

---

# Psicosociologia

---

PID\_00248562

Neus Alcaide Altet  
Inés Dalmau Pons

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores

---





# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Psicosociologia. Conceptes</b> .....	7
<b>2. Riscos psicosocials</b> .....	9
2.1. Estrès .....	9
2.2. Violència a la feina .....	12
2.3. <i>Mobbing</i> .....	14
2.4. <i>Burnout</i> .....	17
<b>3. Factors de risc psicosocial</b> .....	20
3.1. Principals factors de risc psicosocial .....	20
3.2. Avaluació dels factors de risc psicosocial .....	24
<b>4. Prevenció psicosocial</b> .....	28
4.1. Intervenció psicosocial organitzacional .....	28
4.2. Intervenció psicosocial individual .....	31
<b>Bibliografia</b> .....	35



## Introducció

Tal com s'ha indicat al mòdul d'«Ergonomia», l'especialitat d'ergonomia i psicociologia aplicada, segons el Reglament de serveis de prevenció (RD 39/97), que inclou aquestes dues àrees de treball, és una única especialitat preventiva i té com a objectiu principal la salut de la persona treballadora. Consisteix a aconseguir un estat de benestar físic, mental i social (Organització Mundial de la Salut) dels treballadors, a més de la correcta acomodació entre el lloc de treball, l'entorn, l'organització del treball i les característiques de la persona, evitant les malalties i acostant-nos al confort o al benestar del treballador. En síntesi, es tracta d'evitar danys i aconseguir benestar.

La totalitat d'aquesta especialitat preventiva dona compliment, entre d'altres, al punt *d* de l'article 15 de la Llei de prevenció de riscos laborals (31/95) pel que fa a: «Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud». Així mateix, a l'apartat *g* del mateix article indica: «Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo».

En concret, en aquest mòdul ens centrarem en l'exigència psicològica del lloc de treball, tant pel que fa a l'exigència **emocional** com a la **cognitiva**, com a possibles generadors de trastorns de salut mental, insistint en les seves principals estratègies preventives.

Analitzarem què és l'estrès, el *mobbing*, el *burnout*, la violència i quins són els principals factors de risc que els generen, a més de les seves principals tècniques de mesurament.

Tal com s'ha comentat al mòdul d'«Ergonomia», al de «Psicosociologia» també és important tenir en compte les característiques individuals de cada treballador: les aptituds, les actituds, els interessos, les necessitats, el context extralaboral, etc.

## Objectius

Els principals objectius d'aquest mòdul són:

1. Conèixer els principals conceptes relacionats amb la psicosociologia.
2. Descriure i diferenciar els conceptes d'estrès, violència, *mobbing* i *burnout*.
3. Identificar els factors psicosocials presents al lloc de treball.
4. Conèixer la metodologia d'avaluació psicosocial.
5. Conèixer les principals estratègies preventives dels riscos psicosocials.
6. Prendre consciència de la importància de poder treballar en un entorn saludable des del punt de vista psicosocial.

## 1. Psicosociologia. Conceptes

Actualment, la rellevància de la informació en els processos de producció comporta que, en molts llocs de treball, calgui fer un important esforç mental en tasques que tradicionalment requerien una important força muscular. El ritme de treball s'ha incrementat notablement en un entorn laboral orientat, principalment, als resultats. I la innovació tecnològica constitueix un factor determinant en l'evolució socioeconòmica de la nostra societat i de la competitivitat empresarial.

Els llocs de treball poden exigir, més que anteriorment, aspectes com alts nivells d'atenció i concentració, elevada responsabilitat, sobrecàrrega de treball, atenció a usuaris, torns... Aquests condicionants tenen un impacte considerable en la salut dels treballadors.

Com sabem, en general, totes les condicions de treball poden tenir un impacte positiu o negatiu en la salut del treballador. De totes aquestes condicions de treball, algunes, les relacionades amb la gestió i la cultura de l'organització i les relacionades amb les condicions d'ocupació, el lloc de treball i la qualitat en el treball, són les que coneixem com a factors psicosocials, ja que poden incidir positivament o negativament en la presència de riscos psicosocials. Aquests riscos tenen similituds i diferències amb altres riscos de la resta de disciplines preventives.

Una de les característiques principals dels riscos psicosocials és la concurrència de variables de gran influència, com són les **característiques personals del treballador** i, a més, el **llarg període de latència**. Els efectes dels factors de risc psicosocial poden manifestar diferits en el temps i no són d'efectes immediats com els riscos de seguretat, ni de conseqüències tan pròximes en el temps com la materialització d'un accident de treball.

A part dels factors psicosocials associats genèricament a l'aparició de l'estrès laboral, en una organització es poden donar altres riscos psicosocials com la **violència** en el treball (situacions de violència interna exercida entre els mateixos membres de l'organització, o casos de violència externa duta a terme tant per usuaris o clients com per persones totalment alienes a una determinada organització), situacions de **conflicte interpersonal** entre membres d'una organització, la possible presència de situacions d'**assetjament psicològic o mobbing**, clarament diferenciat del conflicte interpersonal per la tipologia de

les conductes (en el cas del *mobbing* són sistemàtiques, freqüents, repetides i prolongades en el temps), o altres riscos més associats al desgast emocional com el fet d'estar cremat per la feina o *burnout*.



## 2. Riscos psicosocials

Segons la definició de T. Cox, els riscos psicosocials a la feina són:

«Aspectes del disseny i la gestió del lloc, de l'organització i del treball i del seu context social i ambiental, que tenen potencial per causar danys psicològics, fisiològics o socials.»

La materialització del risc potencial es produirà, per tant, quan la persona no pugui respondre adequadament a les demandes que es plantegen.

Encara que l'efecte de la interacció entre la persona i les seves condicions de treball no es tradueix immediatament en alteracions de la salut, si la situació complexa es cronifica en el temps, les conseqüències poden arribar a expressar-se com trastorns cardiovasculars, trastorns musculoesquelètics, trastorns respiratoris, trastorns gastrointestinals, trastorns dermatològics i trastorns mentals i del comportament en el seu grau més elevat. Apareixen alteracions que podem enquadrar en estrès laboral, síndrome de *burnout* o síndrome de cremar-se pel treball i assetjament laboral o *mobbing*.

### 2.1. Estrès

Segons l'Organització Mundial de la Salut es defineix l'**estrès** com el «conjunt de reaccions fisiològiques que preparen l'organisme per a l'acció». Podem considerar, sobre la base d'aquesta definició, que l'estrès és una resposta que permet a l'organisme respondre davant determinades demandes que requereixin una acció per la qual cosa s'ha de considerar, en principi, com una resposta adaptativa (útil).

Pel que fa a la prevenció, una de les definicions més esteses i acceptada és la següent:

L'estrès és un desequilibri substancial (percebut) entre la demanda i la capacitat de resposta (de l'individu) sota condicions en què el fracàs davant aquesta demanda té importants conseqüències (percebudes).

L'estrès laboral es genera quan la persona percep un desajust entre les demandes plantejades per l'ambient i els recursos de què disposa per enfrontar-s'hi. Aquestes experiències són, generalment, negatives i el seu control habitualment queda fora de la persona que les pateix, ja que els que les pateixen no solen disposar de l'autonomia necessària per a modificar les condicions del seu lloc de treball.

#### Lectura recomanada

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (1996). *NTP 318: El estrès: proceso de generación en el ámbito laboral*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

Per conceptualitzar correctament el terme *estrès* cal distingir entre:

1) **Eustress** (estrès positiu): la relació amb les impressions del món extern i de l'intern no produeixen un desequilibri orgànic; el cos és capaç d'enfrontar-se a les situacions, ja que respon a situacions motivadores.

2) **Distress** (estrès negatiu): es produeix davant de demandes (percebudes) que són molt intenses o molt prolongades en el temps; l'activació que provoquen (sigui per intensitat o per prolongació en el temps) afecten de manera física i psicològica amb conseqüències negatives (no adaptatives) per a l'individu.

