoyo Social y Estilo de Liderazgo:

- Nivel de respaldo brindado por compañeros y superiores.
- Percepción del estilo de liderazgo existente en la empresa.

Equilibrio Trabajo-Vida Personal:

- Desafíos para conciliar las obligaciones laborales y personales.
- Impacto del trabajo en la esfera familiar y personal.

Seguridad en el Empleo:

- Percepción de estabilidad en el puesto directivo.
- Preocupaciones acerca de mantener el rol de liderazgo.
- Percepción de igualdad de género en el entorno profesional.

## 5.4 Procedimiento aplicado:

### 1. Selección de Participantes:

- Contacto con empresas para encontrar mujeres en roles directivos interesadas en participar.
- Envío de invitaciones para unirse a la encuesta.

### 2. Aplicación del Cuestionario:

- Distribución del cuestionario CoPsoQ ISTAS 21 abreviado a través de una plataforma en línea segura (correo electrónico).
- Instrucciones claras y estimación del tiempo necesario para completar la encuesta (aproximadamente 30 minutos).

### 3. Recolección de Datos:

- Recopilación de respuestas anónimas para garantizar la confidencialidad.
- Seguimiento con recordatorios para mejorar la tasa de participación.

### 4. Análisis de Datos:

- Utilización de software estadístico para analizar las respuestas recopiladas y agruparlas con una tabla de Excel para simplificar su análisis e interpretación.
- Evaluación de cada aspecto y comparación entre diferentes sectores.

### 5. Informe de Resultados:

- Presentación de los descubrimientos en un informe detallado.
- Propuesta de recomendaciones para mejorar las condiciones psicosociales y fomentar la equidad de género en los roles de liderazgo.

**Resultados Esperados:** Se espera poder identificar las principales fuentes de estrés y riesgos psicosociales que enfrentan las mujeres en posiciones directivas, así como evaluar la percepción de igualdad de oportunidades. Estos resultados servirán para desarrollar estrategias específicas que ayuden a mitigar estos riesgos y a fomentar un entorno laboral más equitativo y saludable.

## 5.5 Encuestas realizadas

A continuación, aparecen las preguntas que hemos realizado a las 25 mujeres directivas que hemos realizado la encuesta, así como la información que les hemos dado para responder a cada una de ellas.

**Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias psicológicas de tu trabajo.**

### ¿Con qué frecuencia...

Siempre (4)

Muchas veces (3)

A veces (2)

Solo alguna vez (1)

Nunca (0)

1. ¿Experimentas una distribución desigual de las responsabilidades que resulta en una acumulación excesiva de trabajo?
2. ¿Dispones de un margen temporal adecuado para completar tus responsabilidades laborales?
3. ¿Te encuentras en situaciones en las que desearías estar simultáneamente en tu hogar y en la empresa?
4. ¿Sientes que el tiempo dedicado a tu trabajo interfiere negativamente en tus responsabilidades familiares y en las tareas del hogar?
5. ¿Te encuentras en la posición de resolver asuntos personales de tus colegas durante tu jornada laboral?

6. ¿Te ves obligado/a a realizar tus tareas laborales a un ritmo acelerado?
7. ¿Posees un nivel significativo de influencia en las decisiones relacionadas con tu trabajo?
8. ¿Tienes la capacidad de influir en la forma en que llevas a cabo tus responsabilidades laborales?

**Las siguientes preguntas tratan sobre el trabajo activo y posibilidades de desarrollo de tu trabajo.**

**¿En qué medida...?**

En gran medida (4)

En buena medida (3)

En cierta medida (2)

En alguna medida (1)

En ningún caso (0)

9. ¿Tu trabajo, en términos generales, es desgastador emocionalmente?
10. ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada laboral habitualmente?
11. ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas, y un desarrollo profesional a corto, medio y largo plazo en el caso que lo aspire a ello?
12. ¿Tu trabajo admite que apliques tus habilidades y conocimientos que has desarrollado en tu etapa formativa o experiencia profesional anterior?
13. ¿Las tareas y objetivos en los que debes focalizarte, te parecen importantes?
14. ¿Tu visión de tu puesto de trabajo, lo consideras como dinámico, activo y enriquecedor?

**Estas preguntas hacen referencia al grado de seguridad en tu puesto:**

**¿En qué medida...?**

En gran medida (4)

En buena medida (3)

En cierta medida (2)

En alguna medida (1)

En ningún caso (0)

15. ¿Tu trabajo tiene objetivos claros y te son transmitidos de forma clara, consistente y directa?

16. ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo y qué espera tu empresa de ti?

17. ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo o recibes directrices que cambian muy frecuentemente?

18. ¿Te encuentras con que debes realizar tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera o que debería desempeñarlas otra persona?

19. ¿En tu empresa consideras que se te informa con suficiente antelación de las decisiones importantes, cambios y proyectos que afectan directamente a tu trabajo y a lo tus equipos?

20. ¿Recibes toda la información y feedback que necesitas para realizar bien tu trabajo tanto antes, como durante como después de desempeñarlo?

**Estas preguntas atañen a posibles cambios en tus condiciones de trabajo.**

**Actualmente, estás preocupada por:**

- En gran medida (4)
- En buena medida (3)
- En cierta medida (2)
- En alguna medida (1)
- En ningún caso (0)

21. ... cambios bruscos en el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?
22. ...si te varían el salario (que lo congelen, techo de cristal, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?
23. ...si tus superiores o dirección general deciden desvincularte de la compañía?
24. ...la dificultad que supondría encontrar otro trabajo que reúna tus expectativas?