Existeixen, en l'organització i en el lloc de treball, una sèrie de factors que sovint poden provocar estrès. Els factors de risc psicosocial relacionats amb l'aparició de l'estrès laboral són anomenats col·loquialment estressors, és a dir, aquells agents o estímuls capaços de generar una alteració (resposta d'estrès). Tot i que els factors de risc psicosocial es relacionen amb l'aparició de l'estrès, la seva interacció amb les característiques individuals i les situacions personals extralaborals té una importància que no s'ha d'obviar.

A continuació s'exposa una llista no exhaustiva de possibles agents estressants (taula 1).

Taula 1. Agents estressors de l'entorn laboral

Agent estressor	Condició de treball inadequada
Condicions ambientals: il·luminació, temperatura, soroll	Nivells d'il·luminació molt elevats o molt baixos Presència de reflexos i enlluernaments Temperatura molt elevada o molt baixa Presència de soroll
Disseny del lloc de treball	Disseny de llocs no ergonòmics Mobiliari inadequat, no regulable
Factors relacionats amb l'organització del treball	Absència de pauses i descansos necessaris Horari de treball: dificultats de conciliació familiar, treball per torns, treball nocturn i tele treball mal planificat
Demandes i continguts del treball	Contingut del treball: treballs monòtons, amb tasques simples, absència de varietat Ritme de treball: terminis ajustats, exigència de rapidesa en les tasques, ritme constant No disposar d'autonomia en el treball Càrrega de treball: sobrecàrrega o falta de càrrega quantitativa o qualitativa de treball Retorn de la tasca: no transmissió d'informació clara i directa sobre l'eficàcia de l'acompliment de la tasca
Exercici de papers	Ambigüïtat de paper: manca d'informació sobre les funcions i responsabilitats per realitzar

Agent estressor	Condicció de treball inadequada
	Conflicte de papers: existència de demandes i expectatives incompatibles
Relacions interpersonals a la feina	Tipus i qualitat de les relacions de grup (nivell de cohesió, conflictes grupals, etc.)
	Estils de lideratge inadequa, tipus d'organització jeràrquica i absència de participació
Carrera professional	Inseguretat a la feina (percepció de probabilitat de perdre'l o de canvis negatius)
	Possibilitats de promoció i avaluació de l'acompliment

### Conseqüències de les situacions d'estrès

L'estrès se situa a la base d'una àmplia varietat d'efectes sobre el comportament, l'emoció i, en termes generals, sobre la salut de les persones. Se'n poden distingir les conseqüències físiques, psíquiques i conductuals.

D'una banda, les conseqüències de l'estrès provoquen alteracions físiques o fisiològiques. Els **síntomes i trastorns físics** més habitualment associats a situacions d'estrès són: símptomes gastrointestinals (dificultats en la digestió, úlceres d'estómac...), símptomes cardiovasculars, símptomes dermatològics (herpes, caiguda del cabell...), trastorns endocrins... En general, l'estrès provoca una activació important i permanent de l'organisme que a la llarga es manifesta en el **deteriorament del sistema fisiològic més feble de cada persona**. Les anomenades hormones de l'estrès són les catecolamines (adrenalina i noradrenalina) i el cortisol, que es presenten en una concentració en sang molt superior quan una persona està patint estrès.

Les **conseqüències psicològiques** principals de l'estrès són: **ansietat**, inquietud, nerviosisme, pànic; **pensament pessimista** o sensació que «tot anirà malament», sensació de sentir-se «superat per la situació»; **irritabilitat** sense causa immediata evident, increment del nivell personal d'agressivitat; **dificultat per a la concentració**, dificultat per a la presa de decisions, alteracions de la memòria, lentitud i poca traça en el desenvolupament del pensament; preocupació excessiva, amb la sensació de no poder «controlar el propi pensament»; **alteracions emocionals**, canvis d'humor sobtats, tristesa perllongada en el temps, etc.

Les **conseqüències conductuals** són, a diferència de les psicològiques, directament observables i, de vegades, fins i tot mesurables: tics nerviosos, moure's constantment, riure nerviós, cruixir les dents, problemes sexuals, menjar en excés o deixar de fer-ho, beure o fumar amb més freqüència, dormir en excés o patir insomni...

D'altra banda, les conseqüències de l'estrès laboral no solament perjudiquen la persona que el pateix, sinó que també acostumen a tenir **conseqüències en l'àmbit organitzacional**, i influeixen negativament tant en les relacions interpersonals com en el rendiment i la productivitat. Poden induir a la malaltia, a l'absentisme laboral, a l'augment de l'accidentalitat o fins i tot a la incapacitat laboral, a la falta de motivació o l'increment d'errors, cosa que genera per a l'empresa problemes considerables de gestió i costos de personal.

## 2.2. Violència a la feina

L'increment progressiu de les situacions de violència en l'entorn laboral, especialment en llocs d'atenció al públic i sector serveis, ha implicat la consideració d'aquest tipus d'actuacions com accidents de treball i es troben emparades en la legislació actual.

Es pot definir la violència laboral com aquelles situacions en què els professionals pateixen abusos, amenaces o atacs en circumstàncies relacionades amb la seva feina que posin en perill, implícitament o explícita, la seva seguretat, el seu benestar o la seva salut.

Les situacions de violència laboral poden ser exercides entre membres de la mateixa empresa o bé per persones alienes a l'empresa (clients, usuaris, etc.). Sobre la base d'aquest fet, s'ha establert una de les classificacions més difoses sobre els tipus de violència a la feina, elaborada per la California Division of Occupational Health and Safety (Cal/OSHA). Aquesta classificació divideix els esdeveniments violents en tres grups en funció de qui són les persones implicades i del tipus de relació existent entre elles:

1) **Violència tipus I:** les persones que duen a terme les accions violentes no tenen cap relació comercial o d'usuaris amb la víctima. Els casos més habituals es refereixen a accions amb ànim de robatori.

2) **Violència tipus II:** en aquests casos hi ha algun tipus de relació professional entre l'agressor i la víctima. La majoria d'aquestes situacions violentes es produeixen en el sector serveis (seguretat pública, conductors d'autobús, personal sanitari, professors, venedors o altres treballadors del sector públic o privat que ofereixen serveis professionals, públics o privats).

**3) Violència tipus III:** situacions de violència produïdes entre membres de la mateixa empresa. Un altre cas és aquell en el qual hi ha una relació personal entre tots dos subjectes (cònjuge, excònjuge, parent, amics). En aquest tipus de violència es pot incloure les situacions d'assetjament laboral o *mobbing*.

De manera més detallada, es poden produir les tipologies de situacions de violència següents:

**1) Agressions físiques:** hi ha una lesió física derivada de conductes inapropiades.

**2) Agressions verbals:** inclouen tot tipus d'insults, amenaces, intimidacions, coaccions, vexacions.

**3) Agressions sexuals:** en aquest cas cal distingir entre situacions d'assetjament sexual (comportament verbal o físic de naturalesa sexual que tingui el propòsit o produeixi l'efecte d'atemptar contra la dignitat d'una persona) i entre assetjament per raó de sexe (qualsevol comportament realitzat en funció del sexe d'una persona, amb el propòsit o l'efecte d'atemptar contra la seva dignitat i de crear un entorn intimidatori, degradant o ofensiu).

És important recordar que el 2007 es va promulgar la Llei per a la igualtat efectiva de dones i homes (3/2007). Aquesta llei té com a objectiu la igualtat entre sexes, també en l'àmbit laboral. No obstant això, una de les seves motivacions és la de protegir especialment les dones contra la violència (això ens indica que la llei és una reacció legislativa davant d'un problema real i present en la societat). Complementa i, en alguns punts, desenvolupa aspectes de l'anterior llei per a la protecció integral contra la violència de gènere.

Els aspectes tractats en aquesta Llei, inclosa la violència per motius de sexe, passen a tenir un tractament legal específic pel que fa a procediment d'importància rellevant, tal com exposa el seu article 13. D'una banda, es defineixen els conceptes d'**assetjament sexual** i **assetjament per raó de sexe** i, de l'altra, s'estableix la inversió de la càrrega de prova; això vol dir, a efectes pràctics de procediment, que la persona demandada per, presumptament, haver exercit alguna de les conductes descrites es veu en l'obligació de, en cas de no ser certes les conductes esmentades, provar-ne l'absència.

Per **prevenir les situacions de violència**, les principals mesures que cal implantar són:

**1) Impulsar la formació dels professionals en la prevenció i la gestió de situacions conflictives.**

**2) Fomentar les sessions informatives, les reunions de feina, el treball en equip i la discussió dels casos especialment conflictius.**

#### Lectura recomanada

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (1996). *NTP 489: Violència en el lugar de trabajo*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

#### Lectura recomanada

Prefectura de l'Estat (2007). *Llei orgànica per a la igualtat efectiva de dones i homes*. BOE núm. 71, de 23 de març del 2007. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

3) Instal·lar dispositius de seguretat passiva quan les circumstàncies ho aconsellin i els especialistes en seguretat ho recomanin.

4) Establir procediments de comunicació i col·laboració amb les forces i cossos de seguretat públics per fomentar la prevenció d'agressions i coordinar l'actuació davant d'aquestes.

5) Disposar d'un protocol d'actuació professional davant de situacions de violència.

### 2.3. *Mobbing*

D'entre totes les definicions, la més àmpliament acceptada des del punt de vista tècnic és la següent:

Es defineix el *mobbing* o l'assetjament psicològic com l'exposició a conductes de violència psicològica, dirigides de manera reiterada i prolongada en el temps cap a una o més persones per part d'una altra o altres que hi actuen en contra des d'una posició de poder (no necessàriament jeràrquica). Aquesta exposició es dona en el marc d'una relació laboral i comporta un risc important per a la salut (NTP 854, INSHT).

Segons Leymann, precursor del concepte, perquè es tracti d'assetjament psicològic s'han de produir aquestes tres condicions:

- 1) Els actes s'han de sentir com a hostils, com que atempten contra la seva dignitat o integritat física o psíquica.
- 2) Els actes es repeteixen freqüentment (almenys un cop per setmana).
- 3) Els actes es prolonguen durant un cert període de temps (almenys sis mesos o més).

Així mateix, cal que hi hagi obligatòriament dues parts (assetjat i víctima) i una asimetria de poder entre les parts, entesa l'asimetria com un grup identificat amb més força que un altre, sigui per jerarquia, antiguitat, popularitat, etc.

La definició de *mobbing* també descarta conflictes ocasionals de tipus interpersonal, encara que aquests puguin tenir prou entitat per provocar alteracions de la salut. La principal diferència entre conflicte i *mobbing* no rau en el què ni en el com, sinó en la freqüència i la durada de les conductes associades.

Altres diferències que cal destacar són (taula 2):

Taula 2. Diferències entre *mobbing* i conflicte interpersonal

<b>Conflicte interpersonal a la feina</b>	<b>Mobbing</b>
Les conductes no són freqüents ni sistemàtiques, són ocasionals.	Les conductes són freqüents, sistemàtiques, repetides i prolongades en el temps.
Se sol donar entre dos treballadors.	Sol ser un element grupal, un grup contra una persona.
Els comportaments assetjadors van dirigits a tot el grup de treballadors.	Els comportaments van dirigits cap a un o diversos treballadors, però no a tots.
Hi sol haver una relació simètrica, igualtat entre els protagonistes.	Hi sol haver una relació asimètrica entre els protagonistes.
Els papers i les tasques estan clarament definits.	Es dona l'ambigüitat de papers.
Les relacions són de col·laboració.	Les relacions són de competència i boicot.
Les discrepàncies són explícites.	Les discrepàncies no són explícites.
Les confrontacions són ocasionals.	Les confrontacions són freqüents.
L'estil de comunicació és sincer i eficient.	L'estil de comunicació és evasiu.
Els objectius són comuns i compartits.	Els objectius no són comuns ni compartits.

Les principals conductes que es repeteixen en cas d'assetjament laboral van dirigides cap a la vida personal o professional del treballador i s'engloben dins dels grups següents:

- 1) atacs a la víctima amb mesures organitzatives
- 2) atacs a les relacions socials de la víctima
- 3) atacs a la vida privada de la víctima
- 4) amenaces de violència física
- 5) atacs a les actituds de la víctima
- 6) agressions verbals
- 7) rumors

Les fases principals que habitualment es distingeixen en un procés d'assetjament laboral són les següents:

#### Lectura recomanada

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (2009). *NTP 854: Acoso psicológico en el trabajo*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

1) Fase de **conflicte**: a partir d'un incident crític, que genera un conflicte no resolt i cada vegada de més magnitud, l'assetjador inicia una sèrie d'actuacions per desacreditar la víctima. Aquesta fase sol ser breu i dona pas a la fase següent, que es considera que es dona totalment una persecució.

2) Fase de *mobbing* o d'**estigmatització**: en aquesta fase les conductes de fustigació cap a la víctima del *mobbing* s'instauren de manera permanent amb la freqüència, com a mínim, d'una vegada a la setmana i amb una durada en el temps de més de sis mesos. El conflicte inicial es converteix en un procés d'estigmatització, i la indefensió de la víctima permet la prolongació en el temps d'aquesta fase fins a aconseguir el seu aïllament total.

3) Fase d'**intervenció de l'organització**: la intervenció de la direcció, amb el propòsit inicial d'establir algunes actuacions que posin fi al problema generat, pot conduir, a vegades, a incrementar l'aïllament i la culpabilitat de la víctima, ja que les mesures preses tendeixen a personalitzar el conflicte en la víctima i a considerar-la responsable, i no l'assetjador.

4) Fase de **marginació o exclusió de la vida laboral**: en aquesta fase, el treballador es troba durant llargs períodes de baixa mèdica i, en determinats casos, sol concedir-se una pensió d'incapacitat, de manera que queda exclòs del món laboral. Altres vegades s'acorda amb la víctima la finalització del seu contracte o el canvi a un altre departament o centre de treball.

### Conseqüències del *mobbing*

Les conseqüències del *mobbing*, que es pot entendre com una forma extrema d'estrès laboral a causa de l'alta freqüència i la llarga durada d'aquest comportament agressiu, comporta que la salut de la persona que el pateix arribi a ressentir-se greument des del punt de vista físic, psíquic i social, d'una manera similar a la situació d'estrès.

Cal destacar que en la víctima es donen canvis de personalitat amb predomini de trets obsessius (**actitud hostil i suspicàcia**, sentiment crònic de nerviosisme, hipersensibilitat respecte a les injustícies) i trets depressius (sentiments d'indefensió apresada).

També es caracteritza per l'aparició en la víctima de conductes d'**aïllament**, evitació i retraïment, i per la **resignació**, el sentiment d'alienació respecte a la societat i una actitud cínica cap a l'entorn.

La situació, a més de perjudicar la víctima, pot arribar a generar un **deteriorament de l'entorn laboral**. En els casos en què aquest risc està present, les relacions interpersonals es deterioren profundament. A més, hi ha un augment de l'absentisme, de la rotació de personal, de la pèrdua d'efectivitat i de la productivitat i l'augment d'accidents.



En una situació d'assetjament és important destacar el paper de les persones no directament implicades en la situació d'assetjament. Si aquestes persones, en principi alienes a la situació, hi prenen part i actuen, són les que realment poden neutralitzar la situació. Lamentablement, moltes vegades l'agressor precisament utilitza i necessita la por d'actuar per part de les persones per consolidar la seva figura de poder.