**Las siguientes preguntas están relacionadas con reconocimiento, la confianza y la justicia en tu lugar de trabajo.**

**¿En qué medida...?**

- En gran medida (4)
- En buena medida (3)
- En cierta medida (2)
- En alguna medida (1)
- En ningún caso (0)

25. ¿Tiene confianza la alta dirección o dueños de la compañía en que las mujeres que ocupan cargos directivos o ejecutivos hacen un buen trabajo?

26. ¿Te has sentido en alguna ocasión juzgada o menos tenida por ser mujer en un entorno de dirección empresarial?
27. ¿Consideras incompatible la maternidad con los puestos de alta dirección para las mujeres?
28. ¿Consideras que las responsabilidades y oportunidades de crecimiento no se ofrecen equitativamente para hombres y mujeres?
29. Consideras que en tu puesto en entornos directivos de tu mismo nivel hay brechas salariales por cuestión de género que favorecen a los hombres?
30. Es habitual que no te sientas del todo respaldada por la organización?

## 5.6 Instrucciones aportadas a las mujeres encuestadas

Hemos querido aportar a nuestras cinco mujeres directivas encuestadas la guía de evaluación de resultados del método CoPsoQ ISTAS 21 que encontramos disponible al usuario en la web <https://copsoq.istas21.net/> dado que queríamos que pudieran conocer y evaluar sus resultados al finalizar su encuesta si así lo deseaban, en base al método y así hacerlo también más extensible y concienciador.

Las instrucciones que aportamos fueron las siguientes, en base al informe Moncada S L. C., 2014:(38) (39)

[Las 30 preguntas que has respondido forman 15 dimensiones psicosociales, cada una de ellas compuesta por dos preguntas. Cada respuesta se traduce en un valor de 0 a 4 puntos.

Para interpretar los resultados relacionados con tu puesto de trabajo, sigue estos pasos utilizando la tabla en la página siguiente:

SUMA los puntos de tus respuestas a todas las preguntas según se indica en la columna "Tu puntuación" de la tabla (segunda columna). La mayoría de las dimensiones se componen de

preguntas consecutivas, excepto las Exigencias Emocionales (preguntas 5 y 9) y el Ritmo de trabajo (preguntas 6 y 10).

En la misma tabla, identifica en qué columna ("verde", "amarillo" o "rojo") se encuentra el valor de tu puntuación.

Ahora puedes determinar tu nivel de exposición en las 15 dimensiones de riesgos psicosociales:

- Si tu puntuación se encuentra en la columna verde, significa que la exposición es favorable para tu salud.
- Si tu puntuación se encuentra en la columna amarilla, significa que estás en un nivel de exposición psicosocial intermedio para la salud.
- Si tu puntuación se encuentra en la columna roja, significa que la exposición es desfavorable para la salud].

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

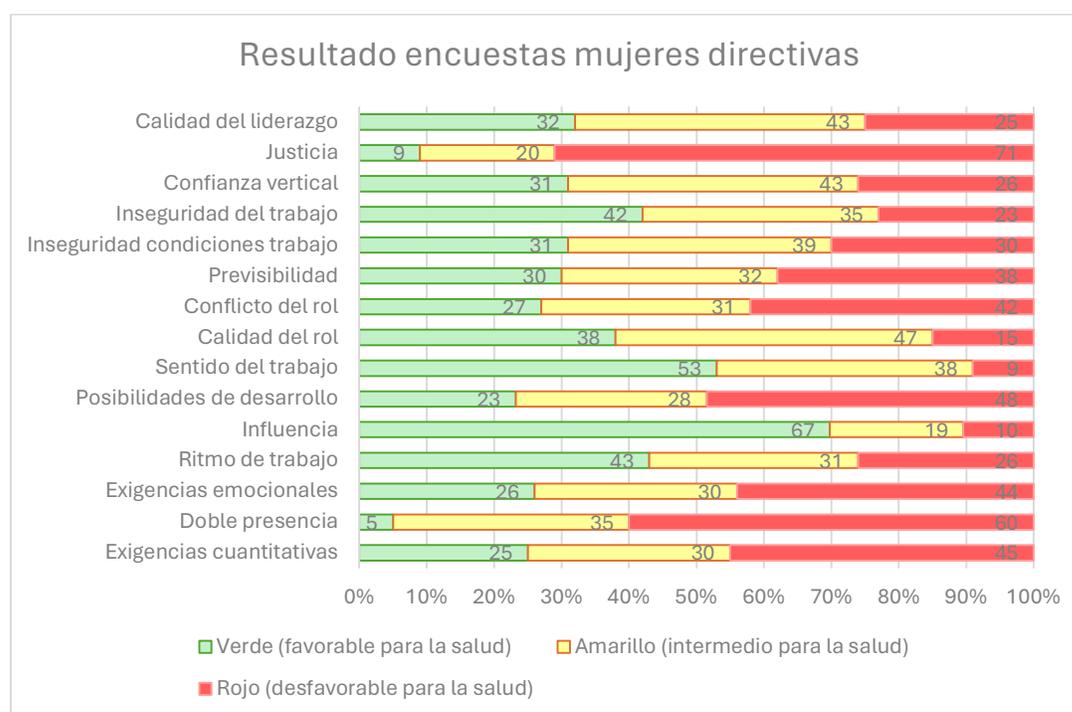
### 6.1 Tablas de resultados

Mediante el siguiente cuadro se ha realizado en base al método CoPsoQ ISTAS 21 el análisis de los resultados.