Per poder identificar correctament que la situació viscuda per un treballador és un cas d'assetjament psicològic, es recomana que el professional elabori un «**diari d'incidents**», on es registren els diferents esdeveniments que identifica com a conflictius en el seu entorn laboral i susceptibles de ser generadors d'assetjament.

Les **mesures preventives** han d'estar enfocades a evitar l'aparició de conductes hostils en el lloc de treball. Per això, és recomanable:

- 1) L'elaboració, difusió i posada a disposició de tots els treballadors d'un codi ètic de cada organització que inclogui aquelles conductes que cal evitar per a cada situació i aquelles que han de potenciar-se. Sobretot, cal garantir que es compleixin.
- 2) Potenciar l'autonomia a la feina oferint al professional la possibilitat d'escollir la millor manera de fer-la i evitant treballs monòtons i repetitius.
- 3) Formació i informació a tots els treballadors sobre risc psicosocial, fent especial èmfasi en les situacions d'assetjament psicològic i les mesures d'actuació.
- 4) Assegurar vies per resoldre els conflictes de manera objectiva i democràtica.
- 5) Disposar de la descripció dels llocs de treball i donar-los a conèixer als treballadors.
- 6) Formular directrius clares per afavorir la interacció social.
- 7) És especialment important disposar d'un **protocol per a la prevenció i l'actuació davant l'assetjament laboral**, un procediment de diagnòstic, intervenció i prevenció d'assetjament psicològic en el treball.

#### **2.4. Burnout**

La síndrome de cremar-se per la feina, més coneguda com a *burnout*, és una resposta a l'estrès laboral crònic. Els treballadors que el pateixen se senten desgastats i esgotats per la percepció continuada de pressió a la feina. Per tant, el *burnout* té el seu origen en l'entorn de treball, no en el treballador.

#### **Lectura recomanada**

R. Ferrer i altres (2010). *Acoso psicológico en el trabajo. Diario de incidentes*. Madrid: INSHT. Disponible al web de l'INSHT.

El *burnout* és una resposta a l'estrès laboral crònic integrada per actituds i sentiments negatius cap a les persones amb les quals es treballa i cap al mateix paper de professional, a més de per la vivència de trobar-se emocionalment esgotat. Aquesta resposta passa sovint en els professionals de la salut i, en general, en professionals d'organitzacions de serveis que treballen en contacte directe amb els usuaris de l'organització (NTP 704).

Les principals característiques del *burnout* són:

- 1) **Esgotament emocional:** situació en la qual els treballadors perceben que ja no poden donar més de si mateixos des de la perspectiva afectiva. És una situació d'esgotament de l'energia o els recursos emocionals propis, d'estar emocionalment esgotat.
- 2) **Despersonalització:** desenvolupament d'actituds i sentiments negatius cap a les persones destinatàries de la feina.
- 3) **Baixa realització personal:** tendència dels professionals a avaluar negativament, de manera que aquesta avaluació negativa afecta la seva capacitat per a realitzar la feina i per a relacionar-se amb les persones a les quals atenen.

El *burnout* es dona, principalment, en professionals del sector serveis que treballen en contacte directe amb clients o usuaris, especialment en el medi sanitari, de l'educació, la teleassistència...

Les **principals característiques** que defineixen el desgast professional són les següents:

- 1) Es tracta d'un procés d'estrès progressiu i sol ser superior als processos genèrics d'estrès.
- 2) S'acostuma a generar per una sobrecàrrega qualitativa de feina en lloc de quantitativa.
- 3) Les persones afectades estan prèviament i fortament motivades per la seva tasca.
- 4) Els primers símptomes que s'observen són la disminució de l'eficàcia i l'eficiència, amb sensació de cansament físic i emocional no justificat sobre la base de l'activitat realitzada.
- 5) Es perden les raons i les motivacions que justificaven la dedicació i l'esforç.

#### Lectura recomanada

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (2009). *NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o «burnout» (I): definición y proceso de generación*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

6) L'estat físic i mental habitual no es recupera després dels períodes de descans, com seria el cas de la fatiga «lògica» derivada de certs esforços clarament identificats, que acostumen a finalitzar amb sensació d'«èxit», o altres formes d'estrès.

7) El seu diagnòstic clínic i laboral és vàlid i fiable si es porta a terme per professionals de la salut laboral o clínica.

Com a **mesures preventives** per al *burnout* es recomana:

- 1) Millorar el clima de treball promovent el treball en equip.
- 2) Augmentar el grau d'autonomia i control del treball descentralitzant la presa de decisions.
- 3) Disposar de l'anàlisi i definició dels llocs de treball, evitant ambigüitats i conflicte de papers.
- 4) Establir línies clares d'autoritat i responsabilitat.
- 5) Definir competències i responsabilitats de manera precisa i realista i tenint en compte les capacitats reals.
- 6) Millorar les xarxes de comunicació i promoure la participació en l'organització, fet que millora l'ambient.
- 7) Fomentar la flexibilitat horària, promoure la seguretat en l'ocupació i augmentar les recompenses als treballadors.
- 8) Fomentar les relacions interpersonals, enfortir els vincles socials entre el grup de treball.
- 9) Establir sistemes participatius i democràtics a la feina.
- 10) Facilitar formació i informació.

### 3. Factors de risc psicosocial

La Llei de PRL (31/1995) defineix la condició de treball com qualsevol característica que pugui tenir una influència significativa en la generació de riscos per a la seguretat i salut dels treballadors. Aquestes condicions de treball poden ser origen de danys per a la salut i, per això, se'ls sol anomenar **factors de risc laboral**, entenent per factor de risc qualsevol substància, objecte, forma d'energia o característiques de l'organització que puguin produir danys a la salut dels professionals. En síntesi, els factors de risc són aquelles condicions de treball que poden perjudicar la seguretat i la salut dels treballadors i trencar el seu equilibri físic, mental o social.

En psicosociologia, els **factors psicosocials** són les condicions presents en una situació laboral, directament relacionades amb l'organització, el contingut de la feina i la realització de la tasca, que tenen capacitat per afectar el benestar o la salut (física, psíquica o social) del treballador i el desenvolupament de la feina. Tant de forma positiva com negativa.

En canvi, els **factors de risc psicosocial** a la feina són aquelles característiques de les condicions de treball i, sobretot, de la seva organització que tenen la capacitat d'afectar negativament tant la salut del treballador com el desenvolupament de la seva feina. Per tant, cal dir que aquestes condicions de treball poden comportar un risc per a la salut dels treballadors. Per tant, entenem el risc psicosocial com la probabilitat de producció d'un dany psicosocial com a conseqüència de les condicions de treball (RD 39/1997).

Sovint s'observa l'ús de *factor psicosocial* i *risc psicosocial* com a sinònims, tot i que, de fet, *risc* fa referència a una situació de perill, i la causa desencadenant seria el *factor de risc*.

#### 3.1. Principals factors de risc psicosocial

A continuació, es descriuen els principals factors de risc psicosocial que han generat més consens:

1) **Contingut de la tasca:** el contingut de les activitats i funcions assignades pot comportar un risc quan aquestes no són percebudes com a importants o d'utilitat en el conjunt de processos i objectius de l'empresa, o bé quan comporten situacions de monotonia o repetició, excessiva complexitat o responsabilitat exigides en l'exercici de les tasques.

2) **Sobrecàrrega de feina:** una càrrega de feina, entesa com la quantitat de tasques assignades per a la seva realització, pot ser perjudicial per a la salut tant per un excés de treball (sobrecàrrega de treball) com pel fet de no tenir prou tasques per fer (infracàrrega de treball). Una elevada demanda d'exigències psicològiques pot influir negativament en la salut del treballador i generar alts nivells d'estrès. El conjunt d'exigències psicològiques fa referència a:

a) **Demandes quantitatives:** es considera que aquestes demandes són negatives quan la quantitat de feina per fer és molt elevada i no es disposa de prou temps per fer-la.

b) **Demandes emocionals:** el treball emocional és un element ineludible en tot treball amb persones, i també pot tenir indubtables influències en el benestar físic i psicològic del treballador a causa de la seva complexitat i al consum de recursos.

c) **Demandes cognitives:** en aquells llocs on s'han de prendre gaire decisions i complexes ni tractar gaire informació o memoritzar gaire dades, pot existir risc de fatiga mental si la gestió no es fa correctament.

d) **Demandes sensorials:** en aquells llocs que requereixen molta concentració i atenció constant pot existir risc de fatiga mental.

3) **Ritme de treball:** un ritme de treball massa elevat pot ser una font generadora d'estrès, ja que va associat a uns terminis d'execució preestablerts, exigències de rapidesa en les tasques i la impossibilitat de fer pauses o descansos.

4) **Horaris i torns de treball:** una gestió adequada del sistema horari i de torns en l'organització pot tenir un efecte positiu en la salut i en la vida social del treballador. Per contra, els aspectes següents poden incidir negativament en la salut i en aspectes socials dels treballadors:

a) Prolongar o modificar sistemàticament els horaris de treball per sobre de les vuit hores habituals per jornada i, especialment, en el cas de necessitat d'efectuar hores extres habitualment.

b) Treballar per torns i amb rotació de torns, especialment si s'hi inclou el torn nocturn o si només es treballa en aquesta franja horària.

c) Treballar amb inflexibilitat horària.

### **El treball per torns**

Es defineix en funció de l'existència de diferents equips que ocupen successivament el mateix lloc, seguint ritmes continus o discontinus, fet que implica treballar en horaris diferents o en períodes diferents de la setmana.

### Treball nocturn

És aquell que es desenvolupa entre les 22.00 i les 6.00 hores. S'entén per treballador nocturn el que presta serveis més de tres hores al dia o més d'una tercera part de la seva jornada anual en horari nocturn (article 36 del TRLET 1/1995).

5) **Autonomia:** possibilitat que el treballador pugui organitzar-se la feina que ha de fer, incloent-hi els procediments, la prioritització de tasques, la possibilitat de realitzar pauses, etc. Per tant, implica el grau de possibilitats que té el treballador de prendre decisions sobre la seva feina en aspectes relacionats amb la tasca, el temps de treball i l'organització.

6) **Acompliment del paper:** el concepte de paper o de rol respon a un compliment adequat de les funcions i el comportament que ens han assignat segons correspon al lloc assignat. Durant l'acompliment del paper es poden donar dues situacions de risc: ambigüitat de rol i conflicte de rol.

### Ambigüitat de rol

El treballador rep informació inadequada, escassa, inexistent o contradictòria sobre les expectatives que es tenen d'ell a la feina.

### Conflicte de rol

Desacord o desajust entre les exigències de l'organització i els valors i les creences pròpies.

7) **Relacions interpersonals:** el tipus de relacions existents a l'equip de treball, entre els membres del grup, és un factor determinant per al benestar personal i professional. Una comunicació fluida i el suport entre els companys contribueixen a disminuir l'estrès. La qualitat de la interacció entre els treballadors ve definida per la possibilitat de comunicar-se entre ells i, com a grup, amb l'organització.

En aquest apartat destaquen: l'aïllament físic o social, les escasses relacions amb la prefectura (qualitat de lideratge i supervisió), els conflictes interpersonals, la previsió de situacions d'incivisme, la falta de suport social (tant horitzontal com vertical) i la discriminació laboral (per sexe, ètnia, religió, disfuncionalitats, etc.).

8) **Qualitat de lideratge:** el paper de la direcció i dels comandaments intermedis en el desenvolupament professional és indiscutible. La tipologia de lideratge exercida (democràtica, autoritària, passiva) influirà en una correcta gestió del personal i de les seves necessitats que pot ser percebuda com a positiva o negativa i ser generadora d'estrès i conflictes, o bé facilitadora en el desenvolupament del treball.

9) **Cultura organitzacional:** es tracta dels factors derivats d'una comunicació interna deficient, baixos nivells de suport social als treballadors o d'acord en els objectius organitzacionals. Les plantilles insuficients, la introducció de canvis organitzacionals sense una previsió adequada, la consulta i la participació prèvies podran generar problemàtiques.

### Lectura recomanada

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (2009). *NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es).

**10) Possibilitats de desenvolupament:** si el treball no comporta una font d'oportunitat de desenvolupar els coneixements i les aptituds de cada persona, l'existència o no de possibilitats de promoció interna o bé la inseguretats en el treball, entesa aquesta com una preocupació general sobre l'existència de feina en el futur i també com una amenaça percebuda com una modificació de les característiques del treball, com ara la posició dins d'una organització o les oportunitats de carrera o bé de canvis d'horaris, torns o funcions són actualment considerats un risc laboral.

**11) Característiques personals:** la nostra manera de percebre i respondre davant d'una mateixa situació, fruit de la nostra configuració en les variables de personalitat, la nostra experiència i del context en què ens trobem té una gran influència en el moment de gestionar i afrontar tots els factors de risc psicosocial exposats.

**12) Relació feina-família:** la família i la feina ocupen elements centrals de la identitat de la persona. El conflicte família-feina apareix quan les pressions de la família i la feina són incompatibles. Pot presentar-se en dues modalitats (conflicte família-feina i conflicte feina-família), segons la seva direccionalitat. La conciliació familiar i laboral, en la doble vessant feina-família i família-feina, a més de la possibilitat de desenvolupar activitats socials, augmentarà o disminuirà la probabilitat de risc psicosocial.

A continuació s'ofereix una taula resum dels principals factors de risc psicosocial (taula 3):

Taula 3. Principals factors de risc psicosocial

<b>Factors de risc psicosocial</b>
Contingut de la feina
Sobrecàrrega de feina
Ritme de treball
Horaris i torns de treball
Autonomia
Exercici de papers
Relacions interpersonals
Qualitat de lideratge
Cultura organitzativa
Possibilitats de desenvolupament
Característiques personals
Relació feina-família

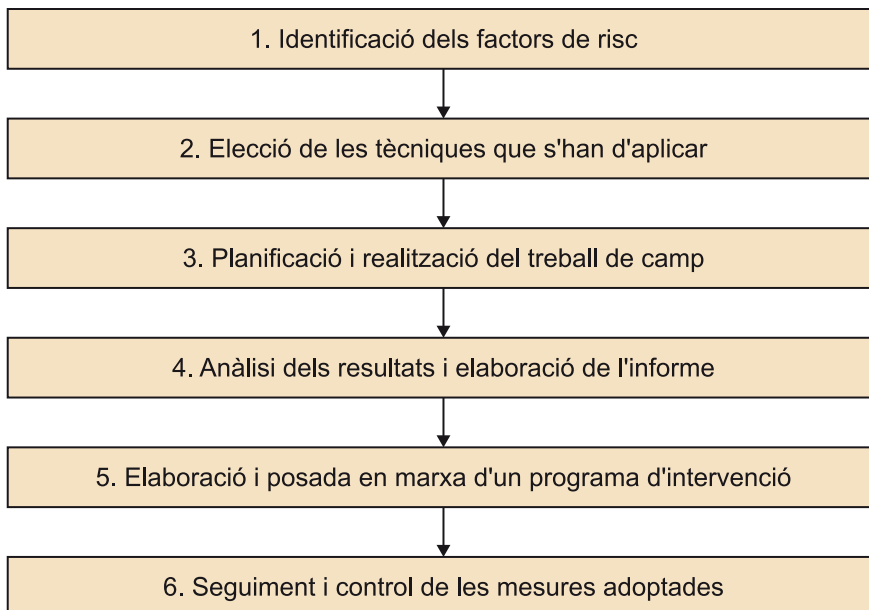
### 3.2. Avaluació dels factors de risc psicosocial

L'avaluació de riscos psicosocials és part integral i necessària del procés d'avaluació de riscos que exigeix la Llei de prevenció de riscos laborals al seu article 15. Concretament, la necessitat d'avaluar els riscos psicosocials pot venir motivada pels fets següents:

- 1) Per constatar disfuncions o problemàtiques d'origen psicosocial divers.
- 2) Per donar compliment a requisits legals (article 15, apartat *b*, Llei 31/1995).
- 3) Per constatar l'efectivitat de la implantació de mesures preventives.
- 4) Per dur a terme una avaluació específica.
- 5) Per fer canvis en l'organització del treball (nous processos, equips materials o humans, etc.).