Dimensiones psicosociales	Puntuaciones de referencia para la salud		
	Verde Situación favorable	Amarillo (intermedia)	Rojo (situación más desfavorable)
Exigencias cuantitativas	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Doble presencia	0 a 3	4 a 5	6 a 8
Exigencias emocionales	0 a 3	4 a 5	6 a 8
Ritmo de trabajo	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Influencia	8 a 6	5 a 4	3 a 0
Posibilidades de desarrollo	8 a 6	5 a 4	3 a 0
Sentido del trabajo	8 a 7	6	5 a 0
Claridad de rol	8	7 a 6	5 a 0
Conflicto de rol	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Previsibilidad	8 a 7	6 a 5	4 a 0

Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Inseguridad sobre el trabajo	0 a 2	3 a 4	5 a 8
Confianza vertical	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Justicia	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Calidad del liderazgo	8 a 7	6 a 5	4 a 0

Una vez resuelto el cuestionario, se procesa a calcular la puntuación, tal y como indica la metodología de este, y posteriormente, a clasificar cada una de las dimensiones en valores de rojo, amarillo y verde. Los veinticinco cuestionarios presentan los resultados porcentuales siguientes en cada una de las áreas analizadas y diferenciados en color en función



A continuación, analizamos el significado en detalle de cada una de las áreas analizadas, tanto su definición, como el posible origen y ejemplo de lo que supone su exposición.

- **Exigencias Psicológicas Cuantitativas**

Son aquellas que se refieren a las demandas psicológicas asociadas a la cantidad de trabajo, estrechamente relacionadas con el ritmo laboral y la distribución del tiempo de trabajo.

Estas exigencias suelen derivar de una insuficiencia de personal, planificación deficiente o incorrecta estimación de tiempos. También pueden estar vinculadas a la estructura salarial, especialmente si la parte variable del salario es significativa en un salario bajo, o a herramientas y procesos de trabajo inadecuados. Altas exigencias cuantitativas pueden alargar la jornada laboral.

Un ejemplo de ello puede ser tener más trabajo del que se puede completar en el tiempo disponible.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres directivas encuestadas, 6 se sitúan en el encuadre de verde “saludable”, 7 de ellas en el segmento amarillo “intermedio para la salud” y la mayoría de ellas, 12, han indicado que las preguntas relacionadas con las exigencias psicológicas cuantitativas les supone un impacto desfavorable para la salud. Lo que para esta área, a las mujeres directivas les supone una dificultad y por ello, insuficiencias que precisan de medidas de mejora.

- **Exigencias Psicológicas Emocionales**

Estas exigencias están relacionadas con la gestión de las emociones derivadas de las relaciones interpersonales en el trabajo, especialmente en ocupaciones de servicio donde se busca influir en los comportamientos de las personas.

En trabajos de dirección y servicio la exposición a exigencias emocionales es inherente a la naturaleza de las tareas y es interminable, requiriendo habilidades específicas. La reducción de la exposición puede lograrse limitando el tiempo de contacto con las personas (número de horas, pacientes, etc.).

Un ejemplo de ello puede ser trabajar largas horas con personas que dependen de ti para sus funciones básicas.

**Análisis de datos encuestados:** de nuestras 25 mujeres encuestadas, 7 han indicado respuestas en relación con las exigencias psicológicas que las sitúan en un resultado verde, y por ello saludable. 6 de ellas en el amarillo y por tanto con un efecto intermedio para la salud. En el área desfavorable para la salud la clara mayoría de respuestas, 11. Estos resultados nos indican que para la mayoría, las exigencias psicológicas y emocionales suponen un punto desfavorable para la salud y donde se precisan medidas de mejora.

- **Ritmo de Trabajo**

Representa la intensidad del trabajo, relacionada con la cantidad y el tiempo.

Comparte muchas fuentes con las exigencias cuantitativas, aunque el ritmo puede variar incluso con la misma cantidad de trabajo, dependiendo de circunstancias específicas como cambios en la plantilla, fallos en la maquinaria o presión de los clientes.

Supone el tener que aumentar el ritmo de trabajo debido a una demanda de producción sin un incremento correspondiente en la plantilla.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, 11 de ellas sitúan este factor como favorable en el área verde, 8 de ellas en el área amarilla y por lo tanto, la gestión de estos factores es parcialmente desfavorecedor para su salud y 6 de ellas como perjudicial.

Nos sorprende este resultado dado que las mujeres directivas se caracterizan por tener un ritmo de trabajo y responsabilidad muy alto que en general, no obstante, esto es precisamente lo que una mujer directiva busca en su carrera para sentirse realizada y esto deviene una explicación de por qué para la mayoría de ellas no es un área especialmente desfavorable sino algo que agrada como parte del trabajo.

- **Influencia**

Concepto que refleja el grado de autonomía en el trabajo diario, tanto en la cantidad y tipo de tareas como en los métodos para realizarlas.

Vinculado a la participación en decisiones laborales fundamentales, como la asignación de tareas y métodos de trabajo.