Les fases que engloba una avaluació psicosocial es descriuen a la figura 1.

Figura 1. Fases de l'avaluació psicosocial



1) **Identificació dels factors de risc:** concreció dels aspectes que s'han d'avaluar i treballadors exposats a partir de l'obtenció de la màxima informació possible (característiques d'organització i de la plantilla, dades d'absentisme, rotacions i opinió d'agents implicats).

2) **Elecció de la metodologia i de les tècniques d'investigació que s'han d'aplicar:** s'ha de delimitar el mètode i les tècniques que cal utilitzar segons les característiques del tipus d'exposició que hem d'avaluar.



3) **Planificació i aplicació de la metodologia i de les tècniques:** aquesta fase consisteix pròpiament en la realització del treball de camp, durant el qual s'obté la informació necessària mitjançant la tècnica d'avaluació utilitzada (aplicació de qüestionaris, realització d'entrevistes...).

4) **Anàlisi dels resultats i elaboració del document de l'avaluació:** després del tractament dels resultats obtinguts, s'ha de redactar el document tècnic d'avaluació de riscos on s'han de detectar les causes o l'origen de l'exposició de risc psicosocial.

5) **Elaboració i posada en marxa d'un programa d'intervenció:** a partir de l'informe d'avaluació de riscos, cal analitzar i discutir amb totes les parts implicades (direcció, treballadors, delegats de PRL) el seu contingut i mirar de consensuar les causes dels resultats obtinguts i les mesures correctores que s'han d'implantar per minimitzar o eliminar aquest risc.

6) **Seguiment i control de les mesures adoptades:** les mesures correctores consensuades han de ser planificades i implementades i se n'ha de controlar l'eficàcia i la validesa, ja que així es poden detectar possibles disfuncionalitats i la necessitat de fer correccions.

### Tècniques per a l'avaluació psicosocial

Les tècniques d'avaluació psicosocial corresponen als instruments, les metodologies o les tàctiques implementades per aconseguir els objectius d'avaluació i la seva anàlisi.

Hi ha un ampli consens en el fet que, en general, per fer una avaluació adequada de factors de risc psicosocial, es recomana l'**aplicació combinada** de diferents tècniques. És important obtenir i contrastar informacions obtingudes pel mateix expert, amb ajuda o no de tècniques concretes, amb les informacions obtingudes dels mateixos implicats. Necessitem conèixer la percepció del personal de l'empresa per mitjà d'instruments quantitativs (la tècnica més característica és el qüestionari) i qualitativs (entrevista, grup de discussió...). La combinació d'aquestes tres fonts d'informació ens permetrà estar en millors condicions per proposar les mesures preventives que s'han d'adoptar en cada cas.

### Tipus de tècniques d'avaluació

D'una banda, la primera tècnica imprescindible que sempre ha d'usar un tècnic és la de l'**observació**. S'utilitza, principalment, amb l'objectiu de conèixer fets, conductes i comportaments col·lectius del grup exposat i recollir dades *in*

#### Lectura recomanada

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (2009). *NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

*situ* de les conductes observades. Aquesta tècnica s'inclou en les anomenades tècniques directes, en què la font que proporciona la informació és el mateix expert que fa l'avaluació.

D'altra banda, tenim les anomenades tècniques indirectes, en què la font d'informació la proporcionen els treballadors mateixos. Entre elles trobem els qüestionaris, les entrevistes, els grups de discussió...

En general, la tècnica més utilitzada són els **qüestionaris**. L'aplicació de qüestionaris individuals permet el diagnòstic psicosocial d'una empresa o d'una àrea específica i el seu pla d'intervenció posterior.

En l'aplicació d'aquests qüestionaris s'han de complir tres requisits previs: garantir l'anonimat de la resposta; la resposta ha de ser voluntària, mai s'ha d'obligar els treballadors a contestar i mantenir la confidencialitat del procés.

Els qüestionaris més utilitzats, en l'àmbit de la prevenció psicosocial a Espanya, són el **mètode FPSICO** de l'INSHT i el **mètode CoPsoQ ISTAS 21** de l'ISTAS 21, CO. D'ambdós hi ha diferents versions. Es recomana utilitzar-ne sempre la versió més actualitzada.

Consisteixen en una bateria de preguntes sobre la percepció del treballador de la seva exposició a un ampli grup de factors de risc psicosocial que permet obtenir una concreció del problema i focalitzar les causes que originen aquesta exposició perjudicial per a la salut dels treballadors. Tots dos requereixen una aplicació informàtica per poder treballar-hi.

L'**entrevista** ens permet personalitzar la recollida d'informació, valorar aspectes no verbals de la comunicació, adaptar-nos a l'interlocutor i aconseguir segons quin tipus d'informació que un qüestionari estandarditzat difícilment pot recollir. Però també hem de tenir en compte que una determinada entrevista pot condicionar la resta d'accions que fem, o la resta d'entrevistes que tinguem. Hem de recollir el màxim nombre de dades possible, no centrar-nos en les interpretacions d'aquestes dades i no deixar-nos influenciar per les emocions que estan generant en nosaltres.

Hi ha diverses modalitats d'entrevistes, que poden anar d'entrevistes estructurades (preguntes formulades per endavant o amb respostes limitades per a la persona entrevistada) a converses lliures.

El **grup de discussió** té l'objectiu de fer una confrontació d'opinions, d'idees o de sentiments entre els membres d'un grup per arribar a unes conclusions, un acord o unes decisions. Aquesta tècnica permet als treballadors expressar les

seves valoracions sobre les seves condicions de treball i permet a l'organització conèixer les diferents situacions o problemàtiques que succeeixen dins de l'empresa.

En general, es considera que l'aplicació d'un qüestionari per a fer l'avaluació de riscos psicosocials és important però no suficient, ja que no queda garantit obtenir la informació de tots els treballadors, les preguntes estan preestablertes, no sempre pregunten tot el que es pretén saber o els resultats de vegades no s'ajusten a la resta d'informació de què disposem (absentisme, clima, etc.). Per tant, a més del qüestionari haurem de contrastar i matisar aquesta font d'informació amb les dades que obtinguem de les entrevistes, comentaris, dades prèvies de què disposem... amb l'objectiu de proposar mesures més ajustades a les necessitats reals d'aquesta organització.

## 4. Prevenció psicosocial

La identificació i l'avaluació dels factors de risc psicosocial no són d'utilitat si no van acompanyats d'un pla d'intervenció que permeti millorar les condicions de treball del col·lectiu exposat.

Es reconeixen tres nivells d'intervenció:

- 1) **Intervenció primària:** mitjançant la modificació dels estressors de l'organització i de l'entorn de treball, té com a objectiu eliminar els possibles focus d'estrès existents.
- 2) **Intervenció secundària:** consisteix en la detecció i el tractament precoç de l'estrès mitjançant la modificació de les respostes individuals a les exposicions.
- 3) **Intervenció terciària:** busca minimitzar les conseqüències derivades de l'exposició a situacions d'estrès, tant als treballadors com a les organitzacions.

Perquè una intervenció psicosocial sigui efectiva, s'ha de prioritzar la intervenció primària i incloure-hi les dues grans àrees: organitzacional i individual.