No tener la capacidad de influir en aspectos básicos del trabajo como la cantidad de trabajo asignado o la forma de realizarlo.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, responden en lo relativo a la influencia en área verde, que las sitúa en favorable para la salud 17 de ellas, un 67% lo que es la clara mayoría. En área amarilla, 5 de ellas y en rojo únicamente 3 de las encuestadas. Esto nos indica que, dada la naturaleza de su cargo, la influencia es un área que la consideran inherente a su cargo profesional y la cuál sienten que pueden ejercer en el día a día.

- **Doble Presencia**

Exigencias simultáneas del ámbito laboral y doméstico-familiar, elevadas cuando las laborales interfieren con las familiares.

Relacionado con las exigencias cuantitativas y la organización del tiempo de trabajo, incluyendo horarios incompatibles con las responsabilidades de cuidado personal o la vida social.

Un ejemplo habitual suelen ser las jornadas laborales prolongadas que impiden cumplir con responsabilidades domésticas y familiares.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, únicamente 2 consideran que las exigencias simultáneas entre vida personal y profesional son algo que en su puesto es beneficioso para su salud, y por lo tanto en verde. Para 8 de ellas, es amarillo por lo que supone para su salud un riesgo parcial. Y la gran mayoría, 15 (equivalente a un 60%) sus respuestas las sitúan en el área roja, lo que indica que la doble presencia constituye un hecho perjudicial para su salud. Claramente las mujeres directivas, teniendo en cuenta estos resultados, acusan como uno de los factores más perjudiciales de su rol de responsabilidad, la falta de posibilidad de conciliación debido a las altas exigencias de su trabajo.

- **Posibilidades de Desarrollo**

Oportunidades para aplicar conocimientos y habilidades y adquirir nuevas capacidades en el trabajo.

Relacionado con la complejidad y variedad de las tareas. Trabajos repetitivos y estandarizados son especialmente perjudiciales.

Realizar tareas repetitivas y estandarizadas que no permiten el desarrollo de nuevas habilidades.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestada, 6 de ellas sus respuestas están en el área verde, 7 de ellas en la amarilla y la gran mayoría, 12 han indicado respuestas que las sitúan en el área roja, lo que significa que las posibilidades de desarrollo en puestos directivos para mujeres, es un punto de preocupación, en el que no se sienten potenciadas a seguir adquiriendo nuevas capacidades de trabajo, y algunas de ellas nos trasladan que sienten constantemente el estado de cierto estancamiento.

- **Sentido del Trabajo**

El trabajo tiene sentido si se relaciona con valores como utilidad, importancia social o aprendizaje.

Depende del contenido del trabajo y de cómo las tareas contribuyen al producto o servicio final.

No entender la utilidad de las tareas realizadas ni su relación con el producto o servicio final.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, 14 de ellas sus resultados sobre el sentido del trabajo las sitúan en el área verde, es decir saludable, 9 en amarillo y tan solo 2 en rojo, como perjudicial para su salud. Las mujeres directivas, por lo tanto, en su gran mayoría ven su trabajo como una labor de utilidad y que realmente contribuyen en la necesidad final que su trabajo junto al resto de la empresa, aporta a la sociedad.

- **Calidad de Liderazgo**

Se refiere a la parte de gestión de equipos humanos, de personas y profesionales, por parte de los mandos inmediatos o directivos dependiendo de la estructura y tamaño de cada empresa.

Relacionado con los principios y procedimientos de gestión de personal y la capacitación de los mandos.

Alta competitividad entre compañeros debido a una estructura salarial basada en objetivos individuales.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres directivas encuestadas, 8 de ellas, sus resultados en relación con la calidad del liderazgo que reciben de más arriba de su rol en dirección, es verde, y por ello positivo para su salud. 11 de ellas en amarillo y 5 de ellas en rojo. Por lo que en general, las mujeres directivas encuestadas están contentas con su liderazgo que suele provenir o de cargos directivos internacionales o de los mismos dueños de la empresa con los que comparten en muchos casos consejo de administración y decisiones estratégicas clave para la compañía en la que trabajan.

- **Previsibilidad**

Disponibilidad de información adecuada y oportuna para realizar el trabajo y adaptarse a cambios.

Falta de información relevante o gestión ineficaz de la comunicación.

No tener la información suficiente al inicio del turno para realizar el trabajo correctamente.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, 8 de ellas sus resultados se sitúan en base al método utilizado, en el área verde. Posteriormente, 7 en amarillo y 10 de ellas en rojo, lo que significa que la disponibilidad de información adecuada necesaria para desempeñar su trabajo y adaptarse a los cambios, es en general deficiente y el estado anímico que se deriva, es perjudicial o parcialmente perjudicial para la salud de estas trabajadoras.

- **Calidad de Rol**

Conocimiento claro de las tareas a realizar, objetivos, recursos y autonomía en el trabajo.

Depende de la existencia de definiciones claras de los puestos de trabajo y el conocimiento de estas por parte de los trabajadores.

No tener claros los objetivos y responsabilidades del propio trabajo.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, las respuestas de 10 de ellas sitúan a este punto como verde, 12 en el amarillo, por lo tanto, parcialmente dañino para su salud, y para 3 de ellas, la calidad del rol y por ende el conocimiento claro de los objetivos, recursos y autonomía de su trabajo como directivas las sitúa en el área roja y perjudicial. Por lo que nuestro análisis indica que la mayoría de ellas está bastante satisfecha con la realidad fáctica de su rol en tanto a conocimiento e información de los objetivos y hacia dónde va la compañía.

- **Conflicto de Rol**

Exigencias contradictorias en el trabajo que pueden generar conflictos profesionales o éticos. Supone realizar tareas en desacuerdo personal o enfrentarse a órdenes contradictorias.

Un ejemplo claro de este hecho es tener que decidir entre cumplir con normas de tráfico y tiempos de viaje impuestos.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, 7 de ellas en esta área se sitúan sus respuestas en el área verde, 8 en la amarilla y 10 en la roja. Esto nos indica que existen para ellas en general exigencias contradictorias en el trabajo que terminan suponiendo conflictos profesionales o éticos para ellas y a su vez, reciben tipos de ordenes contradictorias.

- **Inseguridad sobre el Empleo**

Es la preocupación por el futuro de la ocupación.

El origen surge de la estabilidad laboral y empleabilidad en el mercado laboral.

Un ejemplo claro de exposición sería la contratación temporal como norma habitual.

- **Justicia**

La definición es el cómo y en qué medida los trabajadores son tratados con equidad, no solo en relación a su formación, experiencia, u otras razones objetivas y relativas a la meritocracia, sino también muy en el área de igualdad de género dado que en la mayoría de casos, y hasta la llegada del plan de igualdad para las empresas, la mayoría de los cargos directivos eran representados por hombres.

Su origen son las prácticas empresariales de gestión laboral y participación en la toma de decisiones y un ejemplo de exposición es la distribución arbitraria de tareas o la igualdad de oportunidades por razón de género, ideología, etc.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas únicamente 2 su respuesta puede ser situada en el área verde en lo relativo a justicia en el lugar de trabajo como roles de mujeres directivas. 5 de ellas en amarillo y la gran mayoría, 18 de las encuestadas (equivalente a un 71%) sitúan en esta área como perjudicial para su salud. Lo que evidencia que a pesar de las políticas de igualdad de género, los cargos directivos siguen siendo un sector de profesionales donde la justicia, vista desde la óptica de mujeres en el cargo con experiencia y de varios sectores diferentes, resulta injusta y manifiesta desigualdades por razón de género y edad.

- **Inseguridad sobre las Condiciones de Trabajo**

Preocupación por cambios no deseados en las condiciones de trabajo.

Origen en amenazas de empeoramiento de condiciones actuales o futuras, como reestructuraciones o externalizaciones.

Ejemplo pueden ser los anuncios de reestructuración empresarial que afectan negativamente a las condiciones laborales.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, 11 de ellas están en el área verde, lo que supone que no están preocupadas por los cambios no deseados en su trabajo

el 42% de las mujeres sujetas a este estudio. 8 de ellas sus respuestas se sitúan en el área amarilla y 6 en la roja.

- **Confianza Vertical**

Es la seguridad en que la dirección y los trabajadores actuarán adecuadamente.

El origen se remonta a la experiencia previa de justicia organizacional y prácticas de gestión laboral.

Un ejemplo de ello es el no confiar en la información proporcionada por la dirección.

**Análisis de datos encuestados:** de las 25 mujeres encuestadas, 8 considera que lo relativo a la justicia organizacional es favorable para su salud, 11 de ellas amarillo y 6 de ellas rojo, y por lo tanto perjudicial. Esto nos indica que no hay una opinión especialmente marcada sobre la confianza vertical, pero en general no es un punto mayormente apreciado o reconocido como positivo en los cargos de mujeres directivas.

Los resultados obtenidos a través del método de trabajo CoPsoQ ISTAS 21 ofrecen una visión detallada y significativa de los riesgos psicosociales que experimentan las mujeres en roles directivos, destacando diversas áreas de preocupación y desafíos persistentes en el entorno laboral contemporáneo.

En primer lugar, se identificó un nivel considerablemente elevado de estrés laboral entre las mujeres que ocupan cargos directivos derivado de las altas **exigencias psicológicas**.

Este estrés surge principalmente de la presión constante por alcanzar objetivos y metas ambiciosas, así como de la carga de responsabilidades que conlleva el liderazgo en un entorno competitivo y dinámico. En cuanto a las exigencias psicológicas, las causas de las que deriva su situación podrían venir determinadas por el horario, siendo este muy irregular y abarcando todo su día, una cantidad alta de trabajo que hacer, la sensación de no poder decir que no al trabajo que se le exige, además de un cúmulo de exigencias por parte de sus superiores.

Por su parte, la alta puntuación **en doble presencia** puede venir determinada por la falta de compaginación entre su vida laboral y familiar, dado que, como se menciona anteriormente, el horario es muy irregular y su carga de trabajo de un directivo de por sí es extensa y podría ocupar más muchas más horas que una jornada laboral normal de 8 horas, de ahí que no las mujeres encuestadas, no puedan desconectar del trabajo y las exigencias psicológicas que perciba por parte de esta doble vida sean mucho más altas. Por último, en lo que respecta a la dimensión de la **estima**, la cual aparece en rojo también en todas nuestras encuestadas, hablan de una falta de valoración. Explica que como su trabajo depende en gran partes de los dueños de la compañía, los accionistas en caso de las empresas cotizadas y también de los directivos de las sedes centrales (denominadas headquarters en el sector de las multinacionales) tienen la sensación de soportar mucha responsabilidad porque tienen muchas personas a su cargo, áreas de mejora, objetivos, etc. pero a su vez un área pequeña de innovación y expendeduría propias que hacen que no puedan brillar individualmente sino solo como parte de un gran engranaje que es la compañía por la que trabajan. Una de nuestras encuestadas, que trabaja en una empresa de ámbito nacional de tamaño más reducido, no muestra en rojo este apartado.