### 4.1. Intervenció psicosocial organitzacional

L'apartat *h* de l'article 15.1 de la Llei de prevenció (31/95) estableix que cal «adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual». Aquest deure indica que, en primer lloc, qualsevol mesura que s'implanti ha d'anar dirigida a protegir la totalitat dels treballadors exposats i, únicament quan es demostrï que aquestes mesures no són suficients, s'haurà de recórrer a mesures de protecció individual. Per tant, hem d'entendre que, davant de qualsevol situació de risc psicosocial (del qual resulta improbable la seva inexistència en qualsevol organització), la intervenció organitzativa adquireix una importància fonamental per a eliminar o minimitzar la materialització del risc psicosocial.

Cal tenir sempre en compte que, perquè una intervenció psicosocial sigui efectiva, cal que rebi el suport de tots els components de l'organització i que estigui integrada com a pròpia en la gestió de l'organització.

Podem agrupar la intervenció organitzativa en tres grans apartats (que en cap cas són excloents i formen part del conjunt de la intervenció). Aquests apartats serien la intervenció sobre aspectes de l'organització, la intervenció sobre les tasques i el seu contingut i la intervenció en les relacions entre els membres de l'organització.

#### Lectures recomanades

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (2012). *NTP 944: Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I)*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

#### Lectures recomanades

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (2012). *NTP 945: Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (II)*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

#### Lectura recomanada

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (1997). *NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

## 1) Intervenció sobre aspectes de l'organització

a) **Definir competències**, amb l'objectiu de dotar tots els membres de l'organització de la informació necessària per al correcte (i possible) desenvolupament de les seves tasques i alhora per a un millor coneixement del funcionament global de l'organització.

b) **Promoure sistemes de participació** que incentivin la iniciativa dels seus membres, tant pel que fa a les seves tasques com a aspectes més globals de l'àmbit laboral en què es troben.

c) **Dur a terme reunions de feina eficaces i efectives i gestió de la comunicació**. S'ha d'integrar la dinàmica de reunions de manera que permetin i fomentin l'existència de canals de comunicació entre els membres de l'organització, la qual cosa redundarà en un millor funcionament. Més enllà de les reunions formals, s'han d'establir altres canals de comunicació que comportin l'intercanvi d'idees i facilitin la contribució a la consecució dels objectius de l'organització.

d) **Fomentar el treball en equip**, que permeti i faciliti que els grups de persones que intervenen en determinats processos actuïn de manera coordinada i responguin de manera comuna a la realització d'aquests processos, més enllà de la perspectiva individual de cada tasca o persona.

e) **Dissenyar i redissenyar llocs de treball** per facilitar i promocionar l'estructura bàsica de plans de carrera amb l'objectiu d'augmentar la qualitat laboral dels treballadors.

f) **Implantar i fomentar estils de direcció** que permetin als treballadors consultar als seus superiors i introduir canvis al lloc de treball, generin relacions cordials amb els seus subordinats i estructurin les tasques de manera que puguin tenir-hi un control efectiu.

g) **Fomentar la flexibilitat horària** que trenqui amb la jornada laboral tradicional i estableixi sistemes de remuneració imputada al rendiment del treballador i no a les hores efectives de treball.

h) **Millorar el medi ambient de treball** controlant altres tipus de riscos laborals i adequant l'ambient físic (temperatura, il·luminació, soroll...).

i) **Establir canals de comunicació** en els quals els missatges que es transmeten siguin clars, comprensibles i accessibles als diferents graus d'instrucció i maduresa dels treballadors als quals van dirigits. A més, el missatge ha d'arribar al receptor en el moment en què és útil i necessari.

**j) Establir canals de comunicació formal:** vertical ascendent (dels subordinats en direcció al cap), vertical descendent (del cap en direcció als subordinats) i horitzontal (entre companys).

## 2) Intervenció sobre les tasques i el seu contingut

**a) Alternança de tasques,** també coneguda com a rotació. L'intercanvi habitual de tasques entre treballadors contribueix a una percepció del treball com una unitat global amb sentit, alhora que facilita l'adquisició de noves habilitats, la implicació dels treballadors amb els objectius de l'organització i evita la monotonia i repetitivitat.

**b) Ampliació i enriquiment de les tasques.** Sobre la base de la incorporació de noves tasques en el desenvolupament habitual de la feina per a facilitar el desenvolupament d'habilitats, aptituds i qualificacions de cada un dels treballadors amb la finalitat d'enriquir la seva experiència laboral.

**c) Potenciació de grups semiautònoms.** Tant l'ampliació com l'enriquiment de tasques solen realitzar-se individualment.

**d) Participació en el control de la producció,** amb la finalitat de responsabilitzar al treballador de determinats aspectes amb la quantitat i la qualitat del treball. Es tracta de compartir amb el treballador la inspecció i el control de qualitat del producte o servei que desenvolupa.

**e) Promoure la participació** dels treballadors en l'organització del treball i en la presa de decisions.

## 3) Intervenció en les relacions entre els membres de l'organització

**a) Resoldre conflictes.** És necessari que en tota organització s'integrin els conceptes de negociació i consens com a part de la cultura organitzacional per resoldre els conflictes que puguin sorgir i evitar així el seu enquistament. Això s'ha de basar en una detecció precoç dels conflictes i en procediments àgils i eficaços de la seva resolució.

**b) Mediar** com a mecanisme d'intervenció en conflictes en què es veu dificultada la negociació directa entre les parts i –de manera voluntària, confidencial i acceptada per les parts– s'integra en el procés de resolució una tercera part neutral que, sense poder de prendre decisions, facilita el consens i l'acord entre les parts.

**c) Elaborar, difondre i integrar a la gestió de procediments i manuals de bones pràctiques o codis ètics de conductes** que plasmen per escrit pautes de relació entre els membres de l'organització i evitin l'aparició de comportaments

de manca de respecte, discriminació, assetjament, etc. Al seu torn, ha de plasmar-se com a imprescindible la tolerància i el respecte a les diferències individuals sigui quina sigui la seva naturalesa.

**d) Fomentar el suport social** en un entorn adequat per a les relacions dels treballadors mitjançant accions formatives sobre la intel·ligència emocional o impartició de jornades ludicofestives entre els seus membres.

El conjunt d'intervencions en l'organització s'ha d'entendre com un conjunt d'actuacions integrat més que no pas com una sèrie de «punts per complir», tenint en compte que serà necessari incidir prioritàriament en aquells aspectes en què es detectin deficiències més significatives, que seran diferents en funció de la cultura organitzativa de cada empresa o organització.

Les mesures organitzatives s'han d'entendre com a dinàmiques en el temps i s'han d'adaptar a possibles –i probables– canvis que puguin esdevenir en qualsevol organització. És per això que hauran de ser valorades periòdicament i modificades en part per a una millor adequació a les circumstàncies de cada moment en l'evolució de tots els aspectes de l'organització.

#### 4.2. Intervenció psicosocial individual

Així com la intervenció organitzacional es dirigeix principalment a accions preventives de tipus primari, la intervenció individual té com a objecte principal, encara que no únic, les iniciatives englobades en la prevenció secundària i terciària.

Per tant, es tracta de conscienciar els treballadors sobre les fonts d'estrès, promovent estratègies per combatre-les de manera que s'aconsegueixin respostes adaptatives. En darrer terme, un cop s'han manifestat les conseqüències negatives en el treballador, s'ha de dotar la persona d'instruments per minimitzar-ne impacte.

La gestió preventiva individual de l'estrès pot anar adreçada a l'**estressor**; inclou adaptacions reals de l'empresa i l'entorn. A la **resposta**, la gestió preventiva contemplaria la percepció de l'estrès, la modificació dels estils de vida disfuncionals, exercicis de relaxació i hàbits de vida saludables. I als **símtomes**, esdevindria un assessorament psicològic, *coaching*, mediador... i fins i tot una possible assistència mèdica.