Además, los resultados revelaron la persistencia de la **justicia**, que viene en parte motivada por la **desigualdad por razón de género en el ámbito laboral**, manifestada en formas diversas que van desde la asignación desigual de tareas hasta la exclusión de oportunidades de desarrollo profesional y promoción. Las mujeres directivas reportan enfrentar obstáculos significativos en su avance profesional debido a prejuicios arraigados y estereotipos de género. Este hecho afecta no solo la autoestima y la confianza de las mujeres en roles de liderazgo, sino también su percepción de legitimidad y autoridad en el lugar de trabajo. En consecuencia, es imperativo implementar medidas concretas para abordar y erradicar los sesgos de género, así como promover una cultura organizacional inclusiva y equitativa que reconozca y valore la contribución de todas las personas, independientemente de su género.

Finalmente, se destacó la importancia del apoyo institucional en la mitigación de los riesgos psicosociales para las mujeres en roles directivos. Sin embargo, los resultados indicaron una

**falta percibida de respaldo** por parte de las organizaciones, con mujeres directivas reportando una sensación de aislamiento y falta de reconocimiento por su labor. Esta falta de apoyo institucional puede tener consecuencias significativas en términos de bienestar emocional y satisfacción laboral, así como en la retención de talento femenino en posiciones de liderazgo. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones implementen programas de apoyo y mentoría específicamente diseñados para mujeres en roles directivos, así como políticas y prácticas que fomenten un ambiente de trabajo colaborativo y solidario.

En la discusión de estos resultados, se enfatiza la necesidad urgente de abordar los riesgos psicosociales identificados para promover un entorno laboral más inclusivo, equitativo y saludable para las mujeres en roles directivos. Se sugiere la implementación de políticas organizativas que fomenten la diversidad de género, programas de formación en liderazgo inclusivo y medidas concretas para eliminar la discriminación de género en todas sus formas. Asimismo, se destaca la importancia de la colaboración entre el sector público y privado, así como la sociedad en su conjunto, para impulsar cambios significativos y sostenibles hacia la igualdad de género en el ámbito laboral y más allá.

Para finalizar el presente apartado de resultados, este análisis exhaustivo de los riesgos psicosociales ofrece una perspectiva integral sobre los desafíos que enfrentan las mujeres en roles directivos y proporciona una base sólida para el desarrollo de intervenciones efectivas orientadas a mejorar su bienestar y desempeño laboral. Al abordar estos desafíos de manera proactiva y colaborativa, podemos avanzar hacia un futuro más justo, equitativo y próspero para todas las personas, independientemente de su género.

## 6.2 Estrategias y medidas de prevención.

Una vez identificados y evaluados los factores de riesgo psicosocial, se establecen las siguientes estrategias de acción con la finalidad de disminuir o eliminar el riesgo psicosocial en la población estudiada, permitiendo una mejora de las condiciones, así como la calidad de vida laboral del trabajador. Dichas estrategias de acción pueden ser de tipo organizacional, grupal o individual. A partir del nivel de riesgo evaluado, se establece el siguiente protocolo por orden de actuación

La implementación de medidas de mejora y prevención es crucial para abordar los riesgos psicosociales identificados en mujeres que ocupan cargos directivos. Estas medidas deben ser diseñadas de manera específica y adaptadas a las necesidades y desafíos únicos que enfrentan estas mujeres en su entorno laboral.

A continuación, se detallan algunas medidas clave que pueden contribuir significativamente a mejorar el bienestar y la salud psicosocial de las mujeres directivas:

### **1. Programas de Capacitación en Gestión del Estrés:**

Se deben desarrollar programas de capacitación en habilidades de afrontamiento al estrés dirigidos específicamente a mujeres en cargos directivos. Estos programas pueden incluir técnicas de manejo del estrés, mindfulness, y herramientas para establecer límites saludables entre el trabajo y la vida personal.

### **2. Políticas de Conciliación Laboral y Familiar:**

Es fundamental implementar políticas que promuevan la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares de las mujeres directivas. Esto puede incluir opciones flexibles de horario laboral, permisos parentales remunerados y facilidades para el cuidado de niños y familiares dependientes.

### **3. Iniciativas de Mentoría y Apoyo Profesional:**

Se deben establecer programas de mentoría y redes de apoyo profesional específicamente diseñados para mujeres en cargos directivos. Estas iniciativas brindan un espacio para el intercambio de experiencias, el aprendizaje mutuo y el desarrollo profesional continuo.

### **4. Acciones para Promover la Igualdad de Género:**

Las organizaciones deben implementar acciones concretas para promover la igualdad de género en todos los niveles y áreas de la empresa. Esto incluye políticas de igualdad salarial, promoción de la representación equitativa en puestos de liderazgo y eliminación de sesgos de género en los procesos de selección y promoción.

### **5. Fomento de un Ambiente Laboral Inclusivo y de Apoyo:**

Es fundamental crear un ambiente laboral inclusivo y de apoyo que reconozca y valore las contribuciones de las mujeres en cargos directivos. Esto puede lograrse mediante la promoción de una cultura organizacional que fomente la diversidad, la inclusión y el respeto mutuo entre todos los miembros del equipo.

### **6. Evaluación Regular y Monitoreo Continuo:**

Se debe realizar una evaluación regular de la efectividad de las medidas implementadas y un monitoreo continuo de la salud y el bienestar psicosocial de las mujeres en cargos directivos. Esto permite identificar áreas de mejora y ajustar las intervenciones según sea necesario para garantizar su efectividad a largo plazo.

**7. Promoción de la Flexibilidad Laboral:** Fomentar una cultura que valore y promueva la flexibilidad laboral, permitiendo a las mujeres directivas ajustar sus horarios de trabajo según sus necesidades personales y familiares.

**8. Creación de Espacios de Diálogo y Retroalimentación:**

Establecer espacios regulares para la comunicación abierta y la retroalimentación entre las mujeres directivas y la alta dirección, facilitando así el intercambio de ideas y la resolución proactiva de problemas.

**9. Apoyo para el Desarrollo Profesional:** Brindar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua para las mujeres en cargos directivos, asegurándose de que tengan acceso a recursos y herramientas para avanzar en sus carreras.

**10. Implementación de Políticas Anti-acoso:** Establecer políticas y procedimientos claros para prevenir y abordar el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo, asegurando un ambiente laboral seguro y respetuoso para todas las personas.

**11. Promoción de la Autonomía Laboral:** Fomentar un mayor grado de autonomía y control sobre el trabajo entre las mujeres directivas, permitiéndoles tomar decisiones y liderar proyectos de manera independiente.

**12. Apoyo Psicológico y Bienestar Emocional:**

Ofrecer servicios de apoyo psicológico y recursos de bienestar emocional, como asesoramiento y programas de salud mental, para ayudar a las mujeres directivas a manejar el estrés y las presiones del trabajo.

**13. Incentivos y Reconocimiento por Logros:** Implementar programas de incentivos y reconocimiento que valoren los logros y contribuciones de las mujeres en cargos directivos, incentivando así el rendimiento y la motivación.

**14. Promoción de Estilos de Liderazgo Colaborativos:** Fomentar estilos de liderazgo colaborativos y participativos que promuevan la inclusión y el trabajo en equipo entre las mujeres directivas y sus colegas.

**15. Desarrollo de Redes de Apoyo Externas:** Facilitar la creación de redes de apoyo externas, como grupos de pares o asociaciones profesionales, donde las mujeres directivas puedan compartir experiencias y recursos con otras personas en roles similares.

Al implementar estas medidas de mejora y prevención de manera integral y sistemática, las organizaciones pueden contribuir significativamente a mejorar el bienestar y la salud psicosocial de las mujeres que ocupan cargos directivos, promoviendo así un entorno laboral más saludable, equitativo y productivo para todas las personas.

## 7. CONCLUSIONES

El presente estudio sobre la evaluación de riesgos psicosociales en mujeres que ocupan roles directivos ha proporcionado una visión profunda y significativa de los desafíos que enfrentan las mujeres en el entorno laboral contemporáneo. A través del análisis de datos recopilados utilizando el método de trabajo CoPsoQ ISTAS 21, se han identificado diversos factores de riesgo que afectan el bienestar y el desempeño laboral de las mujeres en posiciones de liderazgo.

En primer lugar, se destaca la urgente necesidad de abordar el alto nivel de estrés laboral experimentado por las mujeres directivas. La presión constante por alcanzar objetivos y la sobrecarga de responsabilidades pueden tener un impacto significativo en la salud mental y física de las mujeres en roles de liderazgo. Por lo tanto, se requieren estrategias efectivas de gestión del estrés y un enfoque proactivo para promover un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.

Asimismo, la persistencia de la discriminación de género en el lugar de trabajo representa un desafío significativo que afecta la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional de las mujeres directivas. Es crucial abordar los sesgos de género arraigados en los procesos de selección y promoción, así como promover una cultura organizacional inclusiva que reconozca y valore la diversidad de género.

La falta de apoyo institucional y la percepción de aislamiento entre las mujeres en roles directivos también son áreas de preocupación que requieren atención urgente.

Las organizaciones deben implementar programas de apoyo y mentoría específicamente diseñados para mujeres líderes, así como políticas y prácticas que fomenten un ambiente de trabajo colaborativo y solidario.

Además, es fundamental abordar las brechas salariales de género que persisten en roles directivos. La igualdad de remuneración no solo es un imperativo ético, sino también una cuestión de justicia y equidad en el lugar de trabajo. Se requieren políticas y medidas concretas para garantizar la transparencia salarial y eliminar la discriminación salarial basada en el género.