#### Lectura recomanada

Sobre el suport social, l'anomenada variable moderadora de l'estrès, que és clau en el desenvolupament o no d'aquest suport:

**Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (1997). NTP 439: El apoyo social.** Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)

En general, les mesures d'intervenció psicosocial individual fan referència a aquelles mesures que permeten dotar de més i millors recursos a les persones que ocupen un determinat lloc de treball.

Una de les millors estratègies per millorar els recursos per protegir-nos i actuar millor davant determinades situacions són la **informació** i la **formació**, a més de complir, en matèria de riscos laborals, les obligacions segons la Llei de prevenció (31/95). És obligatòria per a tots els treballadors.

Una de les millors estratègies per poder canviar i donar una resposta més adequada a una situació determinada és que algú ens ajudi a millorar o a dotar-nos de més i millors recursos. En aquest sentit, podem diferenciar dos grans tipus de formació:

1) Formació **orientada a millorar l'activitat laboral** pròpiament dita, és a dir, a dotar de més recursos per realitzar les activitats concretes d'aquest lloc de treball, com són cursos de Microsoft Office avançat, d'atenció al client, d'actualització en legislació...

2) Formació **orientada a la persona**; en aquest cas, l'objectiu és dotar de més recursos personals. Permetrà millorar la nostra resposta en general en diferents tipus de situacions. Per exemple, cursos d'habilitats comunicatives, treball en equip, gestió del temps, tècniques de relaxació, gestió d'emocions, solució de conflictes...

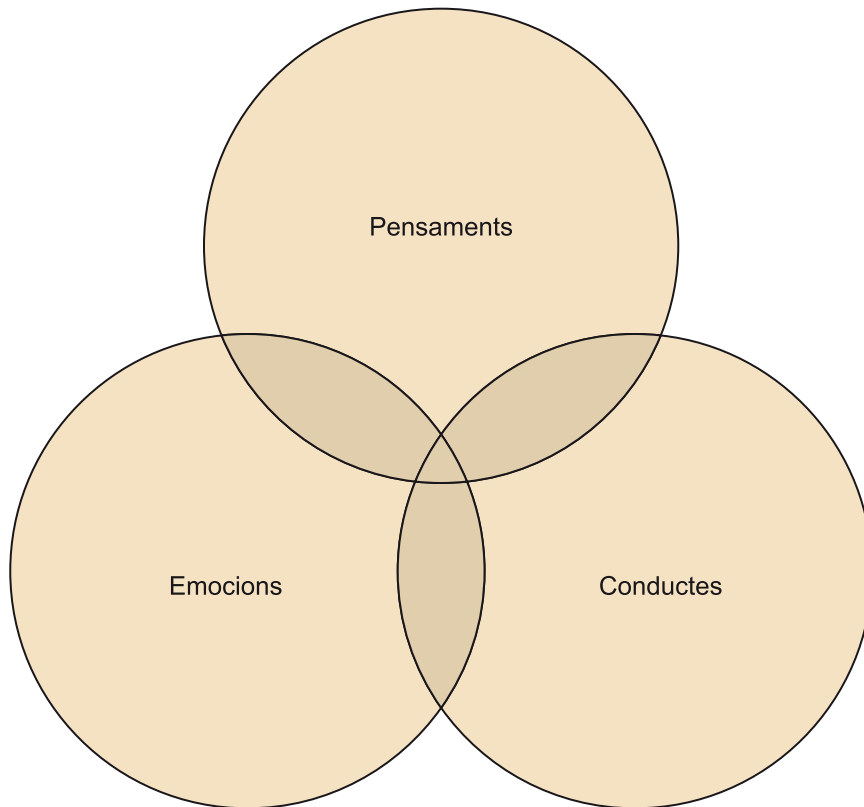
En concret, les **tècniques individuals per a la prevenció de l'estrès** estan dirigides a pal·liar els efectes negatius de la relació d'estrès amb el treballador. No obstant això, també destaquen pel seu valor preventiu, ja que la seva finalitat última és aconseguir un comportament adaptatiu de la persona, de manera que es faciliten instruments per evitar conductes problemàtiques i s'aconsegueix un ajustament correcte entre l'entorn i la persona. En general, les tècniques orientades a dotar de més recursos personals pretenen introduir hàbits saludables en alguna de les tres àrees principals en què una persona pot canviar (vegeu figura 2).

#### Lectura recomanada

Institut Nacional de Seguretat, Salut i Benestar al Treball (1994). *NTP 349: Prevenció del estrès: intervenció sobre el individu*. Disponible al web [www.insht.es](http://www.insht.es)



Figura 2. Àrees d'una persona que es poden modificar en situació d'estrès



Les principals tècniques individuals es poden classificar en:

- 1) Les **tècniques emocionals**, més ràpides, incideixen a respirar, somriure, tenir consciència del sentiment, la posició corporal... Es basen en el coneixement de com funciona i com podem controlar el nostre propi cos ràpidament.
- 2) Les **tècniques conductuals**, com escoltar i fer preguntes o demanar en lloc d'exigir, es basen a modificar un hàbit, una manera de comportar-nos generalment en relació amb els altres.
- 3) Les **tècniques cognitives**, més lentes però més sòlides, són aquelles que estan centrades a modificar el pensament, incideixen a identificar el que vull, fugir de la posició no vull, evitar el «però»...
- 4) I també, les **tècniques fisiològiques**, encaminades a reduir l'activació fisiològica i el malestar emocional i físic consegüent.

Volem fer un apunt especial per a una tècnica que està sent àmpliament potenciada en les organitzacions actualment, el **mindfulness** com a tècnica de reducció de l'estrès laboral. Segons els mateixos promotors, permet el desenvolupament d'un lideratge autèntic i transformador.

La pràctica de *mindfulness* és un entrenament sistemàtic de l'atenció que permet a les persones desenvolupar recursos interns d'autoobservació i autoregulació, que brinden la possibilitat de desactivar la reacció automàtica de l'estrès crònic observant clarament les reaccions corporals i emocionals que sorgeixen davant d'un estressor.

L'entrenament desenvolupa un alt nivell de consciència i permet a la persona enfocar la realitat del moment present acceptant-la, cosa que implica sortir del «pilot automàtic» i viure plenament el present tal com es manifesta, per poder, des d'allà, donar les respostes i fer els canvis necessaris de manera més conscient i eficaç. Això implica entrenar la ment per estar plenament atent en el moment present, justament el contrari del que passa en la reacció crònica de l'estrès.

L'entrenament en *mindfulness* permet:

- 1) Augmentar la capacitat de gestionar situacions estressants.
- 2) Tenir més claredat en la presa de decisions.
- 3) Tenir més creativitat en la resolució de conflictes.
- 4) Mantenir l'equilibri i el focus mental sostingut en ambients desafiadors.
- 5) Reduir intencionalment les reaccions d'estrès fent eleccions conscients en resposta als desafiaments laborals.
- 6) Estar en grups de treball per mitjà d'un lideratge autèntic i genuí.
- 7) Crear i sostenir hàbits de treball saludables.
- 8) Accedir a un nivell de calma i estabilitat més elevat.

## Bibliografia

**Generalitat de Catalunya** (2006). *Manual per a la identificació i avaluació de riscos laborals (Versió 3.1)*. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball: Direcció General de Relacions Laborals.

**Gil Monte, P. (coord.)** (2014). *Manual de Psicosociología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales*. Madrid: Pirámide.

**Llaneza, J.** (2009). *Ergonomía y psicosociología aplicada. Manual para la formación del especialista* (14a. ed.). Valladolid: Lex Nova.

**Llaneza, J.** (2016). *Psicosociología aplicada a la prevención de riesgos laborales. Casos prácticos*. Valladolid: Lex Nova.

**Nogareda, C. i altres** (2006). *Psicosociología del trabajo* (2a. ed.). Madrid: INSHT.

**Pérez, J. i altres** (2006). *Mobbing, violencia física y acoso sexual* (2a. ed.). Madrid: INSHT.