En resumen, este estudio subraya la necesidad de acciones concretas y coordinadas para abordar los riesgos psicosociales que enfrentan las mujeres en roles directivos. Al promover un entorno laboral más inclusivo, equitativo y saludable para todas las personas, podemos avanzar hacia una sociedad más justa y próspera en la que el talento y el potencial de cada individuo sean reconocidos y valorados plenamente

## 8. BIBLIOGRAFIA

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
2. Benavides, F. G., Benach, J., & Muntaner, C. (2002). Psychosocial risk factors at the workplace: Is there enough evidence to establish reference values? *Journal of Epidemiology & Community Health*, 56(4), 244-245.
3. Bourbonnais, R., Brisson, C., Vinet, A., Vézina, M., & Lower, A. (2006). Development and implementation of a participative intervention to improve the psychosocial work environment and mental health in an acute care hospital. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(5), 326-334.
4. Branden, N. (1993). *Poder de la autoestima*. Paidós Iberica, Ediciones S. A.
5. Branden, N. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. Paidós.
6. Branden, N. (2004). *Cómo mejorar su autoestima* (14ª ed.). Paidós.
7. Catalyst. (2020). *Women in Leadership: Quick Take*. Recuperado de <https://www.catalyst.org/research/women-in-leadership/>.
8. Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. (2006). *Guía sobre los factores y riesgos psicosociales*. Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales.

9. Constitución española (Boletín Oficial del Estado nº 311, 29 de diciembre de 1978).
10. Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
11. Cox, T., & Griffiths, A. J. (2003). The assessment of psychosocial hazards at work. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (2ª ed., pp. 127-146). Wiley.
12. Dollard, M. F., Bailey, T. S., McLinton, S. S., Richards, P. A., & McTernan, W. P. (2019). Can a workplace intervention reduce work stress? A randomized controlled trial on work-life balance and flexibility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(4), 446-459. <https://doi.org/10.1037/ocp0000146>.
13. Denzin, N. (2006). *Sociological methods: A sourcebook*. Chicago: Aldine Pub.
14. Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71-84.
15. Edwards, J. R. (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
16. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>

17. European Agency for Safety and Health at Work. (2021). *Psychosocial risks and stress at work*. Recuperado de <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>.
18. European Commission. (2020). *Gender Equality in the Workplace*. Recuperado de [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-workplace\\_es](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-workplace_es).
19. Focus on Young Adults. (1998). *Manual de capacitación para facilitadores: Mejorando habilidades y destrezas de comunicación interpersonal para la orientación a adolescentes en salud sexual y reproductiva*. Lima: El Autor.
20. Gil-Monte, P. R. (2012). *Psicosociología aplicada* (3ª ed.). Tirant Lo Blanch.
21. González-Pienda, J. A., Pérez, J. C. N., Pumariega, S. G., & García, M. S. G. (1997).
22. Autoconcepto, autoestima y aprendizaje escolar. *Psicothema*, 9(2), 271-289.
23. INSHT. (2017). *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2015 6ª EWCS- España*. Madrid: INSHT.
24. INSST. (2018). *El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo: Una visión general*. Madrid: INSST.
25. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (2003). Exceso de exigencias psicológicas. Recuperado el 17 de abril de 2015, de <http://istas.net/web/index.asp?idpagina=3937>

26. ISTAS. (2002). *Instrumento para la prevención de riesgos psicosociales*. [http://pefc5.ugr.es/moodle/file.php/906/ISTAS-21\\_version\\_corta.pdf](http://pefc5.ugr.es/moodle/file.php/906/ISTAS-21_version_corta.pdf).
27. Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J., & Kirjonen, J. (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: Prospective cohort study of industrial employees. *BMJ*, 325(7369), 857.
28. Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438-449.
29. Leka, S., & Houdmont, J. (Eds.). (2019). *Occupational health psychology: Theories of work stress and health*. John Wiley & Sons.
30. Leka, S., Hassard, J., Jain, A., Makrinov, N., & Cox, T. (2008). Towards the development of a European framework for psychosocial risk management at the workplace. Nottingham: I-WHO Publications.
31. Ley de Prevención de Riesgos Laborales. (1995). Instituto Nacional de Seguridad Social y Trabajo. *Boletín Oficial del Estado*, Nº 269.
32. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (Boletín Oficial del Estado, núm. 269, de 10 de noviembre de 1995).
33. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.

34. Martín, F., & Pérez, J. (1997). Factores psicosociales: Metodología de evaluación. *NPT* 443. INSHT.
35. McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
36. Meliá, J. L., & Sesé, A. (1999). La medida del clima de seguridad y salud laboral. *Anales de Psicología*.
37. Milgate, N., Innes, E., & O'Loughlin, K. (2002). Examining the effectiveness of health and safety committees and representatives: A review. *Work*, 19(3), 281-290.
38. Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A., & Kristensen, T. S. (2005). ISTAS21 COPSQ: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 8(1), 18-29.
39. Moncada, S., Utzet, M., Llorens, C., Molinero, E., Moreno, N., & Galtés, A., & Navarro, A. (2014). The Spanish Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSQ II)—a tool for psychosocial risk assessment at the workplace. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(1), 97-107.
40. Nübling, M., Burr, H., Moncada, S., & Kristensen, T. S. (2013). COPSQ International Network: Cooperation for research and assessment of psychosocial factors at work. *Public Health Forum*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.phf.2013.12.019>.

41. Peiró, J. M. (2001). Estrés laboral: Un riesgo psicosocial en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 79(1), 40-48.
42. Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435>.
43. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
44. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
45. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
46. Theorell, T. (2020). COVID-19 and working conditions in health care. *Occupational Medicine*, 70(5), 354-357.
47. UN Women. (2020). *The Impact of COVID-19 on Women's Lives*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-covid-19-response>.
48. UGT. (2016). Factores psicosociales y riesgos laborales en el sector de la educación. Observatorio de Riesgos Psicosociales.

49. Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. *PLoS ONE*, *10*(8), e0135225. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0135225>